

DOI: 10.24412/1994-3776-2022-3-168-171

УДК: 316

Д.С. Андросова

ФОРМИРОВАНИЕ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ ПОСРЕДСТВОМ ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

D. Androsova. Forming a cross-functional team through the application of a competence-based approach

Аннотация. В практиках управления все чаще применяются гибкие методологии, направленные на эффективную работу и реализацию проектов, что актуализирует исследования, направленные на разработку моделей компетенций для формирования кросс-функциональной команды. В этой связи статья посвящена вопросам формирования кросс-функциональных команд посредством применения компетентностного подхода.

Статья будет полезна hr-специалистам, студентам и преподавателям по направлению управление персоналом.

Ключевые слова: формирование команды, кросс-функциональная команда, компетентностный подход.

Контактная информация: 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21; e-mail: dept.ksocupr@unecon.ru

Abstract. Agile methodologies are increasingly being used in management practices aimed at effective work and project implementation, which actualizes research aimed at developing competency models for the formation of a cross-functional team. In this regard, the article is devoted to the formation of cross-functional teams through the use of a competency-based approach. The article will be useful to hr-specialists, students and teachers in the direction of personnel management.

Keywords team building, cross-functional team, competence-based approach.

Contact information: 21 Sadovaya street, Saint Petersburg, 193023; e-mail: dept.ksocupr@unecon.ru

Большинство компаний при разработке нового продукта применяют гибкие методологии, поскольку Agile-команды способствуют более эффективной работе над реализацией проектов за счет поэтапного и визуально-понятного процесса. Необходимо более тщательно подходить к формированию кросс-функциональных команд [1].

Проблематика работы связана с тем, что в компании с бюрократической структурой достаточно большое количество кросс-функциональных команд, для которых требуется гибкость от участников. Однако при формировании команд делается акцент именно на профессиональной подготовке участников (его опыте, знаниях и т.д.), и совсем мало внимания уделяется компетенциям [2].

Цель исследования заключается в разработке модели компетенций для формирования кросс-функциональной команды.

Исследовательский вопрос состоит в выявлении компетенций, которые должны быть развиты у участников команд, а также разработке инструментария для оценки выбранных компетенций. Модель компетенций позволит конкретизировать требования к членам

Андросова Дарья Сергеевна – студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

D. Androsova. – student of the St. Petersburg State Economic University.

© Андросова Д.С., 2022.

проектной группы, а поведенческие индикаторы и методы оценки помогут упростить процесс формирования гибких команд.

Гипотеза – внедрение компетентностного подхода в кросс-функциональные команды повышает эффективность их функционирования и приводит к росту экономических результатов по инвестиционному проекту в целом.

Научная новизна работы заключается в выявлении и обобщении отличительных черт гибких команд, которое позволит выделить специфичные для Agile-команды компетенции, разработка унифицированной модели компетенций для кросс-функциональных команд, а также формирование инструментов оценки для выявления компетенций у участников.

Модель компетенций – это набор компетенций и входящих в них индикаторов, которые необходимы для успешного выполнения работниками своих функциональных задач, а также достижения целей всей организации, и проявляющихся в профессиональной деятельности [3].

Формирование кросс-функциональной команды – сложный процесс, который является определяющим фактором, способствующим инновациям и повышающим эффективность бизнеса. Проблематика отбора сотрудников в кросс-функциональные команды в крупных предприятиях часто связана с тем, что к их формированию подходят формально, без учета оценки компетенций и с большим акцентом на профессиональные знания и навыки [4].

Исследовательская база состоит из экспертного опроса 23 руководителей кросс-функциональных команд методом прямых атрибутов в крупной промышленной компании для определения ключевых компетенций.

Результаты, полученные в ходе исследования, представлены на рисунке 1.

