взаимоотношения в организации

оценка взаимодействия подразделений как нефинансовый показатель системы сбалансированных показателей

Аннотация

Принципиально новые возможности эффективного развития компании могут заключаться в создании комплексных технологий анализа и прогнозирования тенденций ее развития на основе характера взаимоотношений и процессов взаимодействия, сложившихся между группами (подразделениями), деятельность которых непосредственно связана с реализацией основных бизнес-процессов компании.

Литвинцева А.М.
аспирантка кафедры математического моделирования экономических процессов Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации

Родионова М.В.
аспирантка кафедры математических методов в экономике Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова

Одна из принципиально новых возможностей эффективного развития современной компании заключается в разработке комплексных технологий анализа и прогнозирования тенденций ее развития с помощью процессов, определяющих эффективность деятельности персонала.

Цели оценки

Для понимания актуальной ситуации развития организации и составления прогнозов ее развития, прежде всего, необходимо понять характер взаимоотношений и взаимодействия, сложившихся между группами (подразделениями), деятельность которых непосредственно связана с реализацией основных бизнес-процессов компании.

Оценка взаимодействия подразделений компании как характеристики ее развития может выявить причины неэффективной работы подразделений, определить скрытые организационные конфликты, функциональные ограничения и противоречия в системе управления. А главное – способна выделить «облас-

Ключевые слова: менеджмент персонала, взаимодействие подразделений, комплексные взаимосвязи, система сбалансированных показателей, функциональные задачи, эффективность управления

ти», свидетельствующие о ресурсах компании, которые могут оказать значительное влияние на функционирование и тенденции ее развития, а также «проблемные зоны».

Целями процедуры взаимной оценки деятельности подразделений служат:

– определение структуры и характера процессов взаимодействия, сложившихся между ними;

– определение сильных сторон, «проблемных зон» и возможностей изменения в деятельности подразделений компании, оказывающих значительное влияние на функционирование и тенденции развития компании в целом;

– выявление скрытых организационных конфликтов, функциональных ограничений и противоречий в системе управления компании;

– создание метода непрерывного повышения качества взаимодействия подразделений и системы управления компанией.

До проведения оценки до сотрудников компании доводиться максимально полная информация о целях и задачах акции, ее периодичности, сроках и способах информирования сотрудников о полученных результатах всем участникам процесса предлагается внимательно рассмотреть и проработать методические материалы по оценке взаимодействия, возможно проведение дополнительного обучения.

Этапы оценки

Проведение оценки включает три основных этапа:

Первый этап – это описание функциональных задач структурных подразделений компании, подлежащих оценке (*см. табл. 1 на с. 83*). Степень детализации и декомпозиции задач, а также список подразделений, участвующих в оценке, устанавливается заранее.

Второй этап включает саму процедуру, состоящую в заполнении оценивающими подразделениями специальных форм (*см. табл. 2 на с. 83*).

Последний этап заключается в анализе полученных результатов и донесении информации до всех руководителей структурных подразделений компании, участвующих в оценке, и всех заинтересованных сторон.

Таблица 1

Первый этап

Цели подразделения (функциональные)	Задачи подразделения (функциональные)	Параметры оценки	Подразделения взаимодействия	Проблемные зоны	Пожелания
1	2	3	4	5	6
		качество выполнения			
		соблюдение сроков			
		качество выполнения			
		соблюдение сроков			

Таблица 2

Второй этап

Цели подразделения (функциональные)	Задачи подразделения (функциональные)	Параметры оценки	Оценка	Проблемные зоны	Пожелания
1	2	3	7	8	9
		качество выполнения			
		соблюдение сроков			
		качество выполнения			
		соблюдение сроков			

Взаимодействие между подразделениями оценивается через достижение ими необходимых результатов. Сотрудники в этом случае отмечают совпадение интересов при большинстве контактов с другим подразделением и то, что такое взаимодействие стимулирует к хорошей работе и эффективной деятельности. Противоречия возникают достаточно редко.

Если же противоречия случаются, то это не отражается ни на результативности деятельности подразделений, ни на производственных взаимоотношениях. В этом случае взаимоотношения между подразделениями оценивается как процесс, который в большинстве случаев не приводит к нужным результатам.

К сожалению, взаимодействие между подразделениями часто построено на противоречиях, которые мешают работе, поэтому требуется значительно больше времени и усилий для достижения ими поставленных целей. В резуль-

Keywords:
human resource management, departments interaction, complex interrelations, balanced scorecard, functional tasks, management efficiency

Таблица 3

Шкала оценок

Полностью удовлетворен		Скрпее удовлетворен			Корее неудовлетворен			Полностью неудовлетворен		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Задачи полностью выполняются		Задачи в целом выполняются, за исключением отдельных замечаний			Задачи выполняются частично			Задачи не выполняются		

тате такого взаимодействия чаще всего снижается мотивация к совместной деятельности и совместному преодолению возникших противоречий между подразделениями.

