

УДК 007.51

## РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАСПРЕДЕЛЕННЫХ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

© 2015 М.В. Фролова

Тольяттинская академия управления

Поступила в редакцию 30.07.2015

В данной статье показана актуальность внедрения новых форм управления человеческими ресурсами для автомобильной промышленности Самарского региона, приведен перечень актуальных управленческих компетенций, введено различие понятий межфункциональных групп и кросс-функциональных команд, представлена технология реализации модели кросс-функционального управления в закупочной организации Альянса АВТОВАЗ-Рено-Ниссан.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, управленческие компетенции, межфункциональные группы, кросс-функциональные команды, АВТОВАЗ-Рено-Ниссан закупочная организация (АРНЗО), образовательная технология.

С созданием Альянса АВТОВАЗ-Рено-Ниссан Тольятти становится городом, привлекательным для иностранных инвестиций. Можно наблюдать несколько точек роста – формируется корпус иностранных компаний и работодателей: завод Альянса, завод GM-АВТОВАЗ, Особая Экономическая Зона, иностранные компании-поставщики компонентов, планирующие локализацию, технопарк Жигулевская Долина. Соответственно возникает необходимость поиска эффективных способов управления человеческими ресурсами, обеспечивающих высокую результативность производства, растет потребность в целевом кадровом обеспечении бизнес проектов и выстраивании программы подготовки текущих и будущих кадров, направленной на освоение производственных и управленческих технологий переднего края.

19 мая 2015 года в Жигулевской Долине г. Тольятти состоялся круглый стол, посвященный кадровому обеспечению французских компаний, представленных в Самарской области. Мероприятие проводилось при поддержке Посольства Франции в России, участники дискуссии – топ-менеджеры компаний обозначили следующие актуальные профессиональные компетенции:

- компетенции управления проектами, планирования, управления качеством;
- укрепление управленческих и лидерских качеств;
- умение работать в матричной структуре для успешной реализации рабочих задач;
- способность управления изменениями, сопротивлениями;
- развитие «перекрёстных» компетенций;
- развитие коммуникационных компетенций, повышение уровня знания ин.языков;

*Фролова Мария Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления, проректор по международному сотрудничеству. E-mail: mfrolova.ru@gmail.com*

- управление предприятием через СМ, через КРІ (для высшего руководства);
- обучение практическому применению инструментов качества (для менеджеров и специалистов по качеству);
- привитие человеку принципов системы Lean production и их постоянное практическое использование.

Особое внимание уделялось способности участвовать в командной работе на достижение общей цели, умению организовать задействованность работников с различными функциональными обязанностями над одним проектом, способности устанавливать рабочие связи с коллегами из разных стран (net-working) и соответственно, умению работать в международной среде. «Столкновение различного опыта и различных подходов приводит к удивительным результатам» – мнение главы Альянса АВТОВАЗ-Рено-Ниссан Карлоса Гона<sup>1</sup>, на практике подтвержденное успешными результатами слияния разных корпоративных культур компаний Рено и Ниссан. Главная задача – грамотное выстраивание коммуникации и организация работ на достижение общей цели.

В данной статье мы рассмотрим кросс-функциональные команды как эффективный инструмент управления, приведем примеры успешного применения данного инструмента в автомобильной промышленности, предложим образовательную технологию, разработанную автором и направленную на постановку вышеприведенных управленческих компетенций.

Cross functional teams – в русском переводе межфункциональные группы (МФГ) – это рабочие группы внутри одной организации, состоящие из людей, несущих на себе разные функциональные обязанности – представители разных отделов, бизнесов. Цель формирования групп – поиск решений для комплексных задач компании,

затрагивающих разные структурные подразделения, вовлечение сотрудников разного уровня в процесс принятия решения, управление изменениями в компании изнутри. Данная форма может существовать как уставовленная внутри организационной структуры, так и в дополнение к основной иерархической структуре.

