контроллинг: «ловушки» при внедрении

проблемы внедрения контроллинга на предприятиях

Контроллинг – относительно новое явление для российских предприятий. На стадии его внедрения возникают различные трудности, наиболее существенными из которых являются социально-психологические факторы. Сопротивление изменениям в организации может носить как индивидуальный, так и групповой характер. Для его преодоления необходимо использовать определенные методы.

На сегодняшний день существуют три наиболее распространённых темпа внедрения контроллинга [1, с. 179]:

1) «малыми шагами»;
2) «бомбометание»;
3) «планируемая эволюция».

Подход к внедрению контроллинга «малыми шагами» означает небольшие изменения в старой структуре управления с медленным продвижением к поставленной цели. Главным преимуществом здесь является слабое сопротивление со стороны персонала тем изменениям, которые происходят внутри предприятия. Однако в связи с малой скоростью внедрения существует опасность затягивания процесса реорганизации, что может привести, в конце концов, к его полному прекращению.

«Бомбометание» означает интенсивное и решительное изменение старой системы управления. В результате такого подхода возможно быстрое внедрение элементов системы контроллинга, однако появляется опасность возникновения сильного «трения» внутри организации.

Третий подход, основанный на принципах «планируемой эволюции», дает возможность

Зарипов Р.Р.
адъюнкт Академии права и управления Федеральной службы исполнения наказаний России, преподаватель кафедры экономических и финансово-правовых дисциплин Владимирского юридического института Федеральной службы исполнения наказаний России

подход к внедрению контроллинга «малыми шагами» означает небольшие изменения в старой структуре управления с медленным продвижением к поставленной цели

в определенной степени использовать преимущества двух рассмотренных выше вариантов, а также снизить сопротивление процессу внедрения контроллинга. Он основан на использовании принципов проект-контроллинга.

Таким образом, следует констатировать, что хотя внедрению контроллинга мешает множество факторов, но, тем не менее, основными являются две их группы: 1) связанные с несовершенством самой модели; 2) социально психологические.

В нашей статье мы постараемся наиболее подробно рассмотреть влияние социально психологических факторов.

Групповое сопротивление внедрению контроллинга

При разговоре с руководством предприятий и сотрудниками очень часто приходилось сталкиваться с мнением, что контроллинг – это что-то связанное с контролем. Данное мнение возникает по причине созвучия слов. И это несмотря на то, что в литературе очень много написано о том, что контроллинг с английского переводится как «регулировать», «управлять» и только в последнюю очередь «контролировать» [4].

Соответственно, ассоциативно начинает укореняться заблуждение, что контроллеры – это те, кто контролируют, причем делают это жестко. А раз службу контроллинга путают с контролем или внутренним аудитом, то все попытки внедрить данную функцию на предприятии встречают сопротивление сотрудников.

Более того, службу контроллинга необходимо ставить в некотором роде в привилегированное положение, поскольку остальные отделы должны будут предоставлять ей всю необходимую информацию.

Помимо этого, на предприятиях большая часть аналитической работы возлагается на планово-экономический отдел. В его компетенцию входит составление сметы затрат и калькуляции, определение отклонений, ценообразования (по системе «затраты – нормативная прибыль») и множество других функций.

«ловушки»

Поэтому можно предположить, что планово-экономический отдел (а также бухгалтерия, отдел маркетинга и др.) будет считать, что служба контроллинга «вторгается на их законную территорию». Как следствие, не исключено, что он будет открыто или скрытно бойкотировать деятельность службы контроллинга.
Самым распространенным аргументом вышеперечисленных отделов организации является: «Обучите нас методам контроллинга, и мы все сделаем сами».

Индивидуальный протест

Практика западных фирм, имеющих в своем составе службы контроллинга, показывает, что отношение к контроллерам двойственное. С одной стороны, все понимают необходимость и значимость такого специалиста (полезность контроллеров особенно четко проявляется в условиях неблагоприятной конъюнктуры на рынке). С другой стороны, контроллеров не очень-то «жалуют», а иногда и побаиваются. Возможно, такая ситуация объясняется тем, что они вынуждены говорить нелицеприятные слова менеджерам, например, относительно соотношения затрат и результатов деятельности подразделений, за которые менеджеры несут ответственность. Зачастую от контроллера исходит предложение о сокращении числа занятых в подразделении сотрудников и снижении затрат.
Нередки случаи конфронтации менеджеров организации с контроллерами относительно выбора мероприятий по корректировке тех или иных отклонений плана от факта. То есть мы можем прийти к выводу, что сопротивление внедрению контроллинга на предприятиях может быть индивидуальным и групповым.

