

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ

Пустынникова Ю.М.

БОСС

Эффективность взаимодействия между отделами довольно редко обсуждается в деловой периодике, несмотря на то, что это один из ключевых моментов, влияющих на эффективность деятельности организации в целом. Отлаженность бизнес-цепочки напрямую влияет на качество продукта, скорость его изготовления и доставки до потребителя, точность соблюдения договоренностей с клиентами и партнерами, себестоимость продукта и многое другое. Как правило, неоптимальное взаимодействие между отделами воспринимается сотрудниками компании как неизбежное зло или списывается на «происки злоумышленников» из других отделов. То есть проблемы взаимодействия часто сводятся исключительно к межличностному аспекту. Разумеется, неформальные взаимоотношения между сотрудниками, особенно если речь идет о столкновении амбиций, в значительной степени отражаются на эффективности их взаимодействия, однако кроме проблем межличностного взаимодействия существует ряд организационных факторов, влияющих на эффективность межотдельческого взаимодействия. И зачастую именно они лежат в основе межличностных конфликтов сотрудников. Организационные аспекты часто не осознаются сотрудниками компаний, поскольку для того, чтобы их заметить, нужно «приподняться» над своей должностью и своим видением проблем, оценить систему бизнес-процессов в целом. Руководитель же подчас не замечает организационных «вывихов», поскольку проблемы взаимодействия часто не выходят на его уровень, или выходят в форме склоки, не позволяющей за бурлящими эмоциями увидеть сущность организационной проблемы.

К основным организационным факторам, нарушающим взаимодействие между отделами, можно отнести:

- Неоптимальная структура. Чаще всего в организациях встречается одна из двух основных ошибок построения структур. Вариант первый – когда одна функция выполняется несколькими специально созданными отделами, которые никак не объединены друг с другом и работают независимо или даже конкурируют друг с другом. *В одной из компаний, где мы работали, существовало два отдела продаж, торговавших одним продуктом, но через разные каналы. Периодически клиенты у них совпадали, и они начинали конкурировать за заказ. Директора по продажам, который скоординировал бы их усилия, не было – оба руководителя отделов напрямую подчинялись директору и конкурировали за его благосклонность. Наряду с этими двумя отделами в компании существовало еще три, каждый из которых торговал своим продуктом.* Второй вариант не оптимально организованной структуры появляется тогда, когда функция организационно не закреплена и выполняется всеми подряд. *В другой компании функцию продвижения (проведение акций по привлечению клиентов, выставок, разработки и заказа рекламной-информационной продукции и пр.) независимо друг от друга частично или полностью выполняли группа маркетинга, PR -отдел, департамент продаж (каждый из его отделов – самостоятельно) и группа интернет-проектов.* Другой типичный пример – когда бухгалтерия и продающие подразделения все время пытаются передать друг другу функцию оформления первичных бухгалтерских документов (счетов, накладных и проч.). *В результате, либо функция ни за кем не закреплена и в бухгалтерии царит хаос, либо, если бухгалтерия побеждает, продавцы тратят массу своего времени на оформление и выпуск счетов.* Разумеется, оба таких «решения» вызывают раздражение и с той и с другой стороны, приводят к конфликтам и сильно осложняют работу всей организации.

