

Страна советов

Выпуск сентябрь—октябрь 2019

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема этого выпуска «Страны советов» — взаимодействие подразделений компании.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. В каких случаях, на ваш взгляд, сотрудничество разных подразделений компании необходимо, а в каких их разобщенность не является существенной проблемой?
2. Как организовано взаимодействие между разными подразделениями в вашей компании? Существуют ли регламенты этого взаимодействия? И есть ли особые, возможно, неформализованные, «правила игры» для смежных отделов, работающих в тесной связке?
3. Используется ли в вашей компании проектная работа сотрудников из разных отделов для выполнения общих проектов?
4. Прибегаете ли вы к практике внутренней ротации персонала — перевода сотрудников одного отдела на временную работу в другой отдел? Каким правилам следуете при таком «обмене»?
5. Какую роль в налаживании эффективного взаимодействия подразделений компании играет внутрикорпоративная коммуникация? Какие средства внутрикорпоративной коммуникации используются в вашей компании для этих целей?
6. Прибегаете ли вы к превентивным мерам, направленным на предупреждение конфликтов между отдельными подразделениями компании? И, если такие конфликты все-таки возникают, как они решаются?
7. Какие ошибки совершают компании, выстраивая взаимоотношения между разными отделами?

Григорий СИЗОНЕНКО, генеральный директор компании ИВК:

1. В нашей компании практикуется не просто сотрудничество подразделений, а их взаимопроникновение. Мы ведем инициативные разработки софта, внутренние ОКРы и участвуем в ОКРах на субподряде. Никакого государственного финансирования мы не получаем, приходится перераспределять людей, но это позволяет решать большое количество задач небольшим коллективом. Можно сказать, что ИВК работает «квадратно-гнездовым методом» — миграция людей по проектам идет постоянно. В разных проектах есть повторяющиеся задачи, которые лучше решать одним и тем же людям. Это эффективно и для компании, и для сотрудников. Они приобретают опыт, наращивают свою экспертизу, не замыкаясь в рамках одних и тех же обязанностей. И сотрудники поддерживают такой подход к работе. Людям свойственен творческий подход к делу. Им должно быть интересно.

2. Искусственно придумывать правила и потом принуждать людей их соблюдать — это бездарно потерянное время. Мы же работаем не в детском саду, а с умными взрослыми людьми. Их не надо

«воспитывать», они нормально сосуществуют друг с другом. Поэтому руководителю, на мой взгляд, не следует мешать естественным процессам, насаждая какие-то надуманные правила. Возможно, с точки зрения теории управления у меня неправильный подход. Но практика жизни — за нас. У нас большой коллектив, компания существует на рынке почти четверть века, бизнес успешен, текучка кадров крайне низкая. И, если людям комфортно так работать, значит, так мы и будем жить дальше.

Разумеется, в компании есть производственные регламенты взаимодействия сотрудников. Однако они описывают контакты в рамках бизнес-процессов, а не психологию человеческих взаимоотношений.

3. Да, используется постоянно. На наш взгляд, для бизнеса это наиболее эффективная форма организации труда. Проектный подход дает возможность оптимально распределять и экономить ресурсы, не привязывая человека к решению одной задачи, а использовать его компетенции на нескольких проектах.

4. Если возникает необходимость задействовать сотрудника в каком-то проекте, временно

прикомандировываю его к другому подразделению.

5. Для коммуникаций сотрудники используют те средства, которые им удобны. Здесь у нас нет строгих установок. Это касается и клиентов электронной почты, и мессенджеров, и средств видеоконференций.

А вот разработка и тестирование софта требует соблюдения определенных правил. Эта работа у нас выстроена в соответствии с международными стандартами. В корпоративной среде разработки действуют свои внутренние регламенты взаимодействия.

Хотя главные коммуникации — это все же очные встречи. Мы обсуждаем важные для нас вопросы, бывает, спорим — бурно и эмоционально. При этом, условно говоря, «ударить кулаком по столу» может любой участник дискуссии независимо от статуса. И это, на мой взгляд, правильно: в споре, как известно, рождается истина. Если человек искренне болеет за дело, надо дать ему возможность высказать свою точку зрения в свойственной манере. Однако большинство конфликтов возникает по локальным производственным поводам, и решаются они в их же рамках, без перехода на личности. В компании работают адекватные люди.

