

УДК 657.1

М.Ж. Жизсаров

Академия Кокше (Кокшетауский университет), Республика Казахстан, г. Кокшетау,
email: madi.zhizsarov@yandex.kz

7 ШАГОВ К СОЗДАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ. МОТИВАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ БУХГАЛТЕРИЕЙ

Ключевые слова: бухгалтерия, управление персоналом, мотивация, эффективность, командообразование.

Рассматривается проблема организации эффективной команды в структуре организации. Особое внимание уделяется бухгалтерии как структурному подразделению, от которого зависит правильность осуществляемого учета и регистрации хозяйственных фактов жизнедеятельности предприятия, что напрямую влияет на непосредственное формирование финансового результата, а также на качество его оценки. Предлагаемый подход к созданию эффективной команды при управлении бухгалтерией опирается на теорию мотивации. Описанный в статье алгоритм может быть полезен как коммерческим предприятиям, так и компаниям иных форм собственности. Также разработаны критерии эффективности управления бухгалтерией, что позволит объективно оценивать качество реализации предложенного алгоритма на практике.

M.Z. Zhizsarov

Kokshe Academy (Kokshetau university), Republic of Kazakhstan, Kokshetau,
email: madi.zhizsarov@yandex.kz

7 STEPS TO CREATING AN EFFECTIVE TEAM. MOTIVATION AND EFFICIENCY IN ACCOUNTING MANAGEMENT

Keywords: accounting, personnel management, motivation, efficiency, team building.

The problem of organizing an effective team in the structure of the organization is considered. Special attention is paid to accounting as a structural unit, on which the correctness of the accounting and registration of the economic facts of the enterprise's life depends, which directly affects the direct formation of the financial result, as well as the quality of its assessment. The proposed approach to creating an effective team in accounting management is based on the theory of motivation. The algorithm described in the article can be useful for both commercial enterprises and companies of other forms of ownership. Criteria for the effectiveness of accounting management have also been developed, which will allow an objective assessment of the quality of the implementation of the proposed algorithm in practice.

В деятельности компании бухгалтерская служба играет ключевую роль. Именно на основе данных бухгалтерской отчетности руководитель компании может эффективно анализировать состояние своего бизнеса в ежедневном режиме и с опорой на полученные данные принимать управленческие решения. Таким образом, бухгалтерская и управленческая деятельность полностью взаимосвязаны. Управление бизнесом связано с потребностью постоянно отслеживать движение денежных средств, предвидеть их и на каждом этапе, знать каков уровень финансирования компании и каковы ее инвестиционные возможности. Помимо отслеживания движения денежных средств, руководитель также должен иметь возможность контролировать управленческий учет: ведение бухгалтерской

книги и журналов, отслеживание счетов по характеру расходов, создание и анализ информационных панелей для отслеживания коэффициентов учета и управления [1]. В этой связи крайне важным представляется процесс формирования сплоченной и эффективной в своей профессиональной деятельности команды, которая бы обеспечивала бесперебойную деятельность предприятия во всех направлениях, в том числе в сфере бухгалтерского учета, что обуславливает актуальность изучения проблемы организации эффективной системы управления бухгалтерией и формирует потребность в ее научном изучении.

Цель исследования состоит в разработке алгоритма создания эффективной системы управления бухгалтерией на основе теории мотивации.

Материал и методы исследования

Материалом для исследования стал опыт работы бухгалтерии как структурного подразделения российских компаний нефтегазового сектора. В качестве методов исследования использовались анализ, синтез, наблюдение, сравнение, абстрагирование, проектирование, моделирование.

Результаты исследования и их обсуждение

Миссия бухгалтерии как структурного подразделения предприятия состоит в организации бухгалтерского учета компании, соблюдении всех финансово-юридических обязательств и оптимизации налогообложения. Когда бухгалтерский учет ведется внутри компании, то предприятие самостоятельно организует работу бухгалтерии как своего структурного подразделения. Если предприятие относится к числу субъектов малого и среднего бизнеса, то функции бухгалтера может взять на себя руководитель. Вторым вариантом является передача полномочий по ведению бухгалтерской отчетности на аутсорсинг. В более крупных компаниях, к числу которых и относятся предприятия нефтегазового сектора, специально для этой цели создается бухгалтерская служба (таким образом, происходит наем бухгалтеров и главных бухгалтеров). В результате над ведением бухгалтерского учета на крупном предприятии трудится целая команда специалистов, от слаженности и эффективности которой зависит многое.