Альтернатива – обучение сотрудников

Приведённые нами выше примеры сопротивления персонала организации внедрению службы контроллинга общеизвестны в мировой практике. Они называются «феноменом сопротивлению изменениям», то есть когда

службу контроллинга необходимо ставить в привилегированное положение

персонал организации сопротивляется введению любых новшеств [3].

Опираясь на проведённые исследования, мы пришли к выводу, что активность сопротивления внедрению контроллинга зависит от следующих причин:

– степень несоответствия культуры и структуры власти грядущим изменениям;
– длительность периода внедрения изменения;
– угрозы потери престижа и власти;
– преданность работников интересам организации;
– сила культурно-политических ориентаций в подразделениях организации.

Поэтому для преодоления групповых и индивидуальных сопротивлений необходимо организовать обучение сотрудников, а затем постепенно вводить новые методы. Целесообразно объяснять и показывать на примерах преимущества системы контроллинга. Помимо этого, необходимо привлекать опытных специалистов к внедрению новой системы, чтобы заранее заручиться их поддержкой. Если этого не сделать, то остальные сотрудники начнут рассматривать внедряемую систему контроллинга как рядовую программу, а не как передовую систему управления. И, как следствие, произойдёт снижение эффективности.

Авторитет «ранних новаторов»

Также преодолеть сопротивление поможет выявление «ранних новаторов». Согласно теории инноваций, при распространении любого нововведения сначала его воспринимает группа «ранних новаторов», ориентирующихся на внешние источники информации. Такие сотрудники, объединенные некоторой идеей, всегда обладают большим весом во всей организации. Их необходимо как можно раньше вычислить и привлечь на свою сторону. Если «ранние новаторы» пользуются авторитетом в коллективе, то именно через них возникает возможность распространить процесс дальше, на всех остальных сотрудников.

нередки случаи конфронтации менеджеров организации с контроллерами относительно выбора мероприятий по корректировке тех или иных отклонений плана от факта

«ловушка»

Кроме того, для скорейшего преодоления проблем внедрения контроллинга в организации, необходимо нацелить службу на скорейший «запуск» сбора контроллинговой информации для того, чтобы руководство увидело реальную отдачу от работы подразделения.

И... неторопливое внедрение

После того как система оперативного сбора фактической информации начнёт работать, служба контроллинга может вплотную заняться преобразованием системы планирования выручки, затрат и финансового результата на предприятии. Накопив в ходе комплексного обследования и разработки системы сбора информации необходимые знания о документообороте, служба может оптимизировать эту сторону деятельности.

Работа должна проводиться на постоянной основе и иметь форму процесса непрерывных улучшений по большинству бизнес-процессов или радикальной перестройки отдельных из них. Параллельно с внедрением отдельных этапов должна идти доработка информационных систем предприятия, курируемых сотрудниками службы контроллинга.

Однако следует учесть, что нетерпение, заставляющее действовать слишком быстро, является одной из главных ловушек в самом начале работы по внедрению. Даже хорошие организации, имеющие умных управленцев, около двух-трёх лет будут достигать эффективного уровня, получая около 80% всех преимуществ, которые способна дать система контроллинга. Неторопливое внедрение обеспечит всеобъемлющую подготовку всех подчинённых. Они ознакомятся с принципами, логикой, механизмами и ловушками системы [2].

pn

Литература

1. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г, Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
2. Муратов А.С., Муратова Л.Н. Контроллинг затрат на предприятии. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2001. – 124 с.
3. Нестерова М. Изменения [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.intelcont.ru/article2.html
4. Сафаров А. Правильный» контроллинг: мнение практика // Управленческий учет. – 2006.– №1.