Мне иногда приходится слышать критику в свой адрес от сторонних наблюдателей. Они утверждают, что в ИВК слишком «семейная» обстановка, и советуют «всех построить». Категорически не прислушиваюсь к таким советам. Каждый владелец строит компанию с той атмосферой, которая ему близка. У нас сложился коллектив из людей, которые ценят взаимное уважение и добрые человеческие отношения. Мы будем работать так, как нам нравится. А критики пусть создают собственные компании и на практике проверяют, насколько жесткий авторитарный стиль эффективен для бизнеса.

Но, с другой стороны, жизнь многогранна. И в этом вопросе тоже нельзя утверждать, что твое мнение единственно правильное. Есть примеры компаний, которые быстро растут при авторитарном стиле управления, и есть примеры, когда этот стиль становится помехой и даже причиной краха бизнеса. Все индивидуально. В нашей компании сложился демократичный стиль. Он эффективен для бизнеса и поддерживает лояльность сотрудников.

6. Нет, превентивных мер не принимаем. Не уверен, что надо задаваться целью предугадывать конфликты. Идеального мира не построишь. Решаем проблемы по мере возникновения, спокойно и конструктивно.

В любом коллективе неизбежны конфликты — мы же все живые люди, наши взгляды не всегда совпадают. Я уже говорил, что мы иногда спорим

довольно бурно. Причем непримиримыми оппонентами в каком-то конкретном споре бывают люди, которые не только уважают друг друга как профессионалы, но и дружат. И никто из-за спора не становится врагами по жизни. Поспорили, пришли к компромиссу — и дальше работаем, приятельствуем.

Конечно, изредка случается, что мне, как генеральному директору, приходится брать на себя роль третейского судьи. Кого-то слушаешь, кому-то скажешь доброе слово, с кем-то найдешь выход из тупика. Однако это естественно, это жизнь. По-другому не бывает.

Конфликтов между подразделениями я вообще не припомню. Не представляю, по какому поводу люди могут пойти «стенка на стенку». Возможно, наш «квадратно-гнездовой» метод работы, при котором сотрудники периодически становятся участниками временных проектных групп в разных комбинациях, просто не дает возникнуть почве для коллективных конфликтов.

7. На мой взгляд, невозможно выстраивать взаимоотношения между отделами каким-то специальным образом. Они выстраиваются в соответствии с логикой бизнеса. Если сотрудник ценен для компании, он спонтанно обрастает контактами, его уважают, с ним советуются и да, спорят иногда. Но правила такого взаимодействия должны складываться естественно, сами собой.

Если отнять творческую составляющую, если заставить сотрудников действовать строго «от сих до сих» по указке руководителя, то людям будет неинтересно. А компания затормозит в своем развитии. Ни один руководитель, каким бы гениальным он ни был, не в состоянии самостоятельно знать, помнить и учитывать все нюансы, все варианты реализации процессов. Как руководитель крупной компании, которая существует почти четверть века, я отлично понимаю: нельзя возноситься на пьедестал и считать свое видение единственно правильным. Ни один человек не может в 100% случаев единолично принимать правильные решения.

Я стараюсь давать сотрудникам свободу, чтобы они сами принимали решения и несли за них ответственность. Тогда получается развитие.

Светлана ГАЦАКОВА,
директор департамента корпоративных информационных систем ALP Group:

1. Взаимодействие подразделений необходимо в трех случаях. Первый — когда специалисты разного профиля должны принять совместное решение по какому-то вопросу, например, при разработке нового продукта или услуги, при создании или коррекции производственного плана. Или, скажем, при отборе задач для очередного этапа Agile-проекта по внедрению системы ERP.

Второй случай имеет место, когда при выполнении одним сотрудником своей работы в каком-то одном бизнес-процессе возникают сведения, полезные в других бизнес-процессах. При неоднократном повторении такой ситуации лучше добавить новую точку контакта в регламенты соответствующих процессов. Третий случай — это конфликтные ситуации.

