

УДК 38.04.02

Тумашев Сергей Владимирович

магистрант,

Школа управления и междисциплинарных исследований

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

ЧЕРЕЗ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ К ЦЕНТРУ КОМПЕТЕНЦИЙ*Аннотация:*

В статье обобщены разновидности кросс-функциональных команд, применяемых на промышленных предприятиях в РФ и мире. Отражены наиболее подходящие практики и инструменты, подходящие для кросс-функциональных команд, формирующихся на предприятиях в РФ. Предоставлен краткий обзор методологии формирования кросс-функциональных команд в АО «Волжский трубный завод».

Ключевые слова:

Кросс-функциональные команды, персонал, Agile, Scrum, стендап.

На базе АО «Волжский трубный завод» планируется создание центра компетенций по производству нержавеющей и трудно деформируемых марок сталей. Основное производство продукции из нержавеющей и труднодеформируемых сплавов для энергетической, химической, нефтехимической и фармацевтической промышленности сосредоточено в Трубопрокатном цехе №2, где продукция производится методом горячего прессования вот уже 35 лет. В течение последних двух лет в ТПЦ-2 реализуется проект технического перевооружения производства, цель которого увеличить объем выпуска труб из нержавеющей марок стали. Но компетенции — это не только и не столько оборудование, сколько люди. Поэтому одним из важнейших направлений развития ТПЦ-2, помимо модернизации оборудования, является постоянная деятельность кросс-функциональных команд, направленная на повышение: объемов производства, качества продукции, технологической и трудовой дисциплины, а также снижению текучести кадров.

В 2017-2018гг было принято решение внедрить на УППЗ ТПЦ-2 систему Шесть Сигм.

В 2020г было принято решение создать единую кросс-функциональную команду. Учли недостатки при внедрении систем 5S+1 и Шесть Сигм. В ходе подготовки к внедрению кросс-функциональных команд рассматривались мировые практики, такие как:

- малые группы (на 2018 год в Японии зарегистрировано почти 52 000 кружков качества);
- кросс-функциональные команды на основе методологии управления проектами Agile [1].
- кросс-функциональные команды на основе методологии Scrum. Метод разработал Джефф Сазерленд [2, 3]. Методика Scrum дает возможность в четко обозначенные и непродолжительные циклы (спринты) добиваться поставленных целей.

В данную команду были включены работники разных, по направлению производственной деятельности, служб завода. В своей работе команда использовала инструменты разных систем: бережливое производство 5S+1, Шесть сигм, Agile, Scrum и кадровую политику АО «ВТЗ». Реализованные проекты кросс-функциональными командами показали трудность принятия руководителями ТПЦ-2 в которых реализовывался проект идей от проектных команд по причине необходимости выделять материальные и иные ресурсы на реализацию данных идей, имея весьма ограниченный бюджет подразделения. Иными словами, руководитель подразделения должен был выбирать между необходимостью капитального ремонта оборудования в запланированном объеме и реализацией предложений от кросс-функциональной команды. Это зачастую служило причиной сопротивления изменениям.

Проанализировав данные проблемы формирования и эффективности работы кросс-функциональных команд в «АО ВТЗ» предложена и внедрена новая модель проектов, выполняемых кросс-функциональными командами.

Подбор персонала в кросс-функциональную команду руководителем проекта основывается на обеспечении общей квалификации и компетентности для достижения:

- совместного выхода из запутанных тупиковых ситуаций;
- уменьшения межличностных трений;
- психологических преимуществ: ощущение товарищеской поддержки, чувство гордости за совместные достижения;
- прямого доступа к информации без искажений;
- переработки и внедрения внешних инициатив, идеи, помощи, обращая их на пользу общему делу.

Тщательный отбор проактивного персонала в кросс-функциональную команду позволит не только достичь поставленных целей проектов, но и преодолеть сопротивление изменениям, внедряемым в проекте со стороны персонала СП, так как участники кросс-функциональной команды из структурного подразделения становятся своеобразными амбассадорами – пропагандирующими преимущества новых решений.

Для обеспечения подбора персонала в кросс-функциональные команды, способствующего достижению вышеуказанных задач была разработана Анкета оценки уровня вовлеченности. Руководитель проекта кросс-функциональной команды, назначенный заказчиком проекта, отбирает кандидатов от необходимых СП основываясь на требованиях включения в состав команды представителей обязательных структурных подразделений и результатах анкетирования. Так реализуя проект «Трансформация ТПЦ-2» до начала проекта была проведена оценка вовлеченности персонала. Объем генеральной совокупности работников данных участков – 189 человек (в том числе рабочих – 181 человек; РСС – 8 чел.). Анкетирование проведено очно, в каждой бригаде, во время сменно-встречного собрания или в течение рабочей смены. Проанкетировано 103 рабочих (57% от общего количества персонала этих участков). Результаты исследования представлены на рисунках 1-4.

