

Критерии оценки эффективности управления кросс-функциональными командами

© 2016 Фролова Мария Владимировна
кандидат экономических наук,
проректор по международному сотрудничеству
© 2016 Ишкильдина София Аркадьевна
кандидат технических наук,
руководитель Центра практики и стажировки
Тольяттинская академия управления
445057, г. Тольятти, Приморский б-р, д. 25
E-mail: mfrolova.ru@gmail.com, s-ishkildina@ya.ru

Представлена система оценки эффективности взаимодействия членов кросс-функциональных команд, включающая критерии оценки индивидуальной работы на функциональном месте и степень вовлеченности в общую работу. Разработанный подход позволяет своевременно выявить проблемы кросс-культурного взаимодействия, внести коррективы, управлять процессом включения членов команды в работу.

Ключевые слова: кросс-функциональная команда, ассессмент, стажировка.

В настоящее время достаточно внимания уделяется вопросу создания эффективных команд внутри компании, присутствует понимание важности кросс-функционального взаимодействия, прослеживается взаимосвязь между степенью эффективности кросс-функционального взаимодействия и эффективностью выполнения проектов и задач.

Кросс-функциональные команды (английский термин - cross functional teams) - это рабочие группы внутри одной организации, состоящие из людей с разными функциональными обязанностями, представителей разных отделов, бизнесов. Цель формирования команд - 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 установленная внутри организационной структуры, так и в дополнение к основной иерархической структуре.

Технология управления кросс-функциональными командами была впервые внедрена в практику страховой компанией Northwestern Mutual Life в 1950 г., 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 кросс-функциональной команды компания Northwestern стала одной из первых компаний,

создавших отдел информационных систем, и получила конкурентное преимущество. В 60-70-х гг. XX в. кросс-функциональные команды редко использовались в управлении, значительный интерес к ним стал проявляться в 1980-х гг., когда сокращение циклов производства и повышение эффективности управления компаниями стало критичным для большинства производств. Кросс-функциональные команды как инструмент управления изменениями были использованы Карлосом Гоном во время работы в компании "Мишлен" в Бразилии, во время слияния "Мишлен" с "Юнироял-Гудрих" в США, в разработке плана "20 миллиардов" для "Рено" и детального плана возрождения компании "Ниссан".

Кросс-функциональные команды являются основой того, что называют "методом Гона" - эффективного инструмента управления изменениями внутри компании, который не только является инструментом разработки детального плана внедрения изменений, но также служит ключом к успешной реализации данного плана.

В 2015 г. в Тольяттинской академии управления была разработана программа международной командной стажировки. Цель программы - обеспечить участников навыками, необходимыми для эффективного функционирования в кросс-функциональных международных командах, а также разработать и протестировать критерии оценки эффективности управления кросс-функциональными командами.

На первом этапе реализации программы 19 чел. стажировались в АВТОВАЗ-Renault-Nissan

закупочной организации: 10 студентов MBA из Alliance University, 9 студентов-бакалавров из Тольяттинской академии управления. Во втором этапе приняли участие студенты трех вузов: Тольяттинской академии управления, Alliance University и Самарского государственного экономического университета (22 чел.). Проектная работа проходила в департаментах АВТОВАЗ-Renault-Nissan закупочной организации и в управлении по информационным технологиям АО «LADA-Имидж» (г. Тольятти).

В соответствии с разработанной технологией после введения в сферу деятельности происходит деление на команды, ментор ставит практическую задачу, каждая команда разрабатывает решение в соответствии с установленным регламентом, одновременно проводится ассесмент индивидуальной и командной работы каждого участника.

Сегодня многие службы по работе с персоналом, в том числе и в командных работах, проводят различные виды оценок: компетенций, должности, эффективности деятельности. Главным образом данные мероприятия направлены на выполнение следующих задач:

- оценку профессионально важных качеств, компетенций и управленческого потенциала;
- оценку состава сформированной команды и прогнозирование результативности групповой работы;
- определение потребности в обучении и развитии ключевых специалистов.

Термин «компетенции» в ассесмент-центре означает профессионально важные навыки, знания, психофизиологические особенности и личностные качества, причинно связанные с умением на должном уровне выполнять работу и преуспевать в трудовой деятельности. В качестве критериев оценки в ассесмент-центре должны использоваться только верифицируемые в процессе оценивания компетенции, лидерские качества, поведенческие индикаторы которых должны быть предварительно определены в процессе анализа работы и согласованы с профессиональными стандартами трудовой деятельности.

