



М.В. Фролова, С.А. Ишкильдина, А.В. Капарова

УПРАВЛЕНИЕ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ ВНУТРИ ПРОЕКТА

(Тольяттинская академия управления)

В соответствии с глобальным трендом автомобильной промышленности, ориентированным на создание международных стратегических альянсов и автомобильных кластеров, актуальным становится внедрение новых форм управления человеческими ресурсами: разработка модели построения международных команд, выстраивание эффективного кросс-функционального взаимодействия.

С 1998 года в рамках практической подготовки Тольяттинская академия управления занимается разработкой и тестированием методики построения команд. В последние годы, учитывая создание альянса АВТОВАЗ-РЕНО-НИССАН и локализацию большого числа иностранных компаний поставщиков автокомпонентов в регионе, фокус взят на реализацию программы подготовки международных команд, постановку у студентов компетенций, необходимых для эффективного кросс-функционального взаимодействия внутри международной команды.

С 2015 года в Академии реализуется программа «Международная командная стажировка». Цель – обеспечить участников навыками, необходимыми для эффективного функционирования в кросс-функциональных международных командах, научить действовать в соответствии с международными стандартами современных глобальных корпораций. На рисунке 1 представлена схема формирования кросс-функциональных команд внутри программы.

Был выделен ряд личностных качеств и актуальных профессиональных компетенций, на постановку которых ориентирована программа:

- управленческие и лидерские качества;
- навыки управления проектами, планирования, управления качеством;
- умение работать в матричной структуре для успешной реализации рабочих задач;
- способность управления изменениями, сопротивлениями;
- коммуникационные навыки, достаточный уровень владения иностранными языками;
- умение управлять предприятием, используя показатели КРП (для высшего руководства);
- навыки практического применения инструментов управления качеством (для менеджеров и специалистов по качеству);
- умение применять принципы системы Lean production.



Рис.1. Схема формирования кросс-функциональных команд

Особое внимание уделяется развитию способности работать в команде на достижение общей цели, умению организовать взаимодействие в одном проекте сотрудников с различными функциональными обязанностями, способности устанавливать рабочие связи с коллегами из разных стран (net-working) и соответственно, умению работать в международной среде. На рисунке 2 представлена схема подготовки кросс-функциональных команд.

В соответствии с разработанной технологией программа «Международная командная стажировка» разделена на два этапа. На первом этапе после введения в сферу деятельности происходит деление на команды из трех человек: ментор, ставящий практическую задачу, один российский и один иностранный студент, вместе работающие над решением поставленной задачи. Каждая команда работает по направлению отдела, где проходит стажировка. Продолжительность первого этапа - три недели, по истечении срока результаты представляются руководству, отбираются лучшие проекты, на основе которых ставится практическая задача для дальнейшей работы, одновременно проводится ассесмент индивидуальной и командной работы.

На втором этапе в соответствии с полученными задачами формируются более крупные кросс-функциональные команды, определяются групп-лидеры. На этой стадии менторы перестают функционировать как организаторы процесса, и переходят на роль консультантов. Перед командами ставятся практические задачи в соответствии с реальными нуждами департаментов.

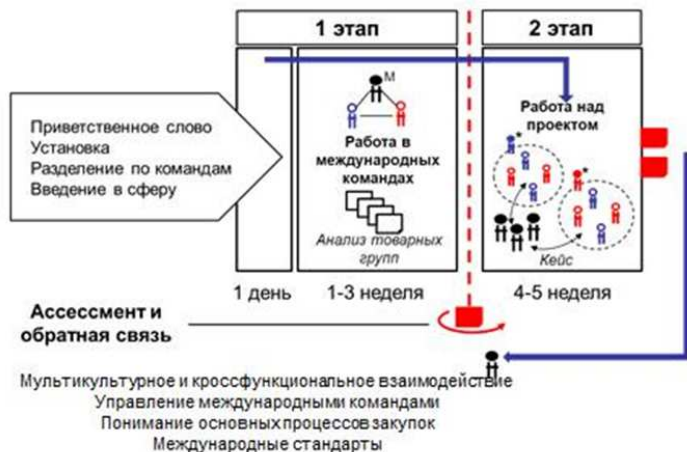


Рис.2. Схема подготовки кросс-функциональных команд на примере стажировки в ООО «АВТОВАЗ-Рено-Ниссан закупочная организация»

