

**Marek Dylewski**

Uniwersytet Szczeciński

## **FUNKCJE MOTYWACYJNE BUDŻETOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

W zarządzaniu przedsiębiorstwem głównym narzędziem planowania i kontroli są budżety. Nabierają one znaczenia z punktu widzenia podwyższania sprawności działania przedsiębiorstwa w obliczu coraz ostrzejszej gry rynkowej oraz procesów globalizacji. Budżety, jako wyraz precyzyjnego planowania w wyrażeniu numerycznym, są planami o stosunkowo krótkim horyzoncie czasowym, z reguły nie przekraczającym najbliższego roku [2, s. 51]. Oznacza to, że pełnią one przede wszystkim funkcję planów operacyjnych.

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych narzędzi operacyjnej realizacji planów przedsiębiorstwa jest budżetowanie. Jego wynikiem jest sporządzenie budżetu przedsiębiorstwa. Budżetowanie jest metodą wewnętrznego, oddolnego planowania w przedsiębiorstwie, podporządkowanego osiaganiu strategicznych celów i efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów [6, s. 13]. W innym ujęciu budżetowanie należy rozumieć jako metodę zarządzania, która pomaga decydom, czyli wszystkim organom podejmującym decyzje dotyczące alokacji środków, co najmniej na sześć sposobów [4, s. 3-4]:

- narzuca konieczność planowania zadań w przyszłych okresach, co w znacznej części redukuje poziom decyzji podejmowanych *ad hoc*;
- narzuca konieczność ustanowienia sprawnego systemu komunikacji wewnątrz organizacji, będącego elementem sygnalizacji problemów i ewentualnych szans i korzyści związanych z planowanymi działaniami i zadaniami w przyszłości;
- narzuca konieczność odpowiedniej koordynacji w całym procesie budżetowania, i to nie tylko w fazie planowania zadań, ale także w trakcie ich realizacji;
- narzuca konieczność definiowania w sposób precyzyjny celów i zadań do realizacji w celu odpowiedniego motywowania pracowników i kadry zarządczej;

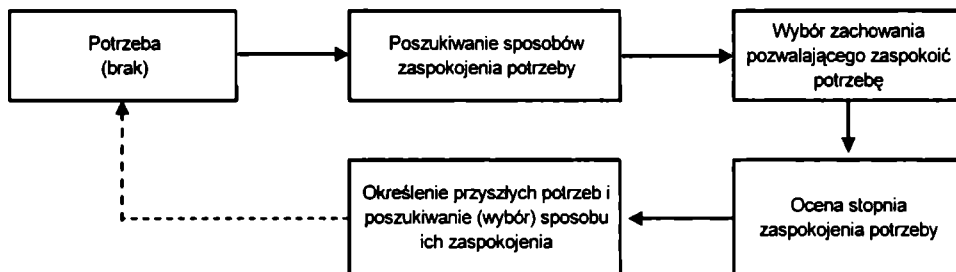
- narzuca konieczność ustanowienia sprawnego systemu kontroli i sterowania realizacji zadań w celu szybkiego reagowania na wszelkie odchylenia od obowiązujących standardów ich wykonywania;
- wymusza określenie systemu monitoringu efektów i zakładanych celów osiągniętych w wyniku realizacji zadań.

W procesie budżetowania w ujęciu zarządzania oprócz planu i budżetu, które są podstawą określenia celów i zadań do realizacji, podstawą sukcesu tej metody zarządzania są zespół i poszczególni pracownicy odpowiedzialni za realizację postawionych celów i zadań. Zaangażowanie pracowników, w tym przede wszystkim menedżerów, oraz poczucie utożsamiania się z celami i zadaniami stawianymi w planach i budżetach są podstawą sukcesu i efektywności budżetowania jako procesu zarządczego [5, s. 2].