2. Ключевая форма взаимодействия — это многочисленные сквозные бизнес-процессы, в которых участвуют сотрудники разных подразделений/практик. Другая форма — наставничество со стороны сотрудников разных подразделений, а также иные виды их взаимодействия при подготовке и повышении квалификации разных категорий специалистов. Так, именно на взаимодействии подразделений строится вся наша программа подготовки специалистов для отрасли ERP, которую мы реализуем на основе сотрудничества с ведущими вузами Новосибирска и ряда других городов. Третья форма взаимодействия — это проектные группы для внешних и внутренних проектов. Четвертая форма — виртуальная практика. Ее мы применяем при разработке сложного корпоративного ПО, рассчитанного на длительное использование во множестве различных проектов. Естественно, продажа проектов, проектная работа и укрепление лояльности клиентов требуют взаимодействия подразделений.

Мы систематически используем технологию непрерывного улучшения процессов (process mining), и тут одна из важных целей — увеличение числа точек контакта, более интенсивный обмен данными.

3. Обязательно. Устойчивое стремление заказчиков улучшать систему управления своей организацией и окружающим ее кластером партнеров (аутсорсинг различных функций, расширенные цепочки поставок, внутренние цепочки взаимо-

действия подразделений вертикально интегрированных компаний) — это один из главных долгосрочных трендов ИТ-рынка вот уже два года. Он сопровождается сдвигом от классических ERP-систем, сконцентрированных на классическом учете и планировании ресурсов, в сторону существенно отличающихся от них систем класса i-ERP. В последних взаимно интегрированы (до уровня целостного бизнес-решения и единого объекта централизованного управления и ИТ-мониторинга) несколько компонент. Среди них наиболее важные: учетно-аналитическое ядро ERP, модули особо сложных экономических расчетов, система управления бизнес-процессами (включая средства непрерывного улучшения и роботизации процессов), системы BI, а теперь и Big Data, а также различные инструменты DDM (data-driven management) и средства визуализации данных, применяющиеся в диспетчерских и ситуационных центрах разного масштаба. Сами проекты все чаще развиваются глубоко адаптивно. Это требует не только управления с применением методик Agile/DevOps, но и динамического подключения к проектной группе специалистов разных профилей. Их объединенные компетенции требуются для выполнения очередных спринтов.

Разумеется, взаимодействие не ограничено проектами внедрения решений класса ERP и i-ERP. Оно широко применяется в системе продаж, в системе наставничества и в практике разработки корпоративного ПО. Она изначально создана как виртуальная структура, обеспечивающая совместную деятельность сотрудников различных подразделений ДКИС при подготовке того или иного ПО. За первые шесть месяцев эта практика выпустила ряд крупных разработок: систему управления проектами и шесть технологических платформ (Process Mining, RPA, GRC, проведение сложных экономических расчетов, интеграция элемен-





pjhete.com/ru

первое время необходим усиленный контроль за работой переведенного сотрудника. Тут полезно помнить афоризм: «Есть две реальности: когда за реальностью наблюдаешь и когда за ней не наблюдаешь. И они совершенно разные. То и другое — реальность, но она почему-то меняется».

5. Внутрикорпоративная коммуникация — обязательное условие эффективного взаимодействия подразделений. Мы применяем сочетание различных форм коммуникаций: планерки, селекторные совещания, мозговые штурмы, совместные рабочие группы и другие. Широко используем и более формализованные варианты — различные статические отчеты и «живые сводки», представляющие агрегированные данные разных подразделений наиболее удобным образом для решения тех или иных повторяющихся производственных и управленческих задач. Отсюда и арсенал инструментов, задействованных в корпоративной коммуникации: различные виды телефонии, электронная почта, мессенджеры, системы управления документами, средства ВКС и т. п.

6. Да, мы постоянно прибегаем к превентивным мерам, чтобы убирать факторы, способствующие конфликтам. Например, недавно мы ввели должность ресурсного менеджера. Это позволило практически полностью устранить причину достаточно распространенного и тяжелого конфликта, вырастающего на почве привлечения сотрудника к работе сразу в нескольких проектах и непонимания руководителями этих проектов того, «чей это сотрудник». Бывали и горячие споры, и тяжелые конфликты. Ведь некоторые руководители проектов начинали считать чуть ли не своей собственностью любого сотрудника, который долгое время находился у них на проекте и в кого вкладывали силы. В масштабах компании это выглядело странно и создавало немало сложностей. Благодаря ресурсным менеджерам все это ушло в прошлое.