Команда сотрудников бухгалтерии должна решать следующие задачи: выбор и плана счетов и работа с ним, разработка и корректировка учетной политики, применимой к компании, получение документов, ведение бухгалтерского учета, нумерация и классификация бухгалтерских документов, подготовка налоговых деклараций по различным видам налогов, проведение инвентаризационной работы, составление годовой отчетности (баланс, отчет о финансовых результатах, приложения к бухгалтерскому балансу) и многие другие вопросы. Если данная работа осуществляется эффективно, то, учитывая значимость бухгалтерии как структурного подраз-

деления, можно говорить об эффективности финансово-хозяйственных процессов всего предприятия в целом [2].

Неоспоримым преимуществом создания эффективной команды при управлении бухгалтерией является также постоянный контроль за функционированием организации: компания сохраняет непосредственный контроль за ведением счетов и выполнением различных задач, связанных с этим. Такая организация может обеспечить быстрый поиск необходимой информации, а команда сотрудников компании обладает не только общими полномочиями и компетенциями, но и гибко учитывает в своей деятельности специфику отрасли. Крупные компании находят дополнительные возможности повышения эффективности управления бухгалтерии за счет привязки бухгалтерского учета к своей информационной системе. Когда их службы (управление бизнесом, управление поставками, управление незавершенным производством и т. д.) собирают информацию из общей базы данных, интеграция бухгалтерского учета повышает эффективность и надежность. Например, можно будет предусмотреть автоматическое стимулирование клиентов, чьи дебиторские задолженности не погашены в установленные сроки. Также можно избежать ошибок, связанных с двойным вводом.

Как отмечается в литературе [3], организация эффективной команды из числа сотрудников бухгалтерии может быть представлена одной из двух форм:

1. Вся бухгалтерская отчетность компании сосредоточена в головном офисе, и структурные подразделения возвращают ей бухгалтерские документы. Для такого типа организации работы команды очень полезна дематериализация.

2. Часть процесса управляется в различных структурных подразделениях компании, а затем информация централизуется в головном офисе, которая отвечает за более деликатные операции (проверка, ведение счетов).

Управление всей бухгалтерией внутри компании осуществляется в основном на крупных предприятиях, в которых есть команда, достаточно компетентная, чтобы управлять всем процессом. Этот способ организации позволяет руково-

дительно компании сосредоточить бухгалтерскую информацию на предприятии и получить немедленный доступ к связанной информации. Кроме того, его будут окружать эксперты, по смежным направлениям, но в рамках этой же организации (например, контролер управления, менеджер по бухгалтерскому учету).

Тем не менее, руководитель предприятия должен обслуживать дополнительные услуги на предприятии с сотрудниками, выполняющими конфиденциальные функции (полномочия распоряжения средствами на банковских счетах компании, знание конфиденциальной информации и пр.). Кроме того, персонал должен быть достаточно компетентным, чтобы компания регулярно выполняла свои юридические и нормативные обязательства и предоставляла качественную бухгалтерскую и финансовую информацию, в том числе в рамках формирования отчетности.

При создании эффективной команды в управлении бухгалтерией ключевую роль играет лидер, который должен иметь целостное представление о том, как работает команда, чтобы оценить, идет ли деятельность группы в гармонии и в направлении достижения целей. Он играет роль своего рода пилота, который доставит самолет в пункт назначения, не отрицая вклад каждого члена экипажа. Но сам по себе он не может справиться со всеми факторами путешествия. Лидер команды должен обладать чувством общения. Это человек, который знает, как найти баланс в своем языке, поведении, отношениях и реакциях. А это значит, что его роль требует определенной дипломатии. Он будет конечным представителем своей компании в работе с внешними организациями, с которыми постоянно взаимодействует бухгалтерия: в их числе органы государственной власти, надзорные инстанции, клиенты, партнеры и пр. Во внутренней обстановке команды сотрудников предприятия лидер – это твердый, честный человек, способный руководить вверенным ему структурным подразделением с твердостью и пониманием. Именно поэтому важно, чтобы при создании эффективной команды неформальное и формальное лидерство совпадали [4].