Budżetowanie może stanowić niezwykle przydatny instrument sterowania zachowaniami pracowników i ich motywowania do działania zgodnie z wytyczonymi przez przedsiębiorstwo celami. Motywowanie zespołu pracowniczego i kadry menedżerskiej jest jednym z niezbędnych warunków skutecznego osiągnięcia celów przez przedsiębiorstwo. Zadaniem motywacyjnej funkcji kierowania jest tworzenie pozytywnego stosunku do pracy i pobudzanie pracowników na podstawie znajomości ludzkiej natury i oczekiwań pracowniczych. Dobrą cechą kierownictwa firmy i menedżerów poszczególnych zadań jest umiejętność zjednywania sobie sojuszników w otoczeniu i umiejętność kierowania zespołami ludzkimi. Efekty pobudzania uzyskuje się przez bezpośrednie oddziaływanie na człowieka oraz poprzez ramy, jakie stwarza organizacja zespołu pracowników. Skuteczność motywacyjnego oddziaływania zależy nie tylko od zastosowanych środków. Istotne znaczenie mają też szeroko rozumiane otoczenie, środowisko kulturowe, warunki pracy, w tym spełnienie materialnych wymogów pracy oraz poziom nowoczesności tego procesu [6, s. 58-59].

Motywowanie jest zestawem sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób. Wyniki osiągnięte przez określonego pracownika są określone ogólnie poprzez motywację (pragnienie pracy), możliwości (zdolności do wykonywania danej pracy) oraz środowisko pracy. Jeżeli pracownikowi brak zdolności do wykonywania danej pracy, to menedżer może go poddać szkoleniom lub zastąpić innym pracownikiem. Jeżeli pojawią się problemy w środowisku pracy, menedżer także może wprowadzić korekty wspierające osiągnięcie lepszych wyników. Trudniejsza sytuacja występuje wtedy, kiedy problemem jest niedostateczna lub niewłaściwa motywacja do pracy. Zachowanie jednostki jest złożonym procesem, a menedżer może mieć trudności z ustaleniem właściwych przyczyn niedostatecznej motywacji i doprowadzeniem do zmiany zachowania pracownika. Znaczenie motywacji polega więc na tym, że określa ona wyniki pracy, ale jednocześnie jest czymś nieuchwytnym [3, s. 458]. Oznacza to, że proces motywowania obejmuje sfery

psychiczną i socjologiczną pracownika (zachowania grupowe i indywidualne). Schemat procesu motywowania przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Schemat motywacyjny

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 458.

Innymi słowy, motywacja w procesie budżetowania oznacza skłonność pracowników i menedżerów do ponoszenia dużych wysiłków, aby osiągnąć cele przedsiębiorstwa. Jest ona uwarunkowana stopniem, w jakim te wysiłki mogą ułatwić zaspokojenie indywidualnej potrzeby. Elementami kluczowymi procesu motywowania są wysiłki, cele przedsiębiorstwa oraz potrzeby. Kto ma motywację, pracuje ciężko. Jednakże duże wysiłki nie zawsze mogą prowadzić do pożądaných skutków w pracy, jeżeli nie zostaną ukierunkowane w sposób korzystny dla przedsiębiorstwa [7, s. 429].

W systemie budżetowania w przedsiębiorstwie jednym z istotniejszych jego elementów jest odpowiedzialność pracowników za wykonaną pracę z jednoczesną możliwością oceny jej efektów. Pracownik, który nie otrzyma informacji zwrotnej o tym, jak wykonał swoją pracę, nie będzie poszukiwał i doskonalił swojego działania. Z tego też powodu nie będzie miał satysfakcji z wykonywanej pracy. Jednocześnie należy unikać zbędnej formalizacji i biurokratyzowania zadań i obowiązków pracowników ze względu na zwykle negatywny wpływ na motywację i wydajność pracy pracowników. W celu osiągnięcia lepszych efektów w realizacji zadań przedsiębiorstwa wprowadza się, wykorzystując metodę budżetowania, elementy pracy zespołowej. Zespół pracowników realizujących dane zadanie to podstawowy element procesu budżetowania, w którym koncentrują się indywidualna i zespołowa odpowiedzialność za osiągane wyniki oraz indywidualny i zespołowy udział w korzyściach wynikających z realizacji poszczególnych zadań i osiągnięcia celów w danym przedsiębiorstwie. Oznacza to w praktyce pełne współdziałanie kadry menedżerskiej i pracowników danego przedsiębiorstwa. Współdziałanie i tym samym wzrost wartości motywacyjnych pracowników może się odbywać poprzez: udział

pracowników w procesie podejmowania decyzji, otwartość w rozważaniu problemów firmy, uzasadnianie podejmowanych decyzji, rozpatrywanie sugestii, wniosków i opinii pracowników, utrzymywanie systematycznych kontaktów z załogą lub zespołem, otwartość kierownictwa [6, s. 63; 5, s. 2].