В последнее время идея МФГ набирает популярность, это обусловлено следующими причинами: данная управленческая форма позволяет улучшить координацию и интеграцию, заглянуть за рамки функциональных границ, установить взаимодействие между разными функциями компании, сократить производственный цикл разработки нового продукта. Межфункциональные группы легли в основу того, что называют «методом Гона», управленческая технология, которую Карлос Гон использовал во время своей работы в компании «Мишлен» в Бразилии, во время слияния «Мишлен» с «Юнироял-Гудрих» в США, разработке плана «20 миллиардов» для «Рено» и детального плана возрождения компании «Ниссан».

Уникальность метода заключается в том, что результатом командной работы является не только найденное решение или разработанный план действий, люди, задействованные в процессе разработки плана в будущем становятся ответственными и за его практическую реализацию, фактически являясь движущей силой намеченных изменений.

По мнению Карлоса Гона, межфункциональные группы – это «не только лаборатории новых идей, позволяющие разрушать структурные и иерархические барьеры и благодаря этому мобилизовать опыт и знания лучших специалистов предприятия. У них есть и другое назначение: оценивать готовность предприятия к радикальному изменению сложившейся практики и его способность выполнять очень жесткие требования к росту эффективности.» [2] Сама технология управления МФГ группами не является разработкой Гона. Страховая компания Northwestern Mutual Life впервые внедрила это в практику в 1950 году, когда исполнительный директор компании собрал людей из служб, занимающихся инвестициями, страховой статистикой, из финансовых и других структурных подразделений, чтобы обсудить возможное влияние компьютеров на бизнес. В результате работы данной первой межфункциональной команды компания Northwestern стала одной из первых компаний, создавших отдел информационных систем, и получила конкурентное преимущество. Тем не менее в 60-70х годах XX века МФГ редко использовались в управлении, значительный интерес к ним стал проявляться в 80х гг, когда сокращение циклов производства и повышение эффективности управления компаниями стало критичным для большинства производств.

В настоящее время достаточно внимания уделяется данному вопросу, присутствует понимание важности межфункционального взаимодействия, четко прослеживается взаимосвязь между степенью эффективности межфункционального взаимодействия и эффективностью выполнения проектов/задач. Тем не менее вопросы технологии подготовки к межфункциональному взаимодействию в национальных и интернациональных командах, критериях отбора участников, оценки эффективности работы не являются раскрытыми. Автор статьи предлагает ряд дополнений к существующей теории.

1. Прежде всего, необходимо обратить внимание на различие терминологии в английском и русском языках: cross-functional team (дословный перевод - кросс-функциональная команда) и межфункциональная группа - различная интерпретация в языках ведет к понятийным различиям.

Современная теория управления различает эти два понятия. Если под группой мы понимаем совокупность людей, объединенных общностью определенных признаков, то команда - это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов. Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергического эффекта. Члены команды взаимозависимы в работе, для достижения общей или разделяемых целей они нуждаются в работе других членов.<sup>3</sup>

Соответственно, говоря о межфункциональных группах, акцент делается на объединение сотрудников компаний в рабочие группы для обсуждения вопросов или решения задачи выстраивания эффективного межфункционального взаимодействия между различными структурами/отделами внутри компании. Работа кросс-функциональной команды нацелена на решение комплексной задачи или разработку нового продукта/технологии, где требуется участие людей с разными функциями и опытом, именно синергический эффект от объединения разных функций помогает достичь необходимого результата. Когда цель достигнута, команда может быть распущена, ценность эффективного взаимодействия между членами команды сохраняется только до момента достижения цели. Можно провести аналогию с командной деятельностью в игровых видах спорта.

2. В России в советское время вопросами организации управленческой деятельности, средствами и инструментами управленческого мышления занимался Щедровицкий Г.П. [4], в настоящее время проблеме математического моделирования организационного поведения и анализу механизмов управления посвящены работы Буркова В.Н., Воронина А.А., Губко М.В.,

Кондратьева В.В., Мишин С.П., Новиков Д.А., Чхартишвили А.Г. [5, 6]. В работах [7, 8] рассматривается управление взаимодействием персонала предприятия в многоакторной интегрированной информационной среде, а так же возможность кондиционального управления взаимодействием в мультиагентной среде.