В данном случае решение той или иной задачи конкретным подразделением никак не связано с затратами усилий и времени другим подразделением. При этом следует отметить, что необходимые результаты достигаются каждым подразделением самостоятельно.

На третьем этапе процедура оценки решения задач каждым подразделением основана на взвешивании выполнения ими их функциональных обязанностей, что позволяет избежать односторонности и пристрастности. Для этого каждому варианту ответов можно поставить в соответствие соответствующие числовые ранги (*см. табл. 3 выше*):

Общая оценка

Каждая задача взвешивается в системе всех задач подразделения и выдается общая оценка взаимодействия подразделения с другими.

Например, может быть составлена аддитивная функция ценностей:

$$U = U(\bar{x}) = U(x_1, x_2, \ldots x_n) = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i u_i(x_i) \quad (1)$$

где

α_i и $\sum_{i=1}^{n} \alpha_i = 1$;

взаимодействие между подразделениями оценивается через достижение ими необходимых результатов

x_i – значение параметра «качество» или «срок» i-ой задаче;

$u_i(x_i)$ – частная функция ценности i-й задачи, показывающая вклад в общую ценность и принимающая значение от 1 до 10;

α_i – веса задач.

Сложившаяся ситуация или задачи, выполняемые оцениваемым подразделением, должны быть представлены в свете интересов и действий различных заинтересованных сторон (оцениваемые и оценивающие департаменты), которые часто видят ее по-разному. Существуют различные пути анализа ситуации, который выявляет негативные аспекты функциональных задач и устанавливает причинно-следственные связи между существующими проблемами.

Рекомендуемая процедура состоит из следующих шагов.

1. Определяются подразделения, привлеченные к выполнению анализируемой задачи.
2. Выявляются проблемы, стоящие перед ними
3. Выстраивается дерево проблем с позиций Системы сбалансированных показателей.

взаимодействие между подразделениями часто построено на противоречиях, которые мешают работе

Параметры взаимоотношений

В целом характер взаимоотношений между подразделениями может носить один из следующих параметров.

1. *Сотрудничество.* При высоких положительных оценках по этому критерию данный тип взаимоотношений может являться хорошим ресурсом для эффективной работы подразделения в организации.

Такие взаимоотношения основаны на поддержке и взаимопомощи, на понимании друг друга и совпадении интересов. Если возникают какие-либо противоречия, они достаточно легко могут быть устранены, поскольку сотрудники способны вести конструктивные диалоги и самостоятельно разрешать сложившиеся ситуации. Не исключены случаи проявления «здоровых» конкурентных отношений и конфликтов.

2. *Конкуренция.*
3. *Конфронтация.*
4. *Конфликт.*

Например, в случае с Департаментом по работе с клиентами, его взаимоотношения с другими подразделениями носит характер «сотрудничество», однако существует ряд конфликтных ситуаций, связанных скорее с негативными эмоциональными переживаниями. Это мешает повысить эффективность деятельности Банка.

чаще всего решение той или иной задачи конкретным подразделением никак не связано с затратами усилий и времени другим подразделением

Таким образом, исследование взаимоотношений подразделений является одним из наиболее важных источников, содержащих информацию относительно внутренних процессов, в частности, развития Банка, которые влияют на тот или иной из показателей «Бизнес-процессы» в рамках Системы сбалансированных показателей.

Литература:

1. Каплан Р., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. – пер. с англ. – М., ЗАО Олимп-Бизнес, 2003
2. Мицкевич А.А Сбалансированная система показателей фирмы. – М., Институт экономических стратегий, 2005
3. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей. – пер. с англ. Днепропетровск, 2003
4. Ольве Н.Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. – пер. с англ. – М., Вильямс., 2003
5. Журнал «Менеджмент сегодня», № 2 за 2005. Управление по KPI в многоуровневых компаниях.
6. http://www.intalev.ru/
7. http://www.balancedscorecard.ru
8. http://www.rdinfo.ru

pn

Litvintseva A.M.
Post-graduate student, Chair of Mathematic Modeling of Economic Processes, Financial Academy under the Government of the Russian Federation
Rodionova M.V.
Post-graduate student, Chair of Mathematical Methods in Economics, G.V. Plekhanov Russian Academy of Economics

Assessment of Departments Interaction as a Non-financial Balanced Scorecard

Abstract

Fundamentally new opportunities for effective development of the company may lie in creating a comprehensive analytic technologies and forecasting trends of the company's development based on the nature of interrelations and interactive processes that exist between the groups (departments) which are directly related to the implementation of the key business processes of the company.