По итогам двух этапов стажировки перед участниками команд стоит задача оформить полученный опыт работы, чтобы в дальнейшем иметь возможность перенести его в свою профессиональную деятельность и сформировать понимание того, какие способы и техники работы необходимы для дальнейшего освоения.

Для подготовки материала к защите и оформления полученного опыта были сформулированы критерии оценки результатов работы, в основе которых лежат требования к отчетной документации, заключающиеся в следующем:

1. Описание устройства организации/подразделения, где осуществлялась стажировка. От участника команды требуется схема устройства работ организации/подразделения (основные процессы, места, взаимосвязи) и назначение функционального места участника в кросс-функциональной команде.
2. Описание функционального места в кросс-функциональной команде, где участнику необходимо представить структуру работ на осваиваемом рабочем месте, перечень должностных функций и самое важное – соотнесение опробованных работ с целями студентов-участников команды в рамках планируемого профессионального роста.
3. Соответствие подготовки участника команды данному функциональному месту, где необходимо представить ответы на следующие вопросы: какие техники и способности были использованы в работе, каких техник и способностей не хватило для выполнения функциональных обязанностей, план-график работ по дальнейшему освоению недостающих техник.

В процессе подготовки материала к защите результатов стажировки, студенты проходят систему тренировок, в ходе которых формируют:



– умение использовать технику самопрезентации и описания своей деятельности;

– умение выстраивать профессиональную траекторию и обсуждать ее с членами комиссии по защите, куда входят представители высших учебных заведений и компаний, где проходила стажировка кросс-функциональной команды.

Предложенная методика организации командной работы была впервые опробована в июне-июле 2015 года в ООО «АВТОВАЗ-Рено-Ниссан закупочная организация». Студенты двух высших учебных заведений приняли участие в программе: Университет Аллаинс (г. Бангалор, Индия) и Тольяттинская академия управления (г. Тольятти, Россия). В результате программы студентами был разработан проект бизнес-симулятора по следующим темам: логистика, закупки. В январе-феврале 2016 года ко второй программе «Международная командная стажировка» присоединились студенты Самарского государственного экономического университета (г. Самара, Россия) и АО «ЛАДА Имидж». В рамках программы студенты представили концепцию комплексной системы личностного и профессионального развития для управленцев. Общее количество студентов участников реализованных программ «Международная командная стажировка»: 41. Количество решенных практических задач: 19.

Проделанная работа позволила сформировать ряд требований к управлению кросс-функциональными командами, продемонстрировала необходимость организовать управление взаимодействием внутри коллектива, используя современные информационные технологии макетирования и моделирования проектной деятельности.

Литература

1. Карлос Гон, Филипп Риз. Гражданин мира. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2008.
2. Зинченко А.П. Игровая педагогика (система педагогических работ Школы Г.П. Щедровицкого). – Тольятти., 2000. – 184с.
3. Фролова, М.В. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах /М.В. Фролова // Известия Самарского научного центра Российской академии наук, т. 17, N2(5), 2015. - Самара: Самарский научный центр Российской академии наук, 2015. – С. 1166-1169
4. Ишкильдина, С.А. Формирование профессиональных траекторий студентов на основе системы стажировок и практики / С.А. Ишкильдина // Ежемесячный научный журнал «Евразийский Союз Ученых», часть 4, № 7 (16). – Москва: учредитель и издатель Евразийский Союз Ученых, 2015. – с. 51-53.