Автор данной статьи предлагает рассмотреть образовательную технологию подготовки кросс-функциональных команд под реальные практические задачи бизнеса и производства, фокусируясь на анализе паттернов участников и паттернов связи.

Цель - оснастить участников навыками, необходимыми для эффективной работы в кросс-функциональных командах: правильное понимание своей роли в соответствии с обозначенной функцией, выстраивание взаимодействия между участниками в соответствии с необходимой функциональной связкой.

Задачи: подобрать участников под определенные функции в соответствии с практической задачей компании, определить возможные и необходимые связи между участниками, провести коррекцию связей, познакомить с формами проектной и командной работы.

В соответствии с предложенной образовательной технологией в июне-июле 2015 г. Тольяттинская академия управления организовала стажировку международной команды в АВТОВАЗ-Рено-Ниссан закупочной организации (АРНЗО), г. Тольятти. В проекте приняли участие менторы подразделений организации, студенты МВА Университета Аллаинс (г. Бангалор, Индия), студенты бакалавриата Тольяттинской академии управления (г. Тольятти, Россия), направления подготовки: операционное управление, финансы, маркетинг, менеджмент, экономика. Тема - введение в закупочную деятельность альянса АВТОВАЗ-Рено-Ниссан.

Общее количество участников 35 человек, продолжительность стажировки - 5 недель, рабочий язык - английский.

На рис.1 представлена реализованная схема подготовки кросс-функциональных команд. В соответствии с разработанной технологией работа была разделена на два этапа. На первом этапе после введения в сферу деятельности происходит разбивка на команды из трех человек: ментор, ставящий практическую задачу по анализу товарных групп, один российский и один индийский студент, вместе работающие над решением поставленной задачи. Продолжительность первого этапа - три недели, по истечению срока проводится презентация результатов, выбираются три лучших проекта, на основе которых ставится практическая задача для дальнейшей работы. Второй этап - в соответствии с полученными задачами формируются три кросс-функциональные команды, определяются групп-лидеры, менторы не функционируют как организаторы процесса, а выполняют роль консультантов. Продолжительность второго этапа - две недели, результатом является финальная презентация группового результата.

В результате данного образовательного проекта участники освоили навыки мультикультурного и кросс-функционального взаимодействия, управление международными командами, понимание основных технологических процессов в соответствии с выбранным профилем стажировки, знание международных стандартов бизнес функционирования.

Данная стажировка является пилотным проектом в рамках работ по созданию образовательной технологии кросс-функционального управления. Прделанная работа позволила сформировать ряд требований к управлению кросс-функциональными командами, проде-