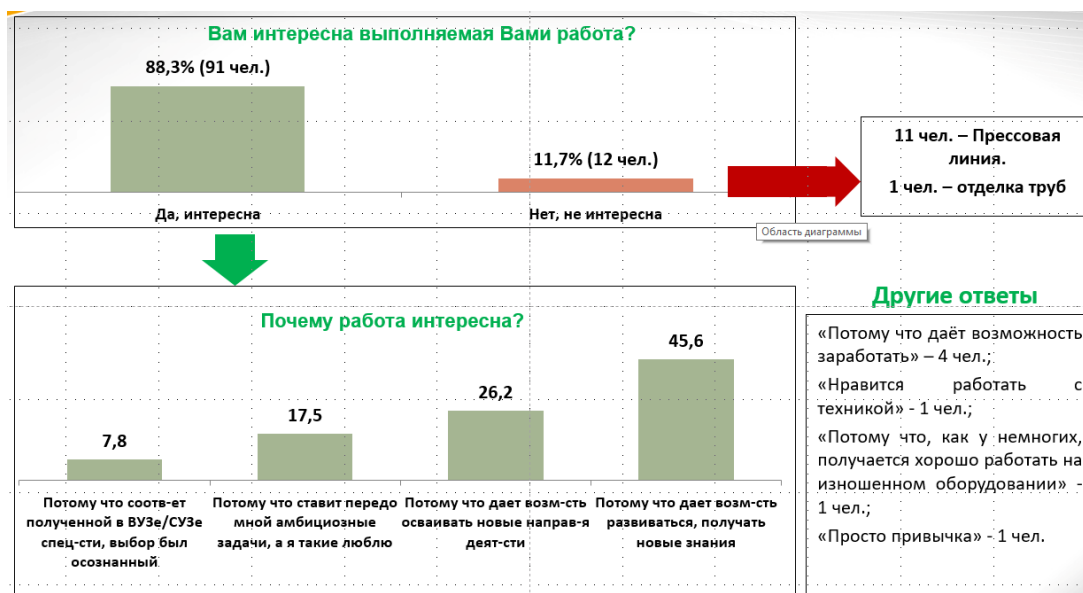


Рисунок 1 – Интерес к своей работе

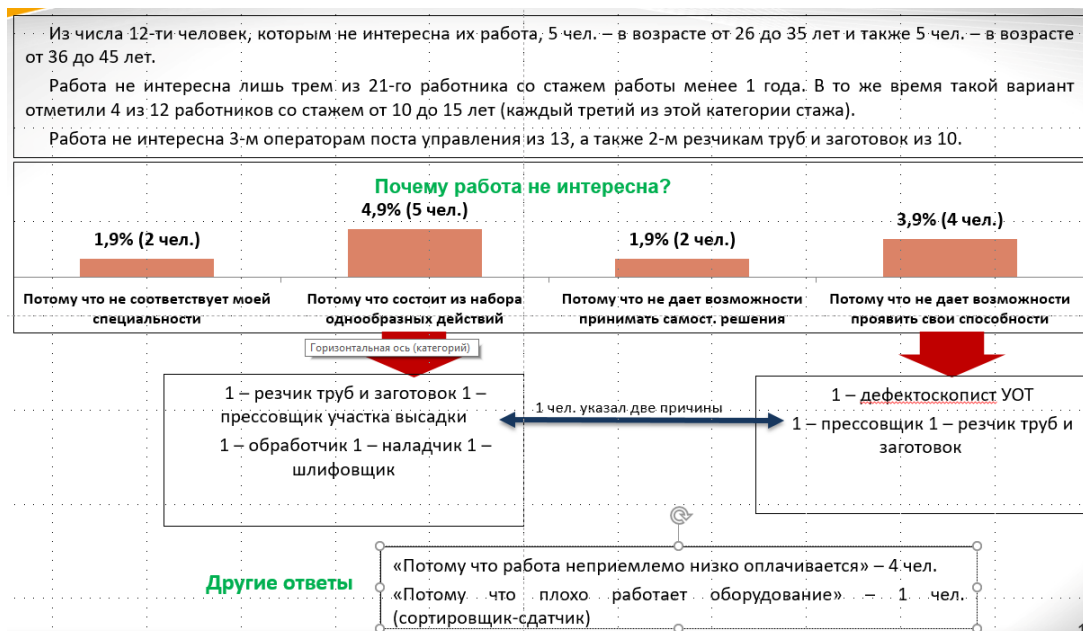


Рисунок 2 – Анализ причин отсутствия вовлеченности

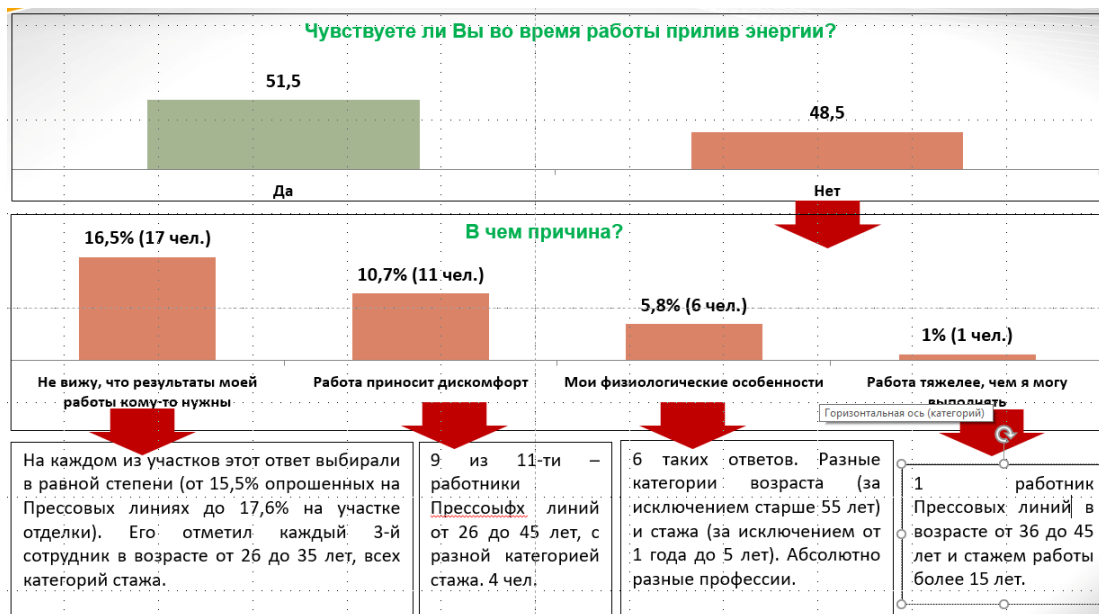


Рисунок 3 – Оценка проактивности



Рисунок 4 – Анализ стрессоустойчивости

На основании результатов анкетирования для проекта было отобрано 10 сотрудников с высокой мотивацией к проекту. Что позволило достичь всех целей проекта:

- обеспечение увеличения объема производства нержавеющей труб на 10%;
- снижение простоев оборудования на 50% от уровня прошлого года.

Для соблюдения сроков проекта (16 недель) была составлена диаграмма Ганта с закреплением ролей по 4 направлениям и 12 инструментам. Осуществлялось также еженедельное планирование по принципам Scrum и Agile. Проводились ежедневные совещания по принципу Стендап.

В ходе реализации проекта использованы следующие инструменты: доска решения проблем, карта потока создания ценности, причинно-следственная диаграмма, «5 Почему?», «Плюс-минус, интересно», анализ сил Портера и другие. Также была разработана и внедрена методика «50 методов улучшений» для помощи участникам кросс-функциональных команд в генерации идей. Это позволило разработать и внедрить в ходе проекта 129 мероприятий (рис. 5) по 10 направлениям.

ТПЦ-2 по итогам окончания проекта «Трансформация ТПЦ-2», выполненного кросс-функциональной командой по разработанной нами методике имеет стабильные показатели качества продукции:

- за 4 месяца реализации проекта 36,5 млн. руб.;
- за 12 месяцев после реализации проекта 89,3 млн. руб.

Эффективность методического подхода по формированию и эффективности работы кросс-функциональных команд отражается в долгосрочном эффекте по итогам окончания проекта «Трансформация ТПЦ-2» в части выполнения качественных показателей: ЦП, ЦПП, вовлеченности персонала (участвовавшего в