Budżetowanie jako metoda zarządzania może dostarczać pozytywnej wartości motywacyjnych w procesach realizacji zadań w przedsiębiorstwie [6, s. 64-66]:

1. Komunikowanie się kadry pracowniczej w procesie budżetowania poprzez bezpośrednią wymianę informacji pracowników, wynikającą z nałożonych obowiązków w związku z realizacją zadań. Wprowadzanie nowoczesnych technik komunikowania się w grupie utrwała się i stopniowo podnosi standardy współpracy interpersonalnej w całym przedsiębiorstwie. Motywującym czynnikiem jest bezpośrednia wymiana informacji o osiągniętych wynikach przez poszczególne komórki i jednostki organizacyjne w danym przedsiębiorstwie.

2. Ustalanie reguł gry w celu zobiektywizowania i uspołecznienia procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

3. Pobudzanie aktywności kadry kierowniczej, która poprzez realizację kolejnych zadań czy też budżetów przekształca się stopniowo w dojrzałych menedżerów, odpowiedzialnych w pełni za powierzony sobie wycinek działalności przedsiębiorstwa. Przez poszerzenie kompetencji i samodzielności w zakresie zarządzania pojawiające się problemy są na bieżąco rozwiązywane na szczeblu niższym w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, co nie angażuje bezpośrednio kierownictwa wyższego szczebla.

4. Kreowanie nowych liderów przez wprowadzanie elementów współzawodnictwa. W warunkach równych szans w każdej grupie pracowników rozwija się potrzeba uznania, przewodzenia i pracy nad własnym autorytetem. Autorytet wzrasta wraz z profesjonalizmem w pracy i szacunkiem dla pozostałych członków grupy. Procedura budżetowania eksponuje rolę menedżera – kierownika realizowanego zadania lub programu. Podejmuje on najważniejsze decyzje w ramach procedury i jest odpowiedzialny za wykonanie całości danego zadania lub programu.

5. Akceptacja przez załogę celów i organizacji firmy, osiągnięta poprzez szerszy dostęp pracowników do informacji o celach, zasadach funkcjonowania i organizacji firmy. Pracownicy uczestniczą w rozwiązywaniu problemów firmy, które przez to częściowo stają się ich własnymi problemami. Szczególną rolę odgrywa też możliwość opiniowania i sugerowania rozwiązań określonych problemów i zadań przez pracowników.

Powyższe stwierdzenia są zgodne z teorią hierarchii potrzeb sformułowanej przez Masłowa. Według niego u każdego pracownika jako istoty ludzkiej występuje hierarchia pięciu rodzajów potrzeb [7, s. 431]. Są to:

- potrzeby fizjologiczne,
- potrzeby bezpieczeństwa,
- potrzeby społeczne,

- potrzeby uznania,
- potrzeby samorealizacji.

W miarę zaspokajania danego poziomu potrzeb zaczyna dominować kolejna, wyższa w hierarchii. Choć żadnej potrzeby nigdy nie zaspokaja się w pełni, ta, która w znacznym stopniu została zaspokojona, już nie motywuje [7, s. 431]. Dla menedżerów i zarządzających firmami, zwłaszcza tam, gdzie są stosowane zaawansowane techniki planowania i zarządzania, takie jak budżetowanie, niepokojące są ostatnie spostrzeżenia i badania, które wskazują na zmianę orientacji w potrzebach pracowników. Bodźce płacowe stosunkowo szybko przestają spełniać funkcje, jakie zarządzający im przypisują. Oznacza to, że nawet w systemie tak zorientowanym na finansowe bodźce, jak system budżetowania, należy uzupełniać go innymi, pozapłacowymi elementami systemu wynagradzania pracowników realizujących zadania. Obserwacje te należy brać pod uwagę i nie lekceważyć ich, ponieważ może się okazać, że pomimo coraz większych bodźców finansowych wydajność pracy może spadać.