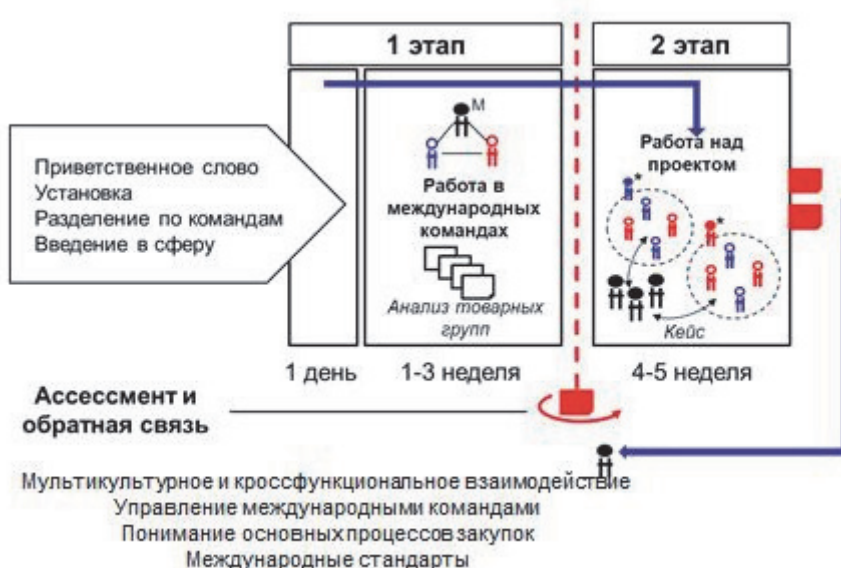


Рис. 1. Схема подготовки кросс-функциональных команд

монстрировала необходимость организовать управление взаимодействием внутри коллектива, используя современные ИТ технологии макетирования и моделирования проектной деятельности.

Сделан вывод о том, что при построении системы управления необходимо учитывать следующие особенности, присущие процессам взаимодействия в современных организациях:

1. Автономность участников и их удаленность друг от друга.

2. Разная специализация участников группы.

3. Необходимость согласования и совместного утверждения решений (поиск консенсуса).

Исходя из выше обозначенных особенностей организации взаимодействия возникает ряд требований к системе управления:

1. Необходимость построения единого информационного пространства.

2. Применение современных методов управления персоналом с учетом человеческого фактора: информационное, кондиционное управление. В отличие от административного руководства управление осуществляется путем организации процессов взаимодействия, обеспечивающих высокую эффективность.

3. Применение современных методов моделирования и макетирования для синтеза и анализа управленческих решений.

Таким образом, учитывая специфику функционирования современных кросс-функциональных команд, необходимо построить интеллектуальную систему конструирования проектной деятельности в едином информационном пространстве, обеспечивающую своевременность, адекватность и согласованность принимаемых решений на протяжении всего процесса управления командой, включая этапы идентификации участников и

видов возможных рабочих связей, анализ работающих кросс-функциональных связей, коррекцию, ассессмент навыков кросс-функционального взаимодействия участников в начале работ и по результатам заключительного этапа.

Для решения данной задачи рекомендуется разработать бизнес-симулятор, который на первом этапе позволит спроектировать и организовать кросс-функциональную деятельность, а в последствии обеспечить кросс-функциональное управление.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Карлос Гон, Филипп Риз. Гражданин мира. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. С. 61
2. Карлос Гон, Филипп Риз. Гражданин мира. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. С. 159
3. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. Москва «Финансы и статистика» 2001. [Электронный ресурс]. URL: <http://bibliotekar.ru/uravlenie-5/index.htm>. Загл. с экрана (дата обращения 15.06.2015).
4. Путеводитель по методологии Организации, Руководства и Управления: Хрестоматия по работам Г.П. Щедровицкого. М.: Дело, 2003. 160 с.
5. Математические модели организаций: Учебное пособие / А.А. Воронин, М.В. Губко, С.П. Мишин, Д.А. Новиков. М.: ЛЕНАНД, 2008. 360 с.
6. Механизмы управления: учебное пособие [под ред. Д.А. Новикова]. М.: УРСС Editorial URSS, 2011. (Умное управление). 213 с.
7. Иващенко А.В. Управление взаимодействием персонала предприятия в многоакторной интегрированной информационной среде / Программные продукты и системы, 2012. № 3. С. 18-22
8. Иващенко А.В. Метод кондиционного управления взаимодействием в мультиагентной среде // Системы управления и информационные технологии, 2013. № 1. С. 39-43.

## CROSS-FUNCTIONAL MANAGEMENT MODEL IMPLEMENTATION IN THE DISTRIBUTED WORK GROUPS

© 2015 M.V. Frolova

Togliatti Academy of Management

The article demonstrates the current importance of introducing new forms of human resources management in automobile industry of Samara region, key managerial competences are presented, the difference in the meaning «cross-functional teams» in English and Russian languages is shown, the technology of implementing cross-functional team management model in AVTOVAZ-Renault -Nissan purchasing organization is represented.

*Keywords:* human resources management, managerial competences, cross-functional teams, AVTOVAZ-Renault -Nissan purchasing organization, education technology.