- Не оптимально организованный бизнес-процесс и документальные и информационные потоки также приводят к конфликтам между подразделениями, в случае, если бизнес-процесс проходит через несколько структурных единиц. Как правило, в этой ситуации конфликты происходят на почве очень частных вещей: сложный и неоптимальный путь подачи заявки на закупку сырья, избыточное документирование и т.д.
- Отсутствие у сотрудников информации о том, кто в компании чем занимается и к кому по каким вопросам можно обращаться. Обычно, такая ситуация сопровождается путаницей в оргструктуре, но может быть вызвана и полным отсутствием системы информирования в компании. Например, сотрудники не знают, какие отделы есть в компании, кроме тех, с которыми они непосредственно контактируют в процессе работы. Или в компании не осуществляется информирование о внутренних событиях, мероприятиях, достижениях. В результате, сотрудники могут дублировать функции друг друга или не обращаться за помощью по адресу просто потому, что им не известно к кому можно обратиться. Например, *производственный отдел сам закупает сырье, потому что не знает, что есть менеджер по закупкам*.
- Конвергенция (пересечение) целей. В этом случае цели отдела не совпадают с целями компании в целом или вступают в конфликт с целями других отделов. Так для компании важно увеличивать прибыль и снижать издержки, в частности, оптимизировать объем и структуру выплачиваемых налогов. Для бухгалтерии же важно без проблем пройти налоговые проверки. Реализация целей бухгалтерии может выражаться в выплате всех возможных налогов, что противоречит целям компании. Или же если перед отделом продаж поставлена цель продать как можно больше и их стимулирование завязано на объем продаж в натуральном выражении (штуки, кг, тонны), они могут «переусердствовать» со скидками, что значительно повысит объем продаж, но отрицательно отразится на прибыли компании.

Пути оптимизации.

В ситуации напряженного межотдельческого взаимодействия определить, что конфликт вызван организационными факторами – это уже половина решения. Далее – перед нами встает вопрос оптимизации структуры. В большинстве случаев это вопрос здравого смысла, однако есть некоторые общие принципы оптимизации структуры, опираясь на которые здравый смысл может добиться большего.

1. Исключайте дублирование функций. Совершенно не обязательно под каждый проект создавать отдельное производственное или торговое подразделение.
2. Отделы, выполняющие сходные функции, должны быть объединены в единое структурное подразделение более высокого уровня. Например, подразделения, выполняющие обеспечивающие функции – секретариат, АХО, технический отдел, столовую – лучше объединить в одну дирекцию. Это обеспечит единство бизнес-процесса (в данном случае процесса обеспечения деятельности).
3. Стоит избегать ситуации когда должность создается под конкретного человека, у которого к чему-либо есть способности, а чему-то нет. Такие назначения, как правило, полностью разрушают стройность бизнес-процесса и ведут к организационной неразберихе. Так, в одной компании в сфере производства упаковки, заместитель директора занимался связями со СМИ, руководил дизайнерами (которые на данном предприятии участвовали в создании основного продукта), отслеживал деятельность административно-хозяйственного отдела, курировал продажи VIP-клиентам. В итоге на него замыкались часть отделов из Производственного, Маркетингового и Административного блока. И это в то

время, когда в компании был и коммерческий директор, и директор по общим вопросам и технический директор. А все потому, что этот заместитель директора был человеком творческим, с разносторонним опытом и связями.

4. Формулировать и прописывать четкие цели необходимо для всех отделов. Цели должны содержать количественные и временные параметры, они могут быть многофакторными. При формулировании целей для отделов важно отслеживать, взаимосвязаны ли они, нет ли между ними противоречий, согласуются ли они с целями всей компании, работают ли на нее. Это важно и для большой, и для маленькой компании.
5. Не достаточно «нарисовать по-другому квадратики», новую, оптимизированную структуру или бизнес-процесс необходимо внедрять. Для этого нужно провести совещание, на котором руководители и, возможно, сотрудники задействованных в изменениях подразделений узнают обоснование изменения структуры или процесса, смогут задать свои вопросы, внести предложения. Еще лучше, если в разработке оптимизированной структуры будут принимать участие сами сотрудники. Оптимизировать же бизнес-процесс без живого участия в процессе оптимизации самих исполнителей практически невозможно, потому что только исполнители досконально разбираются во всех нюансах и смогут удержать вас от «лжеоптимизации», когда одна часть процесса «лечится», а другая – «калечится».
6. Организацию оптимизации лучше всего поручить человеку конструктивному, небидчивому, умеющему слушать и извлекать «конструктивное зерно» из эмоциональных высказываний, для которого дело важнее взаимоотношений.