Отмечу, что превентивное устранение причин конфликтов должно носить как можно более системный характер. Но при этом надо оставаться людьми — решать проблемы путем переговоров, учитывать справедливые интересы всех сторон, доходить до истинных причин конфликтов, которые могут быть глубоко скрыты, а могут быть связаны с межличностными отношениями. Такие конфликты мы стараемся решать, переводя сотрудников на разные проекты с полным исключением их взаимодействия.

7. Сегодня наибольший вред наносят три ошибки: излишнее внимание технической стороне коммуникаций, недостаточные внутрикорпоративные связи и недостаточная связь с клиентами.

Первая ошибка выражается во внедрении технических средств коммуникации в отрыве от развития системы менеджмента, методической со-

ставляющей и корпоративной культуры. Если взаимодействие не предусмотрено регламентами повседневной работы, если обмен достоверной информацией и идеями между подразделениями не поощряется, если сотрудники не обучены общаться эффективно, экономя время друг друга и снижая риск взаимного непонимания, то эффективных коммуникаций не будет. И никакие системы унифицированных коммуникаций, средства визуализации и другие инструменты не помогут. На первом месте должна стоять осознанная организацией ценность коммуникаций для бизнеса, а также умение увидеть точки, где коммуникации недостаточны, а где они стали избыточны (с учетом возможностей новых средств автоматизации). Далее требуется коррекция отношения сотрудников и управленцев к коммуникациям, преодоление боязни открытости, а вместе с тем и более отчетливое понимание границ допустимого для каждого вида взаимодействий. Далее следует овладение методиками эффективных коммуникаций, например, телефонного разговора, мозгового штурма или применения тех или иных диаграмм. И только после этого организация готова к внедрению новых технических средств, раздвигающих возможности коммуникации.

Вторая ошибка практически очевидна. Это изоляция подразделений и отдельных сотрудников, система управления и корпоративная культура, унаследованная от иерархических систем управления. Таким организациям трудно переходить к множественным прямым горизонтальным связям, необходимым для эффективного процессного управления.

Третья ошибка — недостаточная связь с клиентами — выражается или в полной нацеленности организации на свои внутренние ресурсы, проблемы, технологии работы. Или в подмене реального взаимодействия с клиентами искусственно изобретенным представлением о них, которое не верифицируется и становится удобной, но опасной заменой реальных прямых и обратных связей через границы организации.

Реальные коммуникации с клиентами — огромная ценность для организации, которая не боится их и умеет ими управлять. Казалось бы, в проектном бизнесе (например, при внедрении ERP-систем) проектная группа пронизана коммуникациями. Однако это не так: многие вопросы могут не обсуждаться с заказчиками, пока не возникла проблема, а имеющаяся в группе информация может не попадать в контуры контроля качества, управления лояльностью клиента, вторичных продаж и других. Видя распространенность этой ситуации на современном рынке, мы постарались не просто устранить отстойники и препятствия на пути внешних коммуникаций с клиентами, но и расширить содержание таких

тов ИС на уровне ИТ и бизнес-сервисов). Все эти разработки, которые можно использовать как по отдельности, так и в различных сочетаниях, важные строительные блоки систем i-ERP. Столь высокая результативность практики разработки корпоративного ПО подтверждает ценность взаимодействия специалистов разного профиля и эффективность виртуальной практики как структуры, обеспечивающей такое взаимодействие.

4. В нашей компании в большей степени широко применяется ротация из проекта в проект, как внутренняя, так и внешняя. Например, стажеры переходят в разработчики или консультанты на разные проекты. В каждом новом проекте они меняют не только производственные роли, но и направления работы. Так, стажер, приобретает опыт в документообороте, переходит на проект по бухгалтерии, а потом, возможно, на BI и т. д. И это не случайные временные «зигзаги», а постоянная планомерная ротация, которая завершается переводом на постоянную работу.