Любая компания – это среда, в которой сотрудники применяют свои навыки на практике и развиваются интеллектуально и эмоционально. Внутри группы могут возникать конфликты. Для этих ситуаций лидер должен обладать чувством проницательности, уметь ловко и беспристрастно справляться с недоразумениями. Чтобы избежать ощущения фаворитизма, лидер должен выслушивать мнения сторон, противостоящих друг другу. Впоследствии он сможет урегулировать споры в интересах справедливости и интересов компании. При построении эффективной команды важно учитывать и веяние современных тенденций: времена, когда сотрудники считались машинами, прошли. В настоящее время успех компании в основном зависит от мотивации сотрудников. Обеспечивая их благополучие, компания может рассчитывать на повышение общей производительности. Особенно это актуально для ключевых структурных подразделений компании, к числу которых, безусловно, можно отнести и бухгалтерию. Удовлетворение потребностей сотрудников, которые по факту являются членами команды – это выслушивание их запросов, удовлетворение их потребностей и признание усилий, прилагаемых для обеспечения бесперебойной работы бухгалтерии в частности и компании в целом.

Чтобы определить проблемы каждого сотрудника, необходимо создать руководителей групп в каждом отделе, с которыми сотрудники могут поговорить и передать свои запросы. То есть подчиненные лидера будут присутствовать в отделе кадров, бухгалтерии и финансов, технической службе, агентах по маркетингу и коммуникациям. Руководители компании могут организовать как сезонные, так и ежеквартальные встречи, на которых запросы сотрудников будут представлены непосредственному руководству в лице, к примеру, Совета директоров, если речь идет о крупной компании.

Компания ожидает, что ее сотрудники будут иметь лучшую производительность. Но последние не смогут проявить себя в условиях ограниченного или враждебного окружения. Чтобы повысить качество жизни сотрудников, не-

обходимо улучшить условия труда с социальной, материальной и финансовой точек зрения. Собирать предложения от сотрудников можно и посредством размещения «Ящиков для идей»: это наглядно продемонстрирует, что мнение каждого человека имеет значение и будет каким-то образом учитываться компанией.

Кроме того, могут быть созданы открытые пространства, позволяющие сотрудникам обмениваться информацией, уединяться и отдыхать. Предоставляя достаточное время для перерыва, компания учитывает их благополучие. Организация времени отдыха с сотрудниками также позволяет руководителям познакомиться со своими сотрудниками с другой точки зрения. Особенно в эти моменты общения происходит обмен контактами, идеями и решениями. Однако, в период пандемии Covid-19 необходимо было сократить поток людей, циркулирующих в учреждении. В этом случае компания заботится о благополучии своих сотрудников, по возможности отдавая предпочтение удаленной работе. Нехватка полноценного общения вне стен офиса может быть компенсирована видеоконференциями, работой офисных мессенджеров и пр.

Для эффективного и продуктивного наблюдения за каждым сотрудником имеет смысл установить краткосрочные цели. Очевидно, что конечной целью компании является увеличение выручки за счет расширения своей доли рынка. Тем не менее, шаг за шагом прокладывать вехи – лучший способ достичь этой конечной цели. Руководители групп могут решить проводить ежемесячные или ежеквартальные оценки, чтобы узнать о ходе работы. Таким образом, они смогут выявлять проблемы раньше и быстрее устранять их.

Создание группы психологической помощи также помогает обеспечить благополучие сотрудников. Новым сотрудникам будет уделено особое внимание благодаря оценке их опыта в первые дни работы. Это будет своего рода первоначальный обзор их эффективности, чтобы оптимизировать их бизнес. Для более гибкого входа компания может предложить новым сотрудникам работать в паре: допустимы элементы наставни-

чества, тьюторства, инновационные механизмы адаптации персонала [5].

На основе проведенного анализа теоретических исследований и практического наблюдения были сформулированы семь шагов к созданию эффективной команды (авторская разработка).

Шаг первый. Компания должна иметь дорожные карты, которые еще называются протоколами для успешного ведения бизнеса. Эти протоколы четко и кратко описывают задачи. Обычно они должны быть организованы и классифицированы в базах данных компании. Каждый отдел, в том числе бухгалтерии, должен иметь базы данных, доступные для соответствующих сотрудников, чтобы сэкономить время и выполнить задачи в соответствии с согласованностью.

