

УДК 331.103.5

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК РОЛЕЙ УЧАСНИКІВ КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ КОМАНДИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З ЕТАПАМИ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

<http://orcid.org/0000-0003-2957-2603>

Красноступ Володимир Миколайович, аспірант кафедри економіки Класичного приватного університету, м. Запоріжжя, +380676121588, krasnostupvm@gmail.com

Volodymyr Krasnostup, postgraduate student of the Department of Economics of the Classic Private University, Zaporozhye

V. Krasnostup. Interrelation of the roles of the participants of the cross-functional team of the enterprise personnel with the stages of its life cycle.

The article notes that teambuilding as a method of organizing labor is actively used in practice, which caused the attention of theorists and practitioners to the definition of the principles for the formation of effective teams. It is substantiated that the creation of effective cross-functional teams due to the variety of composition causes the greatest difficulty. The differences between the team and the group have been explored. The process of formation of cross-functional teams by studying the types of command interaction is studied. The relationship between the roles of the members of the cross-functional team and their functions is established in accordance with the stages of its life cycle. Under the life cycle, the period from the beginning of the formation to the end of the work on a certain project is accepted, after which the cross-functional team is transformed for the purpose of implementing other projects or even eliminated, since there is no further need for cross-functional interaction, or it was inefficient. It is proved that in each specific case the duration of the stages of the life cycle of the cross-functional team is individual, and the stages Formation, Burling and Disintegration are inherent in all the commands, while the Normation and Functioning stages can never be realized. It is proved that the principles of an effective cross-functional team are not comparable with the principles of classical vertical organizational structures with a clearly defined hierarchy, which corresponds to industrial enterprises, and this makes it expedient to transform them into network, linear, horizontal, virtual. The principles of forming a cross-functional team in an industrial enterprise are broadened by adding the following: the principle of unity, the principle of attainability of the goal, the principle of determining the roles in the team in accordance with the professional and personal competences of the employee.

Красноступ В. М. Взаємозв'язок ролей учасників крос-функціональної команди персоналу підприємства з етапами її життєвого циклу.

В статті відзначено, що командоутворення як спосіб організації праці активно застосовується на практиці, що обумовило увагу теоретиків та практиків до визначення принципів формування ефективних команд. Обґрунтовано, що найбільшу складність викликає побудова ефективних крос-функціональних команд за рахунок різноманіття складу. Досліджено відмінності між командою та групою. Досліджено процес формування крос-функціональних команд шляхом вивчення видів командної взаємодії. Встановлено взаємозв'язок ролей членів крос-функціональної команди та їх функцій відповідно до стадій її життєвого циклу. Під життєвим циклом прийнято період від початку формування до закінчення роботи над певним проектом, після чого крос-функціональна команда переформовується з метою реалізації інших проектів або взагалі ліквідується, оскільки у крос-функціональній взаємодії надалі немає потреби, або вона була неефективною. Доведено, що у кожному конкретному випадку тривалість стадій життєвого циклу крос-функціональної команди є індивідуальною, а стадії Формування, Бурління та Розпад властиві всім командам, тоді як стадії Нормування та Функціонування можуть так ніколи й не бути реалізованими. Доведено, принципи ефективної крос-функціональної команди не співставні з принципами класичних вертикальних організаційних структур з чітко окресленою ієрархічністю, що прийманні промисловим підприємствам, що обумовлює доцільність їх трансформацій у мережеві, лінійні, горизонтальні, віртуальні. Розширено принципи формування крос-функціональної команди на підприємстві за рахунок доповнення наступними: принцип єдності, принцип досяжності мети, принцип визначення ролей у команді відповідно до професійних та особистих компетенцій працівника.

Красноступ В. М. Взаємозв'язок ролей учасників крос-функціональної команди персоналу підприємства з етапами її життєвого циклу.