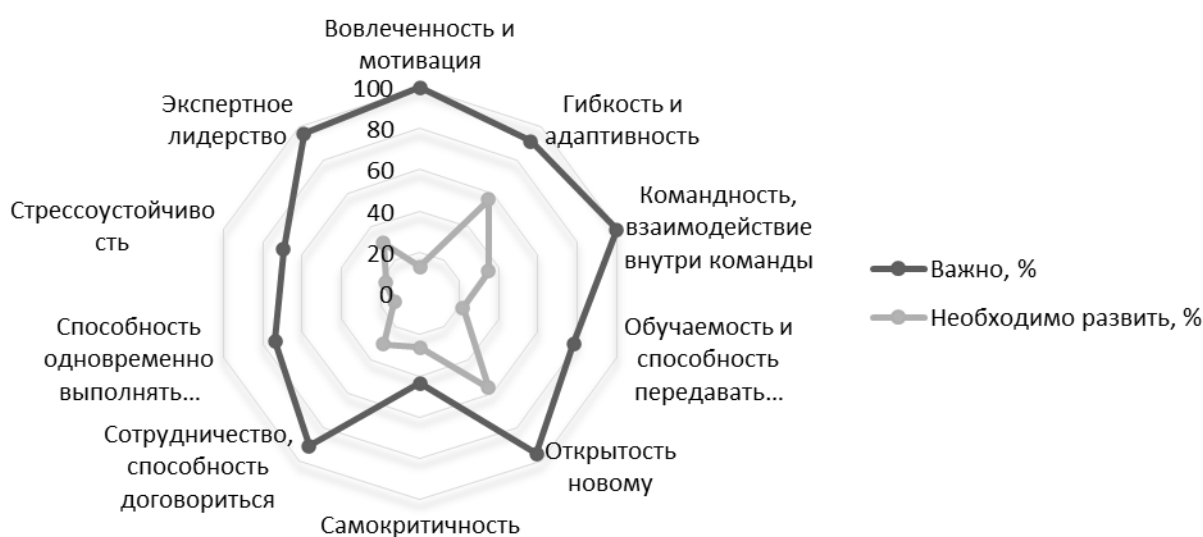


Рисунок 1 – Результаты экспертного опроса руководителей кросс-функциональных команд методом прямых атрибутов

На основе полученных эмпирических результатов были сформированы необходимые для работы в команде компетенции. Также в исследовательскую базу вошел анализ работ методом репертуарных решеток с 4-мя руководителями, у которых в команде 5-7 сотрудников. Данные, полученные в результате интервью, позволили сформировать поведенческие индикаторы.

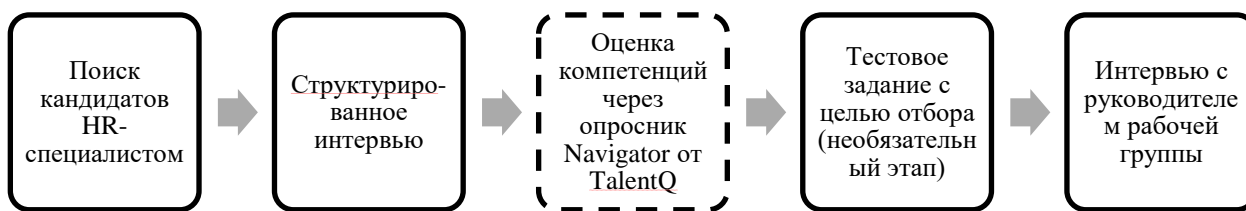
Модель компетенций для кросс-функциональных команд в общем виде представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Обобщенная модель компетенций кросс-функциональной команды

Рассмотрены изменения, которые предполагаются при внедрении компетентного подхода. Процессы отбора внутренних и внешних кандидатов для формирования кросс-функциональных команд представлены на рисунке 3.