Ниже описана методика ассесмента, которую авторы статьи разработали для оценки эффективности функционирования участников в кросс-функциональной команде.

Для проведения данного ассесмента индивидуальные и командной работы определены следующие базовые требования к команде:

- наличествует организатор работ;
- обозначена практическая задача;
- установлен срок получения результата;
- разработан механизм получения результата;
- есть ресурсы и инструменты получения результата;
- продумано кадровое обеспечение получения результата.

Технология осуществления ассесмента кросс-функциональных команд представлена на рисунке.

При оценке компетенций всей кросс-функциональной команды недостаточно оценить ком-

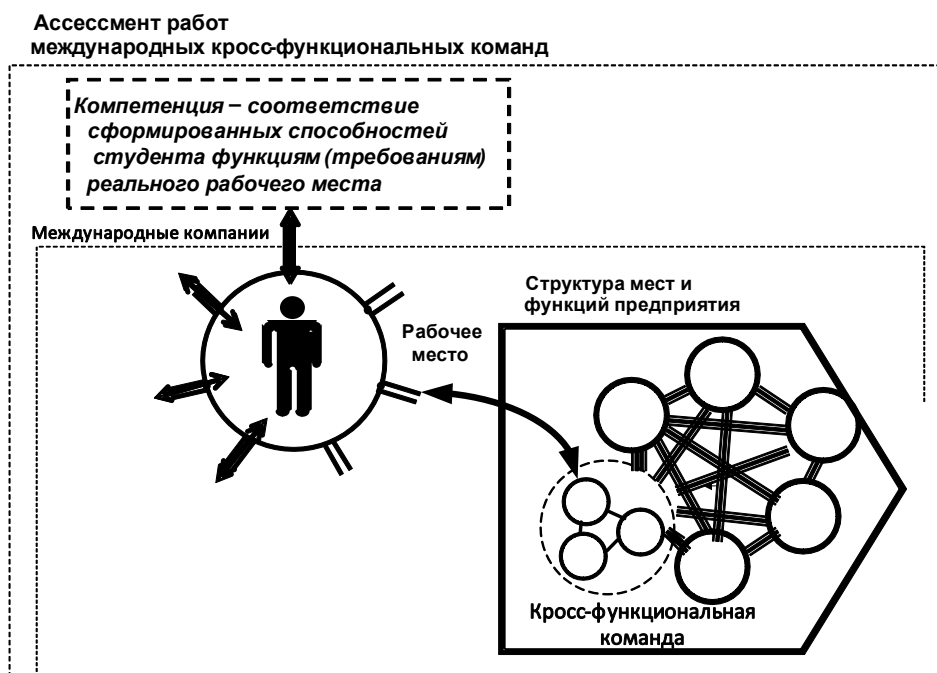


Рис. Технология осуществления ассесмента кросс-функциональных команд

Таблица 1. Критерии оценки участников команды при выполнении своих функциональных обязанностей

| № п/п | Критерий оценки | Варианты ответа | Результат, баллов |
|-------|---|---|-------------------|
| 1 | Включение в работу участника команды | Готовность выстраивать свою дальнейшую профессиональную траекторию в выбранной сфере деятельности, формулировать задачи на свою дальнейшую практическую подготовку | 3 |
| | | Способность проводить аналитику ситуации в компании, описывать процессы, в которые был включен участник, выявлять слабые места в деятельности, предлагать пути решения данных проблем | 2 |
| | | Исполнительская дисциплина на стажировке (выполнять порученные руководителем функции точно в срок и в соответствии с заданием) | 1 |
| 2 | Подготовленность участника команды | Быстро и основательно осваивает новые обязанности | 3 |
| | | Осваивает работу, советуясь с опытными работниками | 2 |
| | | Осваивает работу только под контролем | 1 |
| 3 | Инициатива и самостоятельность, проявленная участником команды | Самостоятельно осваивал дополнительные работы | 3 |
| | | Аккуратно и ответственно выполнял порученные работы | 2 |
| | | Выполнял обязанности под жестким контролем | 1 |
| 4 | Какие работы поручили бы участнику команды, если бы в отделе была вакансия? | Поручил бы новые, нужные отделу функции | 3 |
| | | Взял бы на существующее штатное место | 2 |
| | | Поручил выполнение технических работ | 1 |
| | | Не взял бы на работу | 0 |

петенции отдельных участников команды. Управленческая команда как единое целое обладает компетенциями, которые развиты в большей или меньшей степени и необходимы для успешной реализации проекта. В совместной работе отдельные люди могут проявлять, а могут по каким-либо причинам и не проявлять навыки и личностные качества, необходимые для выполнения функциональных обязанностей. Для решения этой задачи была разработана методика диагностики участников команд как при работе в команде, так и при выполнении своих функциональных обязанностей. В табл. 1 пред-

ставлены критерии оценки участников команды при выполнении своих функциональных обязанностей.