В статті відзначено, що командоутворення як спосіб організації праці активно

применяется на практике, что обусловило внимание теоретиков и практиков к определению принципов формирования эффективных команд. Обосновано, что наибольшую сложность вызывает построение эффективных кросс-функциональных команд за счет многообразия состава. Исследованы различия между командой и группой. Исследован процесс формирования кросс-функциональных команд путем изучения видов командного взаимодействия. Установлена взаимосвязь ролей членов кросс-функциональной команды и их функций в соответствии со стадиями ее жизненного цикла. Под жизненным циклом принято период от начала формирования до окончания работы над определенным проектом, после чего кросс-функциональная команда трансформируется с целью реализации других проектов или вообще ликвидируется, поскольку в кросс-функциональном взаимодействии в дальнейшем нет необходимости, или она была неэффективной. Доказано, что в каждом конкретном случае продолжительность стадий жизненного цикла кросс-функциональной команды является индивидуальной, а стадии Формирование, Бурление и Распад присущие всем командам, тогда как стадии Нормирование и Функционирование могут так никогда и не быть реализованными. Доказано, принципы эффективной кросс-функциональной команды не сопоставимы с принципами классических вертикальных организационных структур с четко очерченной иерархичностью, что соответствует промышленным предприятиям, и это обуславливает целесообразность их трансформаций в сетевые, линейные, горизонтальные, виртуальные. Расширено принципы формирования кросс-функциональной команды на промышленном предприятии за счет дополнения следующими: принцип единства, принцип достижимости цели, принцип определения ролей в команде в соответствии с профессиональными и личными компетенциями работника.

Постановка проблеми. Командоутворення як спосіб організації праці вже давно активно застосовується на практиці. Американськими менеджерами було виявлено, що люди, які працюють в команді і націлені на загальний, а не індивідуальний результат, можуть бути більш ефективними. Найбільшу складність викликає побудова кросс-функціональних команд, тому що у своїй структурі вони можуть містити не лише працівників, які відрізняються за функціями, але й фахівців з інших країн, які мають відмінні ментальні та культурні особливості, при цьому мають співпрацювати задля єдиної мети. Тому в процесі побудови команд важливо дотримуватися певних принципів, які здатні забезпечити їх ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші наукові праці щодо кросс-функціональних команд належать таким зарубіжним вченим, як М. Белбін, В. Дайер, П. Капелціо, Дж. Катценбах, Д. Макінтош-Флетчер, Г. Паркер, Д. Сміт, Л. Томпсон, П. Харіс та ін. Зазначена проблема висвітлюється у працях таких науковців, як Н. Більдер, Н. Бушуева, Л. Жилінська, О. Михальова, А. Філатов, А. Хрутьба. Проте, не вистачає вітчизняних комплексних досліджень щодо формування кросс-функціональних команд.

Мета статті є дослідження взаємозв'язку ролей учасників кросс-функціональної команди персоналу підприємства з етапами її життєвого циклу.

Виклад основного матеріалу. М. Фролова зазначає, що переклад американського терміну cross functional teams як міжфункціональні групи, який має місце в деяких наукових публікаціях, є неточним. Така думка М. Фролової пояснюється тим, що «команда» та «група» - це не тотожні поняття [3, с. 1166]. Група – це люди, які об'єднані якоюсь спільною ознакою. У той час, як команда – це група людей, які об'єднуються заради спільної мети і мають при цьому спільні навички та вміння, що дає змогу доповнювати один одного в командній взаємодії. А. Філатов наводить такі відмінності між командою та групою: 1. Група має формального керівника. У команді управлінські функції виконують всі учасники. 2. У робочій групі відповідальність кожного працівника є індивідуальною, а в команді – колективною. 3. Робота групи має непрямий вплив на бізнес, від результату командної взаємодії напряму залежить ефективність всієї компанії. 4. У групі робота розподіляється індивідуально. У команді є загальний обсяг роботи у тісній взаємодії. 5. Група – це структурний підрозділ організації, команда не обмежується певними рамками. 6. У групі результати оцінюються окремо, у команді – результати колективні [2, с. 75].

Д. Макінтош-Флетчер виділяє такі види команд: інтактні та кросс-функціональні [8, с. 113]. Інтактні команди – це виробничі підрозділи компанії, що не змінюються залежно від зміни навколишнього середовища. Кросс-функціональні команди