Шаг второй. Компания должна использовать инновационные механизмы и инструменты развития персонала. С развитием технологий предлагается множество программ для управления персоналом, бухгалтерского учета и организации бизнеса. Компания должна использовать свои инструменты для облегчения и активизации своего бизнеса. К примеру, программное обеспечение для управления персоналом дает четкое представление о распределении работ и обо всем, что связано с каждым сотрудником бухгалтерию, включая историю его работы на предприятии. Рабочие карточки должны быть хорошо составлены, чтобы четко понимать роль каждого сотрудника. Кроме того, календарь, диспетчер задач, приложение для создания заметок, место для хранения и обмена документами, CRM, правильные инструменты организации рабочего дня сотрудника могут сэкономить драгоценное время.

Шаг третий. Максимальная визуализация показателей, к которым компания стремится при осуществлении своей деятельности, поможет сотрудникам четче сориентироваться в том, что от них ждут. В данном случае можно использовать технику «Холста» (формулируются вопросы, на которые работники дают ответы, полученные результаты оформляются графически), «Поле действий» (графическое отражение ключевых шагов и действий сотрудников на поле действий, включающем этапы, перечень

конкретных действий и эмоциональный опыт сотрудника на этом пути), «Матрица ответственности» (для реализации каждой задачи назначается конкретный ответственный сотрудник, матрица помогает сформировать четкое представление о зонах ответственности за реализации конкретных задач).

Шаг четвертый. Оформление принципов организации труда команды в локальном документе: это могут быть приоритеты разделения, координации и контроля за работой; наглядность и, следовательно, контроль за работой и выполнением заданий каждого члена команды; сотрудничество между членами команды: внутри бухгалтерии и за ее пределами с несколькими отделами; поощрение самостоятельности и подотчетности; поощрение инноваций; определение общих правил для всех; соблюдение ориентированной на высокие стандарты качества политики для обеспечения хороших условий труда; мотивация команды. Кроме того, должны быть закреплены принципы – ориентиры, являющиеся критериями эффективности работы команды: производительность труда и, следовательно, рентабельность, сокращение времени и затрат; финансовый и структурный рост компании.

Шаг пятый. Обеспечение физического уровня эффективной работы команды. В частности, речь идет об эргономике рабочего места и открытом пространстве. Для того чтобы быть организованным и эффективным, а также для устранения профессиональных рисков, таких как нарушения опорно-двигательного аппарата или психосоциальные риски, очень важна физическая среда: расположение и качество компьютерного оборудования, удобство офисного кресла, на котором сотрудники бухгалтерии проводят не менее 7 часов в день. Эргономика важна и для дистанционной работы, в рамках которой сотрудник организует свое рабочее время в соответствии с условиями труда, установленными работодателем, экономит время на поездках, работает в привычной и комфортной, спокойной обстановке. Аналогичный положительный эффект может иметь практика создания открытого пространства, чтобы организовать

взаимодействие членов команды при исполнении их обязанностей. Однако, на дистанционной работе и работе в открытых пространствах смогут работать не все члены бухгалтерии: например, сотрудники, чьи функциональные обязанности связаны с потребностью в большой концентрацией или обеспечением конфиденциальности, не смогут трудиться в таких условиях.

Шаг шестой. Организация взаимодействия в части делегирования задач и коворкинга при реализации полномочий членов команды из числа сотрудников бухгалтерии поможет сплотить коллектив и прочувствовать общую солидарность в достижении общих стоящих перед компанией целей. В части планирования задач важно оставлять свободные временные интервалы, чтобы реагировать на чрезвычайные ситуации и непредвиденные обстоятельства или на задачи, которые занимают больше времени, чем предполагалось изначально.

Шаг седьмой. Установление четких приоритетов, использование эффективных инструментов и строгий контроль за выполнением всех запланированных действий поможет обеспечить качественную работу команды. При этом необходимо отделить текущие задачи от основных целей, потому что сотрудники, как правило склонны включать текущие задачи в свой график, не задумываясь о том, есть ли реальный интерес к их выполнению. Второстепенные задачи просто откладываются, иногда они даже становятся бесполезными. Необходимо обеспечить продуктивность труда, что невозможно при постоянном общении сотрудников посредством телефона, чата, почтового ящика и пр. Это отвлекает внимание сотрудников и такое времяпрепровождение не по рабочим вопросам должно быть сведено к минимуму. При организации обратной связи важно не устраивать длительных встреч. Следует придерживаться графиков, а также режимности в проведении совещаний: например, до обеденного перерыва или в конце рабочего дня.