Жестких регламентов по обмену нет, за единственным исключением: руководитель проекта, куда приходит стажер или сотрудник, обязательно должен провести его адаптацию, чтобы он мог продуктивно и достаточно комфортно работать на новом для него проекте, в новой роли, в новой предметной области, в новом микросоциуме. И, хотя в нашей компании процессы унифицированы, стандартизованы и описаны достаточно четкими нормативными правилами и регламентами, у каждого руководителя свой стиль управления, свои негласные правила и принципы управления и контроля. Адаптация очень важна. Без нее у сотрудника может возникнуть ощущение, что в новом проекте все по-другому, что принципы контроля и управления отличаются, что они то слишком жесткие, то слишком мягкие, а то и вовсе отсутствуют (так может казаться). И, конечно, в

коммуникаций, повысить их оперативность. Это потребовало изменения системы управления проектами. В новой системе удалось объединить гибкий подход (Agile + DevOps) к управлению проектами внедрения ERP и i-ERP с традиционным, «водопадным» подходом. Первый обеспечивает адаптивность, второй — соблюдение ограничений, позволяющих двигаться к ключевым целям всех этапов проекта, а также встроить его в устоявшуюся систему бюджетирования организации-заказчика. Однако не менее важна другая сторона новой методики — расширенные коммуникации с заказчиком, которые становятся для всех взаимодействующих организаций эффективным сочетанием прямых и обратных связей. Расширенные коммуникации дают нам возможность не только быстро реагировать на конкретные проблемы, но и сформировать и поддерживать в актуальном состоянии целостную картину взаимодействия с клиентами и партнерами в течение продолжительного времени.

Марина ФИЛЬКИНА,
менеджер по корпоративным
коммуникациям компании «Аванпост»:

1–2. Любая компания имеет свою уникальную систему внутренних взаимодействий, и для каждого конкретного случая ответ на поставленный вопрос будет индивидуальным. Если мы обращаемся к опыту крупных компаний с большим количеством департаментов, отделов и групп, то оптимальным способом взаимодействия будет фокусировка на четко очерченных границах, поскольку функциональная нагрузка максимально дифференцирована. Это позволяет решать конкретные задачи внутри команды.

В небольших компаниях дела обстоят иначе: чаще всего взаимная интеграция отделов неизбежна, и это не проблема и не достижение — это необходимый элемент рабочих процессов. Тесное взаимодействие подразделений зачастую задает позитивные тенденции по развитию компетенций сотрудников и уровня осведомленности о задачах коллег. А это в итоге приводит к улучшению работы всей системы в целом.

Мы являемся как раз вторым примером, имея ограниченные ресурсы с точки зрения числа сотрудников, поэтому каждый проект — это целая жизнь, за которую успевает случиться множество событий. Безусловно, внутри отделов существует порядок взаимодействия — как в любой системе, иначе сама система не может существовать. Если говорить о «правилах игры», то они весьма просты и имеют в основе своей принципы открытой коммуникации, своевременной обратной связи, выстроенных вертикали и горизонтали движений информации. Главное — понимать, что именно ты делаешь, кто делает это вместе с

тобой, кто и что будет делать после и, самое важное, к чему это нас ведет.

3. Безусловно, мы прибегаем к такой практике. Мы — компания, которая реализует проекты, и сотрудники разных подразделений выполняют общие проектные задачи. Это неизбежно. Помимо конкретной деятельности на проектах существуют также внутренние нужды компании, в которых сотрудники разных отделов выполняют общие задачи. Такая практика помогает нам посмотреть на деятельность отдела и всей компании под другим углом, расширить собственный кругозор и, возможно, определить для себя новые зоны развития.

4. Чаще всего такие методы экстренные, а не запланированные. Мы рады, что у нас есть возможность иногда прибегать к такому инструменту, но мы им не злоупотребляем.

5. Ключевой компонент эффективного взаимодействия подразделений компании — наличие общей картины в инфосфере. Информация о целях компании, планах развития, текущем статусе проектов. Большая часть нагрузки здесь ложится на линейных и верхнеуровневых руководителей, которые доносят актуальные сведения до своих сотрудников и при необходимости проводят специальные личные встречи, посвященные развитию каждого подчиненного. Также важно проводить собрания и планерки по статусам проектов, совместно наблюдать за тем, как идут процессы на каждом из этапов и уровней.

Помимо этого сотрудники должны иметь возможность получать обратную связь от непосредственного руководителя как о собственной работе, так и о работе структурного подразделения, к которому они относятся.

