

### **9. Кейс «Конфликтная ситуация»**

В компании «Руснет» (провайдер интернет-услуг) конфликты между сотрудниками отдела продаж и технической поддержки доходили чуть ли не до рукоприкладства. Разъяренные менеджеры по продажам подозревали технарей даже в диверсиях, когда те забывали подключить нового клиента к Интернету или затягивали устранение неполадок на месяц. Но специально вредить коллегам сотрудники технической поддержки вряд ли бы стали – руководитель отдела входил в Совет директоров и был лично заинтересован в росте объема продаж. На выяснение причин ушло несколько лет!

Оказалось, что в службе технической поддержки грубо нарушены нормы управляемости: у начальника 18 подчиненных и ни у кого из них нет специализации, все занимаются всем. Из-за этого техотдел был узким местом компании. И чем быстрее росло число клиентов, тем стремительнее падало качество их обслуживания. Подразделение технической поддержки просто не успевало обслуживать новых потребителей, и они уходили к конкурентам. Получалось, все старания продавцов по расширению клиентской базы были совершенно напрасны.

Разрешить конфликт удалось, лишь проведя полную реорганизацию технического отдела. Иногда HR-директора, стремясь как можно быстрее уладить разгорающийся конфликт, не вникают в его суть.

Непонятно, кто и за что отвечает, кто кому дает задания. Каждый играет ту или иную роль в коллективе: подчиненного, начальника, помощника, заводилы, эксперта, судьи. Если же человек начинает играть не ту роль, которую от него ожидали, то нарушается баланс отношений и формируется почва для конфликта. Это часто проявляется в отношениях двух сотрудников, не подчиненных друг другу, но по функциональным обязанностям вынужденных давать задания один другому. Например, после того как была проведена реорганизация техотдела, руководство компании «Руснет» пришло к выводу, что проблемы во взаимоотношениях коммерческого департамента и отдела технической поддержки все же остались.

Подобные сбои во многом порождались размытыми границами ответственности, недостаточным пониманием, кто и что должен обеспечить, а также ситуациями, когда ключевые вопросы по обслуживанию клиентов решались на уровне устных договоренностей. Что-бы раз и навсегда определить, кто, когда и за что отвечает, компания разработала специальный стандарт, поэтапно описывающий бизнес-процесс. Было четко обозначено: что делается на каждом этапе, какого результата надо достичь, каким документом объективно подтверждается наличие этого результата, кто и за что отвечает.

#### **Вопрос**

1. Почему на выяснение причин неэффективной работы отдела ушло много времени?