Ogólnie można stwierdzić, że motywacja w procesie budżetowania będzie miała określoną podstawę w zależności od przyjętych metod i spojrzenia na motywowanie. W teoriach motywacji można wskazać na trzy nurty [9, s. 362]. Są to:

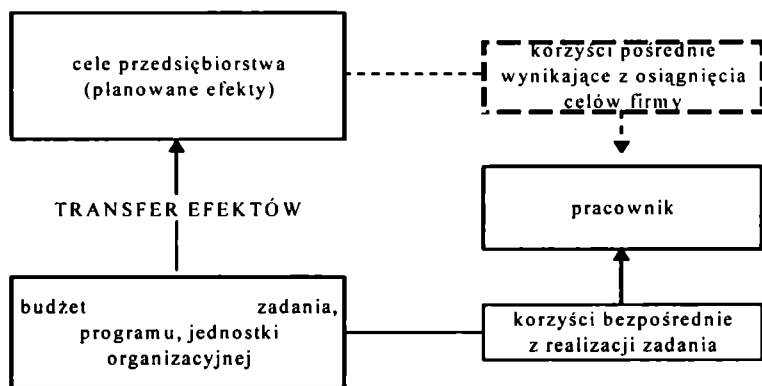
1. Teorie treści, do których należy wskazana wyżej teoria Masłowa. Istotą tych teorii jest skupienie się na indywidualnych potrzebach człowieka, czyli innymi słowy – na tym, co jest przedmiotem motywowania. Do tej grupy zaliczane są teorie ERG C. Alderfera, teoria dwuczynnikowa F. Herzberga i teoria trzyczynnikowa D. McClelland [8, s. 353-358].

2. Teorie procesu, których istotą jest sposób, w jaki się motywuje pracowników. Do tej grupy zaliczane są teoria sprawiedliwości J.S. Adamsa, teoria oczekiwań V. Grooma [3, s. 468-475].

3. Teorie wzmocnienia, kładące nacisk na sposoby uczenia się zachowań. Podstawą są tu cztery rodzaje wzmocnień: pozytywne, unikanie, kara i eliminacja [9, s. 363-366].

Nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem, w tym wykorzystujące metodę budżetowania w osiąganiu celów i w zarządzaniu, poszukują metod i form motywowania pracowników w celu osiągania zakładanych efektów, wykorzystując dostępne teorie oraz zintegrowane modele motywowania z różnymi formami motywowania, ponieważ podstawowe trudności sprawia znalezienie takiego modelu motywowania, który byłby skuteczny dla każdego pracownika w przedsiębiorstwie. Jest to także zależne od systemu zarządzania i budżetowania nim przyjętego w przedsiębiorstwie [1, s. 436-441]. Wsparcie w tym zakresie dają osiągnięcia teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem i modele zarządzania, w których system motywacyjny jest niezbędnym elementem całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Na pracowników działają mobilizująco: dobra organizacja pracy, zrozumiałe i akceptowane procedury jej przygotowania i koordynacji oraz racjonalny i motywacyjny system wynagrodzeń i podziału wypracowywanych oszczędności. W razie pojawienia się problemów pracownicy mają możliwość łatwego komunikowania się z przełożonymi. Wszystko to wpływa na atmosferę pracy i kooperację wykonawców poszczególnych zadań, a pośrednio – na jakość i bezpieczeństwo pracy. Jeżeli pracownik widzi korzyści bezpośrednio dla siebie i są one osiągalne dzięki standardowemu poziomowi zaangażowania, to może to dawać przedsiębiorstwu zdecydowanie większe efekty i korzyści niż zarządzanie poprzez nakazy i dyrektywy o wysokim stopniu scentralizowania (rys. 2).



Rys. 2. Korzyści pracownika w przedsiębiorstwie w wyniku zastosowania procedur budżetowania

Źródło: M. Dylewski, *Budżetowanie w sektorze komercyjnym i samorządowym*, FNUS, Szczecin 2004, s. 108.