У себя мы используем инструментарий с персональной оптикой, фокусируясь на развитии индивидуальной осведомленности, а также совместного досуга в рамках развития профессиональных

компетенций: проводим опросы удовлетворенности с ключевыми запросами, организуем личные встречи с руководителями, проводим регулярные технические планерки, а также информационные митапы, создаем прессу, где рассказываем коллегам о коллегах, организуем рассылки по итогам проектов с благодарностями от топ-менеджеров.

6. Опять же, вернемся к особенностям устройства жизни компаний с небольшой численностью персонала. При условии постоянного нахождения в непосредственной близости друг от друга коллеги в любой момент времени могут обсудить текущий статус проектов и скорректировать необходимые параметры, если таковые имеются и вносят потенциальный дискомфорт в работу. У нас не нужно писать несколько служебных записок, чтобы получить разрешение на корректировку тех или иных данных, средств и сроков. У нас есть уникальная возможность выносить все в живую коммуникацию, которая, как можно догадаться, способствует быстрому и максимально нейтральному решению любых вопросов. Живое общение — бесценный и очень важный элемент успеха любого дела.

7. Любое структурное подразделение — это живой организм со своими особенностями. Чаще всего это сложившиеся отношения и, как следствие, определенные особенности в подходе к работе — от способов решения задач до установления сроков. Здесь мы говорим не просто о факте командного формата работы, но и в целом о человеческом факторе. Ошибкой было бы не учитывать это и в условиях уже сложившихся традиций насаждать правила и рамки, которые будут душить сотрудников и разрушать органичную среду. В то же время небольшие, дозированные, хорошо управляемые и освещаемые изменения необходимы с определенной регулярностью: статичность может быть так же губительна, как и излишняя динамика.



Александр ФИЛИМОНОВ,
партнер Artisan Group Public Relations:

1. Подразделения одной компании всегда должны плотно взаимодействовать, в противном случае смысла их существования в одной компании я не вижу. Теоретически, если компания очень большая, ряд ее подразделений друг на друга вообще никак не завязан. Они используют одну и ту же службу бэк-офиса, одни и те же аналитические базы, и на этом их взаимодействие заканчивается, так как бизнес разный и разные же клиенты. Однако в реальной жизни не бывает такого, чтобы два подразделения одной и той же компании работали по клиентским базам, которые бы нигде не пересекались. Случается обратное, когда подразделения враждуют между собой, переманивают друг у друга клиентов и практикуют прочие вредные радости совместной жизни. Специально, для того чтобы таких порочных практик не было, и придумана корпоративная культура.

2. К сожалению, взаимодействие у нас происходит как бы поневоле. С одной стороны, мы часть единого целого, с другой — «табачок врозь». По хорошему это болезнь всех коммуникационных агентств, имеющих достаточно развитые направления. Решается это ростом бизнеса и внедрением принципов корпоративной культуры, но это оправдано при численности персонала в 100 человек и более. Сейчас таким количеством сотрудников не может похвастаться ни одно PR-агентство.

3. Да, это удобно при проведении масштабных мероприятий или крупных аналитических проектов. Это также имеет смысл при объемных проектах в случае крайне сжатых сроков. В обычное время этот опыт несет больше рисков, чем возможностей.

4. Я думаю, в мире не найдется компании, которой было бы больше трех лет и которая ни разу ничего подобного не делала. В большинстве слу-

чаяв инициатива перехода принадлежит самому сотруднику — крайне редко это делается «добровольно-принудительно». У большинства менеджеров подход к работе сотрудников весьма категоричен: «Не годишься — вот дверь, закрой за собой». Переход крупных менеджеров из отдела в отдел происходит лишь в рамках корпораций. По опыту наших клиентов, 90% таких переходов — кризисные.

5. Как таковых инструментов внутренней коммуникации у нас нет, кроме чатов в мессенджерах и различного рода корпоративных встреч. Справедливости ради стоит отметить, что теперь ни одна из наших компаний-клиентов не использует каких-то внутренних систем — мессенджеров и групп в соцсетях хватает за глаза.

6. Конфликт внутри компании тем и плох, что его невозможно предотвратить. Это как кризис: можно всю жизнь «дуть на воду» как параноик, готовясь к возможному кризису после или во время каждой сделки, и в итоге получить его «откуда не ждали». Борьба с признаками конфликта тоже бесполезно — это битва с ветряными мельницами. К слову, я ни разу не видел успешных проектов по предотвращению внутренних конфликтов.

