

Реорганизация маркетинговых

подразделений предприятия

**Екатерина
ГОТОВЦЕВА**
Менеджер
по маркетингу

Любая развивающаяся компания рано или поздно сталкивается с необходимостью реорганизации своей структуры. Реорганизация может заключаться в разбиении подразделений на сектора и подотделы или, наоборот, в объединении нескольких мелких подразделений в одно. Особенно это актуально для маркетинговых, коммерческих и внешнеэкономических подразделений. Требования по оперативному решению проблем логистики, дизайна, связей с общественностью делают реорганизацию еще более необходимой. Далее приведены примеры ситуаций на предприятии, в которых целесообразно проводить деление или слияние подразделений.

Делить вышеуказанные подразделения лучше всего по признаку специализации, например, по географии сотрудничества, сферам общественной жизни, регионам сотрудничества и зарубежным контрактам, по специфике выпускаемой продукции. Маркетинговые отделы обычно делят на сектора по 5-7 человек, отделы дизайнерские – по 4-6 человек, коммерческие отделы – по 10-12 человек. Однако в каждой конкретной ситуации необходимо учитывать особенности выполняемых работ по маркетингу, сбыту, рекламе и т.д.

Ситуации, в которых следует производить разбиение отделов на сектора

- Когда компания растет (набирает персонал, создаются новые отделы) либо открываются новые филиалы в других городах или странах, то в новые подразделения можно перевести уже работающих сотрудников. (В HR-маркетинге это называется релокацией, в отличие от традиционной ротации кадров.) Вместе с ними в новые подразделения перейдут и те нормы, гласные и негласные, которые существуют в компании. Период адаптации новых сотрудников также сократится, так они смогут брать пример и советоваться со своими более опытными коллегами. Таких «старых» сотрудников можно назвать «послами идей» компании.
- Когда в компании существует один большой отдел по работе с клиентами, он обычно представляет громоздкую структуру, части которой взаимосвязаны, и решение вопроса (заключение сделки, подготовка текста договора, подписание контракта и т.д.) из-за этого зачастую занимает много времени. В этом случае отдел можно поделить по признаку спецификации и в каждом подразделении выделить человека, который бы занимался согласованием и сбором подписей руководства, связями с другими подразделениями компании по рабочим вопросам.
- Когда трудовые и материальные ресурсы в одном подразделении простаивают, а другое подразделение при этом не успевает в срок, можно объединить их (даже в одном помещении!) и пересмотреть обязанности некоторых специалистов, чтобы в случае необходимости они могли помогать другим сотрудникам.

Ситуации, в которых следует производить объединения отделов

- В том случае, когда в компании вводится новая информационная система, компьютерная программа и повсеместная автоматизация, работа некоторых статисти-

ческих и учетных подразделений просто становится невостребованной. Поэтому их можно объединить с другим отделом или переквалифицировать.

- Когда обязанности нескольких руководителей дублируются, это может сбивать подчиненных с толку и затруднять выполнение задания. Тогда можно расширить полномочия одного, а должность другого упразднить.
- Если в коллективе долгое время существует негласная вражда и неконструктивное соперничество между отделами, то можно их объединить и дать им общее задание. Общие цели помогут сгладить существующие противоречия.

Ряд важных аспектов деятельности компании, которые надо учесть при проведении преобразований

- Если при реорганизации происходит переезд отделов в новые помещения, необходимо принять меры для того, чтобы не потерять важную маркетинговую и коммерческую информацию. Для этого можно сделать дополнительные копии бумажных и электронных документов.
- При выдвижении человека на руководящую должность необходимо предусмотреть возможность возникновения конфликтов из-за чьих-то нереализованных амбиций.
- Нужно учесть финансовые возможности компании и дополнительные затраты на переезды, новую мебель и технику в офис, дополнительную заработную плату сотрудникам и надбавки.
- Необходимо довести до людей четкую и доступную всему персоналу информацию о курсе преобразований в компании, их целях и ожидаемых результатах от работы сотрудников.
- Следует пересмотреть систему стимулирования и поощрения сотрудников в соответствии с изменениями в иерархии должностей, престижем той или иной должности, востребованностью на рынке труда.
- Необходимо разработать механизм безболезненного избавления от нерадивых сотрудников и подстрекателей беспорядков в компании.
- Должны быть учтены неформальные симпатии и антипатии в коллективе. Не следует назначать всеобщего изгоя руководителем подразделения, а активного человека оставлять в тени. Не следует также насаждать любимцев начальства против воли коллектива, т.к. его просто будут игнорировать как руководителя.
- При разбиении «старых» подразделений на новые возникает необходимость искать подходящего человека на должность начальника отдела. Гораздо лучше выдвигать из сотрудников человека, который уже работает в компании. Во-первых, он проверен временем и знаком с порядками в компании, во-вторых, это выгоднее материально. Так, надбавка сотруднику, занимающему руководящую должность после рядового, составляет 20-30% от его заработка. Нового же человека надо будет заинтересовывать материально и соответственно платить ему значительно больше.