В табл. 2 представлены критерии оценки участников при работе в команде.

Для проведения ассессмента по разработанным критериям были привлечены менторы, ставящие практическую задачу и отслеживающие ход выполнения работы в команде. Каждому ментору необходимо было оценить одного российского и одного иностранного студента. Полученные просуммированные баллы позволили сделать вывод о достигнутом уровне развития каждого участни-

Таблица 2. Критерии оценки участников при работе в команде

| № п/п | Критерий оценки | Варианты ответа | Результат, баллов |
|-------|--|---|-------------------|
| 1 | Каким образом участник команды встроился и работал в коллективе? | Легко без затруднений | 3 |
| | | Рабочие конфликты не превращались в коммунальные | 2 |
| | | С трудом устанавливал отношения | 1 |
| 2 | Коммуникация участника в кросс-функциональной команде | Легко и без затруднений общался на языке, принятом программой международной стажировки в кросс-функциональной команде | 3 |
| | | Участник общался в кросс-функциональной команде на языке программы международной стажировки, прибегая к помощи словаря | 2 |
| | | Общение участника проходило только с помощью переводчика | 1 |
| 3 | Понимание распределения полномочий внутри команды и установление зон ответственности | Понимал четкую функционализацию каждого рабочего места в команде, взаимодействие и взаимосвязь для выполнения проекта | 3 |
| | | Понимал назначение выполняемой работы в организации (зачем выдано такое задание руководителем, в каком процессе будут использованы результаты труда участника команды и т.д.) | 2 |
| | | Стремился понять назначение и функции | 1 |

Таблица 3. Определение уровня развития участника в кросс-функциональной команде

| Уровень | Количество баллов | Достигнутый уровень развития |
|---------|-------------------|---|
| I | 17-21 | Участником достигнуты максимальные результаты по всем направлениям командной и индивидуальной работы |
| II | 11-16 | Участник реализует большинство направлений командной и индивидуальной работы. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей |
| III | 10 и менее | Управление профессиональной траекторией участником команды ведется бессистемно, цели не определены либо слишком расплывчаты |

ка в кросс-функциональной команде согласно данным, представленным в табл. 3.

Проделанная работа позволила сформировать ряд требований к организации и управлению кросс-функциональными командами, продемонстрировала способ оценки эффективности функционирования каждого участника в кросс-функциональной команде, что дало возможность определить не только текущий уровень компетенций, но, прежде всего, выявить потенциал профессионального развития, поддерживать динамику улучшений и начинать преобразование оставшихся в профессиональной траектории проблемных областей. Данный подход может быть использован в международных компаниях различных сфер деятельности, которые решают задачу построения проектных команд из числа начинающих молодых кадров с привлечением иностранных специалистов.

1. *Зинченко А.П.* Игровая педагогика (система педагогических работ Школы Г.П. Щедровицкого). Тольятти, 2000.

2. *Ишкильдина С.А.* Формирование профессиональных траекторий студентов на основе системы стажировок и практики // Евразийский Союз Ученых. 2015. Ч. 4, □ 7 (16). С. 51-53.

3. *Гон К., Риз Ф.* Гражданин мира. Москва, 2008.

4. Путеводитель по методологии Организации, Руководства и Управления : хрестоматия по работам Г.П. Щедровицкого. Москва, 2012.

5. *Сураева М.О., Трошина Е.П., Фролова М.В.* Управление изменениями в организации: теория и практика. Тольятти, 2016.

6. *Терехова Т.А.* Ассесмент-центр как метод оценки компетентности руководителя : учеб. пособие. Иркутск, 2011.

7. *Фролова М.В.* Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах // Изв. Самарского научного центра Российской академии наук. 2015. Т. 17, □ 2 (5). С. 1166-1169.

Поступила в редакцию 05.02.2016 г.