

УДК 593

Д.С. Бороздин (асп. каф. МБ), В.Р. Огороков, д.э.н., проф.

КОНТРОЛЛИНГ – НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ, ПЕРСОНАЛ – ЕГО ОСНОВА

Контроллинг в России пока остается уделом посвященных, он обсуждается на научно-практических конференциях, на страницах специализированной печати, выставках программного обеспечения и т.д.

Несмотря на обилие различных публикаций и обсуждений, контроллинг как новое явление в управлении бизнесом, остается для многих «темной лошадкой». Чаще всего менеджеры даже крупных российских компаний затрудняются сформулировать цели и задачи контроллинга. Таким образом, дать ясное определение контроллинга как новой концепции управления мало кто может. Закономерно возникает вопрос: готовы ли отечественные менеджеры к восприятию на ценностном уровне новой парадигмы управления? Является ли контроллинг действительно именно тем инструментом, который необходим сегодня российскому бизнесу? Как воспринимает нововведение персонал наших компаний?

Вопрос восприятия контроллинга представителями высшего уровня управления и персоналом российских компаний на ценностном уровне практически не освещен в отечественной теории управления. Между тем, руководство должно обладать достаточным пониманием нового подхода, его целостным видением. Персонал организации являться основой реализации любого нововведения. Поэтому изучение восприятия контроллинга на ценностном уровне и проблем его адаптации в организации как в системе представляется актуальной задачей.

В связи с этим следует выделить основные требования к менеджменту организации, поставившей перед собой цель внедрения концепции контроллинга. На мой взгляд, минимальный набор таких требований следующий:

1. Понимание основ контроллинга.
2. Понимание отличий контроллинга от традиционных подходов к управлению.
3. Видение общей картины. Руководство компании должно иметь представление, что изменит контроллинг в общей картине бизнеса.
4. Руководство должно уметь ясно формулировать цели и задачи контроллинга, определять требования к персоналу в рамках нового подхода: на начальном этапе определить основные приоритеты для руководителей структурных подразделений.
5. Необходимо наладить процесс эффективной обратной связи не только с руководителями структурных подразделений, но и с остальными сотрудниками компании на предмет выяснения понимания новых подходов в решении бизнес-задач. Это тем более важно, что основная функция контроллинга состоит, на наш взгляд, в координации бизнес-процессов.
6. Персонал компании, благодаря усилиям менеджеров, должен иметь видение контроллинга в целом, не воспринимать его на умозрительном уровне и не дистанцироваться от решения конкретных проблем внедрения новой парадигмы.

Практически новый подход к управлению в компании может выражаться, например, внедрением интегрированной автоматизированной системы управленческого учета (УУ). Существует немало примеров, когда внедрение такого проекта сопровождалось неприятием персоналом новой информационной системы. Внедрение системы УУ требует от персонала трансформации практически всех трудовых процессов. На время внедрения проекта приходится работать одновременно в двух системах учета. Причем, в принципиально разных, так как методология учета в них различна. Повышенная нагрузка на пользователей,

отсутствие у них четкого понимания, зачем нужна новая система, чем она лучше старой и т.п. является серьезным препятствием в деле реализации подобных проектов.

Внедрение новой системы приобретает черты «катастрофы локального масштаба», когда она начинает давать сбой и обнаруживается огромное число программных ошибок, устранить которые – довольно сложная задача. В компании может наступить настоящий хаос и полная дезориентация персонала. Управление и бизнес могут выйти из-под контроля. Поэтому, приступая к внедрению таких проектов, на предварительной стадии необходимо самым тщательным образом проанализировать риски проекта, учесть фактор «сопротивления персонала» и разработать алгоритмы решения проблем.

Исходя из этого, можно констатировать, что умение руководства определить требования к персоналу в рамках контроллинга и наладить эффективную обратную связь представляются наиболее приоритетными задачами. Персонал не должен воспринимать контроллинг и связанные с ним процессы реорганизации как «революцию», «стихийное бедствие» и т.п. Внедрение новых бизнес-систем должно сопровождаться большой предварительной подготовкой персонала, в том числе на ценностном уровне, о котором чаще всего забывают на высшем уровне. Для этих целей лучше всего использовать специалистов в области тренинга персонала.

Рассматривая персонал как основу контроллинга, нельзя не сказать и о том, что в рамках переориентации на новую парадигму управления требуется разработка специальных программ мотивации персонала.

Мотивация, как внутренний мотив активности человека, на теоретическом уровне изучена достаточно хорошо. Вместе с тем, недостаточно освещены вопросы мотивации профессиональной деятельности при внедрении в компании новых технологий, причины, чаще всего выводящие сотрудников из равновесия при внедрении новых систем и ПО, а главное, эффективные механизмы противодействия сопротивлению нововведениям. Недостаточно научных исследований, посвященных мотиву как сложному интегральному психологическому образованию в профессиональной деятельности.

Таким образом, рассматривая перспективы контроллинга в России, хотелось бы обратить внимание именно на персонал. Если руководство компании не уделяет внимания проблеме восприятия сотрудниками нововведений, игнорирует вопросы мотивации, психологический фактор, то внедрение любых «продвинутых» проектов и парадигм очень проблематично. Учитывая то, что российский бизнес – это закрытые, в сущности, системы, причем закрытые в определенном смысле как от внешнего мира, так и от своих рядовых сотрудников, рассчитывать на перспективу быстрой адаптации контроллинга в отечественных компаниях не приходится.