Процесс отбора внешних кандидатов:



Процесс отбора внутренних кандидатов:

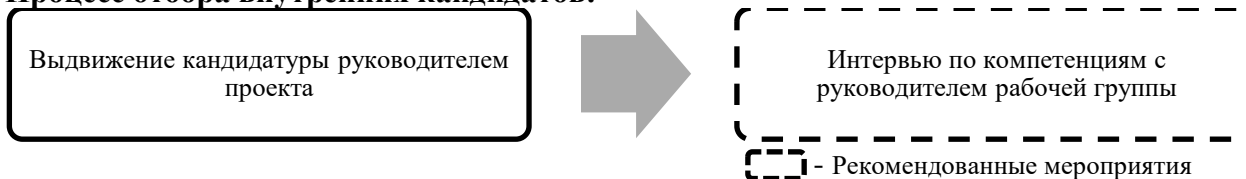


Рисунок 3 – Формирование кросс-функциональных команд посредством применения компетентного подхода

При отборе внешних кандидатов: в структурированное интервью, которое включает в себя общие блоки: образование, дополнительная квалификация, предыдущий опыт работы, необходимо включить оценку мотивации, а также самооценку. Новый этап, который выделяется – оценка компетенций опросником Navigator. Navigator наименее трудозатратное мероприятие, которое дает объективную оценку, как по каждому кандидату, так и в разрезе по всей команде.

Совмещая оценку гибких и прикладных навыков, а также мотивации, можно говорить об объективном отборе членов кросс-функциональной команды.

При отборе внутренних кандидатов: включение в рабочую группу будет упрощено, поскольку они уже проходили долгий этап отбора в саму компанию, к тому же многие проходили дополнительные оценочные мероприятия (например, ассессмент-центр в качестве развития). В интервью с руководителем рабочей группы встраивается интервью по

компетенциям. При этом в результате мы сможем не только сравнивать кандидатов между собой, но и анализировать самого кандидата – его сильные стороны и зоны развития, что является отличной основой для формирования плана развития.

Определяя социально-экономический эффект от внедрения компетентностного подхода при формировании кросс-функциональных команд, необходимо опираться на несколько показателей.

В первую очередь – экономическая эффективность в сфере управления персоналом. В данный блок входят:

– коэффициент текучести персонала после внедрении снизится в 1,7 раза. Данный коэффициент текучести является нормой в сфере промышленности в проектной деятельности, где трудовые договора с внешними кандидатами имеют срочный характер;

– скорость закрытия вакансий внешними кандидатами. До внедрения - около 40 дней, после внедрения - 31 календарный день. Показатель сократился на 22,5%.

– качество управленческих решений. Повышение качества решений в первую очередь связано с объективизацией оценки сотрудников при подборе. Опираясь не только на общие требования, такие как стаж работы и функционал на прошлом рабочем месте, можно прогнозировать успешность сотрудника в перспективе, а соответственно и отбирать наиболее подходящих кандидатов для данной позиции, и в целом для организации;

Во второй блок входят показатели, влияющие на экономическую эффективность проектной деятельности. В него входят:

– финансовая эффективность, в которую входит итоговый эффект от реализации проекта. Социально-экономическая эффективность по данному показателю будет составлять 1,16 раз;

– ресурсная эффективность, которая будет в 1,45 раз превышать, чем до внедрения мероприятий.

При этом внедрение компетентностного подхода в работу кросс-функциональных команд должно привести к высокому социально-экономическому эффекту, как минимум 1,56 раза.

Полученные в ходе исследования результаты работы основываются на основных компетенциях, которые требуются для реализации проекта при подборе участников для данного проекта. Следовательно, применение компетентностного подхода позволит:

– структурировать основные требования к участникам кросс-функциональных команд;

– повысить эффективность взаимодействия участников гибкой команды;

– повысить результативность работы кросс-функциональной команды.

Литература

1. Авакова, Э. Б. Формирование цифровых компетенций при подготовке управленческих кадров / Э. Б. Авакова, А. Н. Асадов, А. А. Кузнецов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 2(128). – С. 116-121.

2. Асадов, А. Н. Экономика и социология труда / А. Н. Асадов, В. К. Потемкин. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – 73 с. – ISBN 978-5-7310-5640-3.

3. Калабина, Е. Г. Кросс-функциональные команды: основные направления исследований в менеджменте / Е. Г. Калабина, О. Ю. Беляк // Управленец. – 2021. – Т. 12. – № 6. – С. 101-114. – DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-6-7.

4. Фролова, М. В. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах / М. В. Фролова // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2015. – Т. 17. – № 2-5. – С. 1166-1169.