створюються для виконання певної задачі і можуть трансформуватися або взагалі бути ліквідовані, якщо поставлене для них завдання виконано. С. Козловські та Б. Белл зазначають, що команди поділяються на прості та комплексні. Прості команди, на думку вчених, мають такі базові риси: перед ними ставляться внутрішньоорієнтовані, статичні та неструктуровані завдання; для них визначаються спільні цілі, які не встановлюють конкретних вимог щодо індивідуальних внесків і які фіксуються для життєвого циклу команди; ролі в команді є неуточненими та недиференційованими, усі учасники мають приблизно однакові вміння та знання; основний акцент зосереджений на процесі, соціальних ролях учасників, соціальній взаємодії, нормативній поведінці, попередженні конфліктів; вимоги до продуктивності команди є мінімальними. На відміну від них, комплексні команди характеризуються наступним: завдання, що перед ними ставляться, визначаються зовнішнім середовищем; для них формуються спільні змінні цілі; ролі учасників визначаються за рівнем знань та професійними навиками; на першому плані у таких командах – дотримання ролей, взаємодія під час виконання завдань, координація діяльності учасників; підвищеними вимогами до продуктивності учасників, їх гнучкості, адаптивності до змін [7, с. 10]. А. Філатов, окрім функціональних (інтактних) та крос-функціональних команд, визначає саморегульовані – це команди, які самостійно визначають межі своєї діяльності, з орієнтацією на учасників, а не на лідера колективу [2, с. 76]. Х. Хонтс, М. Прюет, Дж. Рейхел, М. Гроссенбаче наводять більш широкий перелік команд, де окрім вище зазначених є такі: проектні команди, команди з удосконалення, мультифункціональні команди, уповноважені команди, віртуальні команди. Проектні команди формуються з окремих працівників (внутрішніх та зовнішніх) для роботи над певним проектом за чітко регламентованим планом. Команди з удосконалення або їх ще називають команди з якості формуються з працівників, які працюють в підрозділах, де є проблеми, що пов'язані з низькою якістю продукції або недосконалістю бізнес-процесів. Мультифункціональні команди формуються з працівників однієї організації, які мають різні функціональні обов'язки. Уповноважені команди – це групи працівників, які мають більш широкі повноваження, що має сприяти вирішенню поставленого перед ними завдання. На практиці цей вид команд носить формальний характер. Віртуальні команди – це різновид крос-функціональних команд, члени яких взаємодіють між собою через мережу Інтернет [5, с. 317]. Під час формування крос-функціональної команди важливе місце відводиться розподілу ролей, які відіграватимуть учасники. Автори [1] виділяють такі ролі у крос-функціональних командах: Координатор, Генератор ідей, Надихач, Аналітик, Фахівець, Мотиватор, Виконавець, Контролер, Розвідник ресурсів [1, с. 27].

Існують також інші підходи до визначення ролей у команді. Так, у джерелі [6] зазначається, що кожна крос-функціональна команда має таку структуру: члени команди (ядро); лідер команди (project manager); наставник, який навчає та консулює членів команди; чемпіон команди (спонсор); лінійний менеджер, який керує кожного члена команди; директор проектів (старший менеджер, який відповідає за управління знаннями); менеджер-рецензент, який відповідає за якість реалізації проекту; ресурсний менеджер, який підбирає людей для крос-функціональної команди; члени корпорації, що не входять до складу команди, але взаємодіють з нею під час реалізації проекту [6, с. 42].

Кожен з учасників відіграє свою роль протягом життєвого циклу крос-функціональної команди (табл. 1). Життєвий цикл являє собою період від початку формування до закінчення роботи над певним проектом, після чого команда переформовується з метою реалізації інших проектів або взагалі ліквідується, оскільки у крос-функціональній взаємодії надалі немає потреби, або вона була неефективною. Слід зазначити, що у кожному конкретному випадку тривалість стадій життєвого циклу крос-функціональної команди є індивідуальною. При цьому стадії Формування,

Бурління та Розпад властиві всім командам, а стадії Нормування та Функціонування можуть так ніколи й не бути реалізованими, якщо під час Бурління учасники не зможуть успішно подолати конфліктну фазу.

Таблиця 1

Взаємозв'язок ролей учасників та етапів життєвого циклу команди

Ролі учасників	Етапи життєвого циклу крос-функціональної команди				
	Формування	Бурління	Нормування	Функціонування	Розпад
Координатор	Визначення орієнтирів майбутньої роботи	Спроба самоствердження у своїй ролі	Розподіл обов'язків	Активна взаємодія з метою реалізації проекту через створення синергії	Планомірна трансформація команди
Генератор ідей	Адаптація до командної взаємодії	Спроба самоствердження у своїй ролі	Формулювання завдань та визначення методів їх реалізації		Обмірковування участі в новому проекті
Надихач	Адаптація до командної взаємодії	Управління конфліктами	Формування лояльності до проекту		Спонукає учасників до переходу в інший проект
Аналітик	Аналіз потенціалу команди	Спроба самоствердження у своїй ролі	Аналіз інформаційних ресурсів		Обмірковування участі в новому проекті
Фахівець	Адаптація до командної взаємодії	Спроба самоствердження у своїй ролі	Запровадження технологій, створення продуктів		Обмірковування участі в новому проекті
Мотиватор	Встановлення первинних норм спілкування	Спроба самоствердження у своїй ролі	Мотивація до більш активної взаємодії учасників		Обмірковування участі в новому проекті
Виконавець	Адаптація до командної взаємодії	Виконання підготовчої роботи по проекту	Налагодження контактів з членами команди		Обмірковування участі в новому проекті
Контролер	Адаптація до командної взаємодії	Контроль за дотриманням правил міжособових стосунків	Контроль за виконанням обов'язків кожного		Обмірковування участі в новому проекті
Розвідник ресурсів	Пошук первинних груп для поглиблення взаємодії	Спроба самоствердження у своїй ролі	Пошук необхідної для проекту інформації		Пошук нових проектів