Zespoły pracownicze, kadra menedżerska oraz poszczególni pracownicy, osiągając poszczególne cele cząstkowe w przedsiębiorstwie, przyczyniają się jednocześnie do osiągnięcia celów głównych firmy. Uzyskując własne korzyści w wyniku realizacji poszczególnych zadań cząstkowych pracownicy mogą zyskiwać dodatkowo, partycypując w osiąganych efektach przedsiębiorstwa jako całości. Rodzi to swego rodzaju sprzężenie zwrotne – im lepsze wyniki na odcinkach cząstkowych, tym większe korzyści dla pracownika mogą być w efekcie końcowym. Mogą to być korzyści zarówno materialne, jak i niematerialne, np. określona ścieżka awansu w strukturze firmy. Jednocześnie należy podkreślić, że motywacje materialne należą do najmocniejszych form oddziaływania na zachowania pracowników; w związku z tym odpowiednia partycypacja pracowników i kadry menedżerskiej w efektach i ewentualnych oszczędnościach wynikających z zastosowania procedury budżetowania stanowi jeden z podstawowych filarów procedury budżetowania w przedsiębiorstwie.

Czytelne i wkomponowane w proces zarządzania przedsiębiorstwem czynniki motywacyjne docelowo stają się standardami, na podstawie których zespoły i menedżerowie realizują zadania, a decyzje są podejmowane w sposób przewidywalny. Tym samym system motywacyjny minimalizuje prawdopodobieństwo podejmowania decyzji niezgodnych z przyjętymi standardami oraz zagrożenie decyzjami mogącymi wywołać negatywne skutki finansowe.

Oczekiwania pracowników są skorelowane z przyjętym planem realizacji zadań oraz ścisłymi harmonogramami ich realizacji. System komunikacji wewnątrz organizacji staje się jednocześnie kanałem, poprzez który sygnalizowane są problemy związane z planowanymi działaniami w przyszłości; jeżeli więc z działaniami planowanymi, to także koordynowanymi w całym procesie budżetowania, w fazie zarówno planistycznej, jak i realizacyjnej. Dzięki temu osiąga się wyznaczone precyzyjnie cele, co łącznie składa się na całość systemu motywowania pracowników i kadry menedżerskiej.

W systemie budżetowania sprawny system kontroli realizacji zadań jest jednym z fundamentów idei budżetowania. Jednakże należy podkreślić, że ma to być system pewnego automatyzmu w kontroli realizacji zadań, wynikającego ze ścisłego i precyzyjnego określenia celów i zadań do realizacji. Sprawny system kontroli ma przede wszystkim na celu szybkie reagowanie na wszelkie odchylenia od obowiązujących standardów lub ustanowionych celów. Oznacza to, że powinien on mieć cechy prowadzonego monitoringu efektów i zakładanych celów osiąganych w realizacji zadań, a nie zorientowanego na sankcje w razie jakichkolwiek odchyień od przyjętych standardów. Tym samym nie jest to system poszukiwania wszelkiego rodzaju potknięć i błędów popełnianych przez pracowników, ale system, w którym kontrola odgrywa rolę inspirującą, ale i motywującą do lepszej i wydajniejszej pracy zespołów.

## LITERATURA

- [1] Atkinson A.A., Banker R.D., Kaplan R.S., Young S.M., *Management Accounting*, Prentice Hall 1997.
- [2] *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Kowalska, WSB, Dąbrowa Górnicza 2001.
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [4] Hempenstall E., *Being Successful in Budgeting*, Blackhall Publishing, Dublin 1999.
- [5] Kemp S., Dunbar E., *Budgeting for Managers*, McGraw-Hill, New York 2003.
- [6] Komorowski J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1997.
- [7] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [8] Schermerhorn J.R., *Management*, John Wiley & Sons, New York 2005.
- [9] Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- [10] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2004.

## **MOTIVATION FUNCTIONS IN BUDGETING**

### **Summary**

Budgeting as a management tool is a dynamic process of making decisions. Company employees deliver results for their organization. It is the reason that managers want to make the best decisions. In the budgeting as a management tool team is a base of success. How to manage people for better effect? In the article there is a trial to answer to the problem of budgeting and its motivation function.