Систематизировать предложенные шаги к созданию эффективной команды при управлении бухгалтерией можно на рисунке 1.



Рис. 1. Алгоритм создания эффективной системы управления бухгалтерией на основе теории мотивации

Источник: разработано автором

Использование указанного алгоритма может быть адаптировано для создания эффективной команды в управлении бухгалтерией на предприятии любой отрасли. При реализации указанных шагов будет обеспечено не только создание эффективной команды, но и мотивация сотрудников на успешную работу и повышение производительности. Речь идет, прежде всего, о нематериальной мотивации,

которая связана с ощущением сотрудниками себя в качестве ценности, с чувством принадлежности корпоративному духу, с единением при решении поставленных ценностей и задач. В качестве критериев эффективности реализации предложенного алгоритма могут выступать показатели, уже упомянутые выше, сформулированные в рамках четвертого шага и рекомендованные для за-

крепления на локальном нормативном уровне: производительность труда и, следовательно, рентабельность, сокращение времени и затрат; финансовый и структурный рост компании.

Выводы

Проведение исследовательской работы по проблеме создания эффективной команды позволило сделать следующие выводы:

1. В настоящее время общепризнанным является значение бухгалтерии как структурного подразделения организации, от которого напрямую зависит организация учета и фиксации результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому вопросы создания эффективной команды в управлении бухгалтерией является очень важным вопросом.

2. Существует множество решений, которые помогут с большей эффективностью организовать рабочий процесс и получить представление о проделанной работе, целях и доступных ресурсах. К числу таких решений относятся направления управления человеческими ресурсами, проектами, бухгалтерским учетом, бизнесом, внутренними коммуникациями.

3. В рамках данной работы предложен авторский алгоритм по созданию эффективной системы управления бухгалтерией на основе теории мотивации, визуализированный в виде схемы. Данный алгоритм выработан в результате наблюдения за работой бухгалтерий как структурных подразделений предприятий нефтегазовой отрасли, но при проектировании алгоритма произведена унификация входящих в его состав операционных единиц, что позволяет

использовать данный алгоритм в любой отрасли хозяйственно-экономической деятельности на предприятии любой формы собственности.

4. Предложенный в ходе работы алгоритм создания эффективной команды в управлении бухгалтерией состоит из семи этапов: составления дорожных карт (включает в себя подэтапы по определению целей и задач на разных уровнях работы компании, а также сроков и ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей и задач), использование инновационных механизмов и развития персонала (включает в себя внедрение локальных автоматизированных инструментов организации рабочего дня и программного обеспечения для системной работы компании), визуализации системы управления (в частности, речь идет о визуализации показателей и критериев эффективности, ответственности членов команды, сроков реализации задач), оформления принципов организации труда команды в локальном документе (речь идет об установлении приоритетов, порядка взаимодействия, общих правил и частных механизмов), обеспечения физического уровня эффективной работы команды (особое внимание уделяется эргономике рабочего места и созданию открытых пространств), организации взаимодействия сотрудников (в части делегирования задач и внедрении элементов коворкинга при реализации полномочий), обеспечения работы команды (конкретизируя данный этап можно выделить процессы определения приоритетов, использования эффективного инструментария и организации строгого контроля за выполнением действий).

Библиографический список

1. Сагитова Д.Р. Управление персоналом бухгалтерии как средство повышения результативности деятельности организации // Кооперация и предпринимательство: состояние, проблемы и перспективы. 2019. С. 54-55.
2. Носачева О.В. Централизованная бухгалтерия как самостоятельная структурная единица в системе государственного и муниципального управления // Актуальные вопросы развития национальной экономики. 2019. С. 921-928.

3. Попова В.В., Овчаров А.В. Исследование рынка информационных систем управления предприятием // Ломоносовские чтения на Алтае: фундаментальные проблемы науки и техники. 2018. С. 736-738.
4. Алборов Р.А., Остаев Г.Я., Котлячков О.В. Цифровая бухгалтерия как элемент системы корпоративного управления деятельностью организации // Опыт и перспективы управления деятельностью хозяйствующих субъектов и публичных образований. 2021. С. 9-15.
5. Березова Т.Г. Сравнительное исследование структурных составляющих механизма функционирования учетно-аналитической системы // Актуальные направления научной мысли: проблемы и перспективы. 2022. С. 37-44.