А вот при их появлении возможны самые различные варианты — от увольнения одной из конфликтующих сторон до повышения обеих. Панацеи тут нет.

7. Главная ошибка — это либо постоянно ждать, когда «что-то пойдет не так» и увеличивать тем самым шансы возникновения кризиса, либо игнорировать существующую вражду между подразделениями. Повторюсь, во избежание подобных ситуаций и придумана корпоративная культура. Грамотные HR-специалисты, как бы хороши они ни были, за вашу компанию в отсутствие корпоративной культуры и браться не будут. Если вы работаете где-нибудь в Новосибирске, где вы де-

сятая по величине частная компания, а ваши продукты продаются по всему миру, и бизнес у вас уникальный и высокотехнологичный, вы можете годами не замечать реальных проблем внутри — вы живете в своего рода заповеднике: текучесть кадров низкая, а бизнес растет. Однако отсутствие внятной корпоративной культуры уже в процессе вашего роста снижает эффективность процентов на 30. А когда в соседней индустрии вырастет конкурент — начнутся серьезные проблемы с кадрами. Вплоть до заката бизнеса.

Татьяна ПОПОВА,
директор по персоналу логистической компании «ДАКСЕР»:

1. Если отделы работают с одним и тем же клиентом или вовлечены в один и тот же проект, то сотрудничество между ними крайне необходимо. В нашей компании такое сотрудничество существует между отделом продаж и операционными отделами. Или операционные отделы и подразделения документооборота. Если же пересекающихся бизнес-вопросов мало или они не существенны, то отделы могут мало взаимодействовать. Например, разные операционные отделы.

2. В нашей компании есть многолетняя традиция проведения совместных совещаний. Они проводятся два раза в год под руководством генерального директора. Также достаточно часто организуются совместные совещания между сотрудниками отделов разных функций. И на еженедельной основе у нас проводится совещание руководителей всех функций, для того чтобы компания работала как единый и четкий механизм. При передаче контрактов или спецификации работы с клиентами из одного отдела в другой у нас имеются специальные процедуры обмена информацией.

3. Если у нас появляется подобный проект, то формируется команда, состоящая из представителей разных отделов. На постоянной основе такой специальной команды у нас нет.

4. Случаи, когда мы отправляем сотрудника в другое подразделение на стажировку для получения новых знаний, единичны. Мы практикуем временный недолгосрочный перевод в другую местность. Чаще всего это длится не более одного месяца.

5. Внутрикорпоративная коммуникация — очень мощный канал общения и взаимодействия. Как правило, вопросы появляются и одновременно исчезают, если этот канал нарушен. В случае массового информирования сотрудников мы высылаем письма. Если информация важная, то организуем встречи в каждом подразделении отдельно. Сотрудники весьма позитивно относятся к таким сообщениям, видят в них ценность, а также отмечают информированность и тот момент, что компания помнит о каждом.



pikabay.com

6. В основном конфликты решаются путем переговоров. Они могут проводиться только между конфликтующими сторонами или в присутствии третьих независимых лиц. К примеру, совместные встречи всех сотрудников отделов.

7. Скорее всего, это принижение значимости или важности работы одного отдела перед другим в общем бизнес-процессе. Довольно сложно сравнить вклады той или иной функции. Поэтому лишь на основе взаимного уважения к работе другого отдела можно выстроить эффективные партнерские отношения.

Надежда КЛИМАНОВА,
руководитель отдела коммуникаций
FM Logistic:

1. Нужно разделять сотрудничество (то есть решение рабочих моментов) и хорошие личные отношения между сотрудниками. Отделы могут прекрасно общаться между собой, но эффективность работы будет нулевой. Необходимо выстраивать четкие бизнес-процессы, чтобы каждый в проекте ясно понимал, кто за что отвечает.

2. Конечно, правила игры есть всегда, в любой компании. А вот понять, распознать их зачастую непросто. Поменять еще сложнее. Очень эффективен один из принципов компании: WaCaMa (walk-call-email). Именно в таком порядке строится коммуникация между отделами.

3. В нашей компании большая часть работы построена на проектной деятельности. Следуя запросам рынка, под каждого клиента формируется специальная команда из сотрудников разных отделов. Это позволяет нам точнее реализовывать желания клиентов.

