

## ПРОЯВЛЕНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ФАКТОРОВ ПРИ УТВЕРЖДЕНИИ БЮДЖЕТА

**Ситникова Надежда,**  
ООО «БИТ Интеллектуальные Технологии», Санкт-Петербург

Принятие управленческого решения — сложный процесс, на который влияет множество факторов, в том числе, личностный. В одной и той же ситуации менеджеры примут различные управленческие решения, руководствуясь собственными соображениями, знаниями, логикой. В зависимости от этого принятое решение, например, по утверждению бюджета, окажет разное влияние на работников предприятия.

Один из героев произведения «Горе от ума» А. Грибоедова сказал: «Мне нравится, при этой смете ...». Фраза наглядно отражает влияние бюджета (сметы) на людей — «нравится». Но можно ли оценить это влияние еще до утверждения бюджета?

Ответ даёт психология, а точнее, бихевиоризм. Это научное направление, которое исследует поведение человека. В 1950-е годы благодаря К. Аргирису, А. Хопвуду и другим американским ученым в области менеджмента бихевиоризм начали исполь-

зовать при разработке и утверждении бюджетов.

Согласно концепции бихевиоризма, каждому стимулу (в нашем случае стимулом является бюджет) соответствует определенная реакция (поведение работников и менеджеров). Проще говоря, надо получить обратную связь от работников на возможность принятия того или иного бюджета, проанализировать ее и утвердить соответствующий бюджет. Как сказал один американский ученый и автор книг по менеджменту Кеннет Бланшар: «Обратная связь — вот завтрак чемпионов».

Анализ стимулов, реакций можно проводить при помощи психологических и социологических методов — социологического опроса (анкетирования, интервьюирования) и наблюдения, психологического и социологического контент-анализа, эксперимента. Масштаб исследования зависит от его существенности, которая определяется менеджером, исходя из собственного суждения. К примеру, если на предприятии работает 20 человек и менеджер разрабатывает годовой бюджет, целесообразно ли проводить социологические исследования? Оценить «напряженность бюджета», его влияние на работников можно самостоятельно, проведя определенные расчеты. А если речь идет о предприятии, на котором работает 100 человек, и бюджет утверждается на три года, то можно получить обратную связь путем социологического опроса работников, проведенного менеджером службы персонала.

Стоит отметить, что суждение о существенности решения и его последствий, и само его принятие идут рука об руку, поэтому в зарубежной литературе даже придумали специальную аббревиатуру — JDM (judgment and decision-making). Judgment — суждение, decision-making — принятие решений. Для упрощения можно использовать аналогичную аббревиатуру — СПР — в России. К сведению, Д. Канеман, известный американский психолог, получил в 2002 г. Нобелевскую премию по экономике «за исследование формирования суждений и принятия решений в условиях неопределённости».

Процесс принятия управленческого решения с учетом личностного фактора можно представить схемой (рис.1.)



**Рис. 1.** Рис. 1. Процесс принятия управленческого решения с учетом личностного фактора

Рассмотрим этот процесс на примере утверждения бюджета.

### 1. Возможные варианты управленческого решения.

На этом этапе менеджер разрабатывает несколько вариантов бюджета.

### 2. Анализ существенности управленческого решения и выбор методов исследования личностных аспектов

На этом этапе менеджер анализирует существенность принимаемого бюджета. В результате менеджер может решить, что оценивать личностные аспекты он будет самостоятельно, или с привлечением службы персонала, штатного психолога, или обратится за помощью к психологам, социологам других компаний.

### 3. Проведение исследования, оценка полученных результатов и выбор варианта управленческого решения

Если исследование проводят привлеченные психологи, социологи или собственные работники службы персонала, тогда менеджер принимает решение на основании полученных результатов с учетом рекомендаций.

Все обстоит сложнее, если исследование нужно провести самостоятельно. В этом случае лучше использовать уже существующие бихевиористические исследования в этой области и экстраполировать их результаты на свое предприятие. Рассмотрим для примера два бихевиори-

стических исследований. Одно из них — исследование Дж. Хофстеда по изучению взаимосвязи общих результатов деятельности организации, системы бюджетов и уровня притязаний менеджеров. Другое — исследование К. Аргириса и А. Хопвуда об использовании бюджетов в качестве средства давления на менеджеров и о нежелательных последствиях этого давления.