Джерело: побудовано автором на основі [1, 2]

Оскільки стадія Функціонування є сенсом створення крос-функціональної команди, то її досягнення вважається пріоритетним. Науковці наголошують, що існує ряд принципів, якими слід керуватися в процесі формування крос-функціональної команди. Науковці [4] зазначають, що базовими передумовами, які закладаються в основу формування крос-функціональної команди є наступні: чітко сформульовані завдання та цілі; знання й використання загальних правил роботи, що діють для команди; здатність учасників до самоконтролю та вміння співвідносити результати з цілями; організація процесу навчання у команді; використання принципів тайм-менеджменту; наявність у керівника лідерських якостей [4, с. 33]. Вчені М. Мохамед, М. Станкоскі та А. Мюррей зазначають, що у процесі формування крос-

функціональних команд слід застосовувати принципи управління знаннями. До них належать такі: лідерство; організація; технології; навчання [9, с. 128]. Розкриємо зміст кожного із зазначених принципів. Принцип лідерства означає, що в процесі формування крос-функціональної команди завданням менеджменту є створити сприятливий клімат для взаємодії учасників. При цьому слід сформувати імідж керівника, за якого він виступатиме демократичним лідером, що позитивно сприймає зміни, та не вибудовує бар'єрів для спілкування з підлеглими. Необхідно уникати іміджу авторитарного керівника, який керує бізнес-процесами без врахування зворотного зв'язку. Втручання керівника у діяльність крос-функціональної команди має бути мінімальним. Принцип організації передбачає, що для формування крос-функціональної команди організаційна структура має бути побудована з урахуванням можливості взаємодії учасників і обміном знаннями. Для таких цілей не підходять класичні вертикальні організаційні структури з чітко окресленою ієрархічністю, що прийманні промисловим підприємствам. М. Мохамед, М. Станкоскі та А. Мюррей підкреслюють, що необхідність командної взаємодії призвела до виникнення таких організаційних форм, як горизонтальні, лінійні та мережеві організації, а також віртуальна корпорація [9, с. 129]. Для них характерні розмиті межі між підрозділами, що відкриває можливість для обміну думками та ідеями. Принцип технології означає, що для ефективної взаємодії організація має бути забезпечена певними інструментами, які дадуть можливість брати участь в певному проекті учасникам не лише з різних організацій, але й з інших країн. Тобто, робота через мережу Інтернет, що потребує відповідного технічного та програмного забезпечення. Принцип навчання полягає у тому, що учасники крос-функціональної команди мають володіти високим рівнем знань та навиків, що дасть змогу приймати ефективні рішення. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити можливість учасникам підвищувати рівень кваліфікації та постійно оновлювати знання шляхом фінансування їх участі у тренінгах, конференціях, курсах тощо.

П. Кетлі та У. Хірш крім вказаних вище принципів формування крос-функціональних команд, наводять ще два такі принципи: довіра та взаємодія з іншими підрозділами компанії. На думку науковців, між членами команди мають бути побудовані стосунки, які ґрунтуються на довірі, що дасть можливість уникнути конфліктів та конкуренції між учасниками і зосередитися на роботі над проектом [6, с. 67]. При цьому члени команди повинні взаємодіяти не лише один з одним, але й з працівниками, які не входять до складу команди, але є джерелом інформації та нових знань. Узагальнивши вищезазначене, можна запропонувати наступні принципи формування крос-функціональної команди: принцип єдності учасників команди, який полягає у тому, що всі члени команди мають одну мету й приймають однакові для всіх правила роботи у проекті; принцип довіри, який ґрунтується на щирості та відвертості всіх учасників проекту; принцип взаємодії команди з іншими структурними підрозділами компанії; принцип досяжності мети – поставлена мета проекту має бути досягнута в конкретні строки, адже крос-функціональна команда має створюватись на короткий термін, а не функціонувати постійно; принцип лідерства; принцип організації; принцип технології; принцип навчання; принцип визначення ролей у команді відповідно до професійних та особистих компетенцій працівника.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновки щодо складності та багатоаспектності процесу формування крос-функціональної команди. Оскільки остання є тимчасовим утворенням для вирішення певної проблеми або реалізації проекту, то відповідно й їх життєві цикли співпадають. При цьому слід зважати на те, що крос-функціональні команди не завжди є успішними, адже мова йде про людей з високими професійними здібностями, які можуть бути нездатними поступитися власними цілями заради мети команди. З метою формування ефективної крос-функціональної команди слід використовувати наведені у статті принципи. Автором

доповнено існуючі принципи наступними: принцип єдності, принцип досяжності мети, принцип визначення ролей у команді відповідно до професійних та особистих компетенцій працівника.