4. У нас есть отдельный проект по развитию персонала, нацеленный именно на горизонтальное развитие: из операционных сотрудников получаются хорошие менеджеры по продажам, а уставшие от рутины финансисты могут перейти в закупки. Вариантов много. Это хорошая возможность для сотрудника попробовать себя в новом, а для компании — удержать лояльного работника. Основное правило — открытость и поддержка. Мы идем навстречу желанию сотрудника, иногда предлагаем такие варианты, о которых он и не предполагал ранее. Для него это реализация амбиций. А значит, и горящие глаза, и появившееся место для подвига. Без этого работа превращается в рутину.

5. —

6. При подборе сотрудников особое внимание уделяется оценке, насколько кандидат впишется в корпоративную культуру, что стоит в основе его жизненных принципов. Можно получить многие навыки — и профессиональные, и soft skills. Конфликт рождается внутри человека, а не внутри бизнеса.

7. Наиболее распространенная ошибка, когда, несмотря на общую внутрикорпоративную культуру,



pixabay.com

туру, компания допускает диаметрально разные взгляды и нормы поведения внутри ее подразделений.

Александр УСАЧЕВ,
руководитель проекта BN.ru:

1. Коллаборация подразделений — одна из главных точек роста большинства известных мне компаний. Как правило, за счет коллаборации и снятия напряжения можно повысить вовлеченность персонала. Однако в моей практике встречаются диаметрально противоположные задачи, например, служба модерации и отдел продаж. КРП этих подразделений развернут на 180 градусов: выручка и размер базы объявлений против жестких стандартов по снятию недостоверных объявлений и отключения особых клиентов. В такой ситуации конфликт интересов неизбежен, и окончательно помирить оба подразделения невозможно. Однако это и не требуется, поскольку в противном случае либо упадут объемы продаж, либо модерация станет более лояльна и ухудшит качество данных.

2. Взаимодействие происходит в письменном виде. Так любые спорные ситуации разбираются намного более точно и быстро. Да и при общении в переписке сотрудники четче формулируют свои запросы. При этом я не сторонник «корпоративных» мессенджеров, насажденных «сверху». Практика нашей компании показала, что ИТ-отдел предпочитает Telegram, остальные чаще общаются в WhatsApp, однако проблем в этом никто не видит. Формализованные правила есть относительно документов и заявок из отдела в отдел.

3. Мы управляем одним единым проектом. Каждый сотрудник вносит свой вклад в его развитие. Мне кажется очень важным, чтобы каждый задействованный человек понимал, что и зачем он делает, почему это ценно.

4. Такой ротации мы не применяем, скорее, наоборот — мы иногда ротируем задачи. Раз в месяц собираемся на большой брейн-шторм, где все вместе обсуждаем точки роста компании. По итогам таких обсуждений формируются инициативные группы, которые вне зависимости от должностных задач стараются довести свои инициативы до конца. Что-то вроде дня самоуправления в школах. Правила просты. Главное, чтобы глаза горели.

5. —

6. Обычно я спрашиваю у руководителей подразделений и сотрудников, какие истинные цели они преследуют и что видят результатом своих действий. Дальше — наводящие вопросы в духе: «Соответствуют ли ваши действия истинным целям?» Как правило, этого достаточно.

Раз в неделю мы проводим собрания между подразделениями. Такая синхронизация помогает снимать недопонимание, делать задачи общими и решать их с меньшим количеством конфликтов.

В большинстве ситуаций, по моему опыту, конфликт зарождается из-за плохой коммуникации при постановке задачи. Как правило, у спорных ситуаций две отправные точки роста — ложные цели или недопонимание задачи, коллег и других.

7. Самая главная ошибка, по моему мнению, изоляция отделов друг от друга. Вторая по значимости — излишняя бюрократизация.

Если сотрудник способен ответить на вопрос «Зачем я это делаю?» в ключе, соответствующем задачам компании, то проблем между отделами будет меньше. Для коллективного понимания «что» и «почему» необходима регулярная коммуникация между отделами. Должны быть горизонтальные связи. Зачастую они важнее вертикальных. Они помогают быстро решать нестандартные задачи и шире видеть ситуацию всем сотрудникам организации. **Б**