## Исследование Дж. Хофстеда

При принятии решения об утверждении бюджета можно использовать результаты исследования Дж. Хофстеда по изучению взаимосвязи общих результатов деятельности организации, системы бюджетов и уровня притязаний менеджеров. Результаты исследования показывают, что наихудших показателей деятельности компания достигает, когда перед работниками ставятся легко достижимые цели, а наилучших — при постановке относительно сложных, но реалистичных целей. Получается, что и слишком «мягкий», и слишком «напряженный» бюджет не способствует улучшению результатов деятельности.

## Исследование К. Аргириса и А. Хопвуда

Исследования об использовании бюджетов в качестве средства давления на менеджеров и о нежелательных последствиях этого давления проводили и К. Аргирис и А. Хопвуд. Они выделили ряд не-

желательных последствий при принятии решения о системе бюджетирования:

- 1. Проекция** (перекладывание ответственности и вины). Вместо решения проблемы менеджеры стараются переложить ответственность за ее возникновение на чужие плечи, обвиняя сотрудников, других менеджеров, «систему», «компьютеры» и т.д.
- 2. Недальновидность.** Менеджеры принимают меры по улучшению лишь требуемых показателей, поэтому жесткая установка на краткосрочные финансовые цели неблагоприятна в стратегическом плане.
- 3. Агрессия.** Она проявляется и в острых спорах менеджеров по поводу использования бюджетных ресурсов, и в манипулировании учетными данными или прямом саботировании информационной системы. Агрессия может выразиться в конфликте между функциональными подразделениями организации, обусловленном неправильным пониманием роли управленческого учета и контроля. Многие ошибочно полагают, что управленческий учет — это лишь способ выявления ошибок с последующим наказанием виновных.
- 4. Бюджетный «зазор»** (разность между минимально необходимыми затратами и фактическими/бюджетными затратами). Реакцией менед-

жеров на неоправданно жесткий, с их точки зрения, бюджет может быть намеренное создание бюджетного «зазора». Он создается как резерв на случай возникновения непредвиденных ситуаций и возможного «урезания» бюджета. Менеджеры могут ощущать давление, побуждающее к неоправданно оптимистичным прогнозам (например, увеличение объемов продаж), что, в свою очередь, создает видимость дефицита бюджетных ресурсов или обуславливает принятие недостижимых бюджетных заданий.

Попытки уменьшить бюджетный «зазор» встречают активное сопротивление менеджеров. Свидетельством наличия бюджетного «зазора» служат ситуации, когда организация в конце бюджетного периода предпринимает интенсивные меры к тому, чтобы тратить больше денег, хотя такие расходы не продиктованы необходимостью.

- 5. «Раздувание» бюджета.** Предельный случай существования бюджетных «зазоров» выражается в ситуации, когда менеджеры прибегают к максимальному увеличению бюджета подконтрольных ресурсов. Завышенные бюджетные затраты предоставляют больше возможностей для маневра в случае их дальнейшего сокращения, именно это является причиной «раздувания» бюджета. Также причиной «раздувания» бюджета яв-

ляется то, что «раздутый» бюджет позволяет менеджеру создать мнимое ощущение своего высокого статуса.

6. **Уклонение.** Если с позиции менеджера формальная система представляется запретительной и репрессивной, он ее попросту игнорирует, отдавая предпочтение неформальным информационным системам и каналам связи. В таких обстоятельствах формальная система работает как навязанная рутинная процедура выполнения несущественных задач. Другой вариант уклонения заключается в перенесении активности на иные виды деятельности. Например, вместо того чтобы заниматься разработкой бюджета, менеджеры тратят время на другую (менее важную) работу.
7. **Нарушение этических норм.** В последнее время все больше внимание уделяется этическим аспектам деятельности организаций. Оказывае-

мое давление на менеджеров может быть настолько велико, что действия, неэтичные с общечеловеческой точки зрения, могут быть расценены предприятием в создавшихся условиях как наиболее приемлемые и выгодные. Поэтому важную роль играет кодекс этического поведения предприятия, который является, своего рода, ориентиром для менеджера при принятии решения.

Результаты приведенных бихевиористических исследований показывают, что невозможно утвердить бюджет без учета его влияния на поведение работников. Уместно будет процитировать Г. Форда: «Если в искусстве взаимоотношений между людьми и есть какой-либо секрет успеха, то он заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своих точек зрения».