Список використаних джерел:

1. Бушуєва Н.С. Модель формування крос-функціональної команди для управління соціальними проектами в швидкозростаючій організації / Н.С. Бушуєва, В.О. Хрутьба, А.С. Філатов // *Управление проектами, системный анализ и логистика*. - К.: НТУ. - 2015. - Вып. 15. - с. 25-35.
2. Філатов А.С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва* / А.С. Філатов // *Зб. наук. пр. Луганськ: СХУ ім. В.Даля*. - 2010. - № 3(35). - с. 72-82.
3. Фролова М.В. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах / М.В. Фролова // *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*. - 2015. - № 2(5). Т.17. - с. 1166-1169.
4. Филонов М.Р., Кожитов Л.В., Балыхин М.Г., Верхович В.С. Формирование и опыт работы кросс-функциональной команды в вузе / М.Р. Филонов, Л.В. Кожитов, М.Г. Балыхин, В.С. Верхович // *Высшее образование сегодня*. - 2014. - № 2. - с. 32-40.
5. Honts C., Prewett M., Rahael J., Grossenbacher M. The importance of team processes for different team types. *Team Performance Management: An International Journal*. 2012. Vol. 18. Issue: 5/6. pp.312-327.
6. Kettley P., Hirsh W. *Learning from Cross-functional Teamwork: report of the Institute for Employment Studies*. Brighton, 2000. 74 p.
7. Kozlowski S.W.J., Bell B. S. *Work Groups and Teams in Organizations*. Cornell University ILR School. URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>
8. Makintosh-Fletcher, D. *Teaming by design: real team for real people*. New York. McGraw-Hill, 2006. 246 p.
9. Mohamed M., Stankosky M., Murray A. Applying knowledge management principles to enhance cross-functional team performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8. No. 3. 2004. pp. 127-142.

References:

1. Busheva, N.S., Khrustka, V.O. and Filatov, A.S. (2015), "Model of formation of a cross-functional team for managing social projects in a fast-growing organization", *Project Management, System Analysis and Logistics*. Kyiv NTU. vol. 15., pp. 25-35
2. Filatov, A.C. (2010), "Features of formation of cross-functional commands for management of innovative projects. *Project Management and Production Development*", Collection of scientific works of Luhansk SNU named after V. Dal. vol. 3 (35), pp. 72-82
3. Frolova, M.V. (2015), "Implementation of the model of cross-functional management in distributed labor collectives", *Izvestiya Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*. vol. 2 (5), T.17, pp. 1166-1169
4. Filonov, M.R., Kozhitov, L.V., Balykhin, M.G. and Verkhovich, V.S. (2014), "Formation and experience of the cross-functional team in the high school", *Higher education today*. vol. 2, pp. 2-40
5. Honts C., Prewett M., Rahael J., Grossenbacher M. The importance of team processes for different team types. *Team Performance Management: An International Journal*. 2012. Vol. 18. Issue: 5/6. pp.312-327.
6. Kettley, P. and Hirsh, W. (2000), *Learning from Cross-functional Teamwork: report of the Institute for Employment Studies*. Brighton
7. Kozlowski, S.W.J. and Bell, B.S. Cornell University ILR School, "Work Groups and Teams in Organizations" available at: URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>, (Accessed 05.12.2017)
8. Makintosh-Fletcher, D. (2006), *Teaming by design: real team for real people*. New York. McGraw-Hill
9. Mohamed, M., Stankosky, M. and Murray, A. (2004), "Applying knowledge management principles to enhance cross-functional team performance", *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, no. 3, pp.127-142.

Keywords: cross-functional team; principles; types; interaction; enterprise; life cycle; personnel.

Ключові слова: крос-функціональна команда; принципи; види; взаємодія; підприємство; життєвий цикл; персонал.

Ключевые слова: кросс-функциональная команда; принципы; виды; взаимодействие; предприятие; жизненный цикл; персонал.

Рецензент: Кучерова Г.Ю., професор кафедри економіки, Класичний приватний університет, д.е.н., доцент

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/2938392>