команде и принимавшего участие во внедрении мероприятий) в предложениях по улучшениям. Так за 6 месяцев 2022 года появилось 82 новых автора предложений по улучшению, что на 80% больше чем в 2021 году. Общая вовлеченность персонала ТПЦ-2 в улучшения достигла 13,39% от штатной численности ТПЦ-2 (в 2020 вовлеченность персонала равнялась 9,4%).

Таким образом в АО «ВТЗ» Систематизированы практические подходы формирования кросс-функциональных команд, представлены основные элементы методического подхода к формированию кросс-функциональных команд, в частности определены:

- оптимальная численность команды: от 7-10 человек, а также определены структурные подразделения организаций, персонал которых может внести наибольший вклад в достижение целей проекта;
- разработана методика подбора персонала в команду;
- определены требования к слаживанию команды перед началом выполнения проекта;
- после анализа более 100 методик подобраны оптимальные инструменты для генерации идей, анализа причин несоответствий, и внедрения предлагаемых изменений;
- определена оптимальная частота и вид проведения совещаний для оценки эффективности работы кросс-функциональных команд.

Деятельность кросс-функциональных команд, построенных по предложенному и апробированному принципу, позволит до конца 2024 года организовать на базе АО «ВТЗ» Центра компетенций по производству нержавеющей и трудно деформируемых марок сталей и сплавов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Юрген Аппело «Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами».
2. Джефф Сазерленд. «Scrum. Революционный метод управления проектами»
3. Джефф Сазерленд, Кен Швабер «Софт за 30 дней. Как Scrum делает невозможное возможным»

Tumashev Sergey Vladimirovich

Student,

Department School of Management and Interdisciplinary Research

Institute of Economics and Management,

Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russian Federation

THROUGH CROSS-FUNCTIONAL TEAMS TO THE COMPETENCE CENTER

Abstract:

The article summarizes the varieties of cross-functional commands used at industrial enterprises in the Russian Federation and the world. The most suitable practices and tools suitable for cross-functional teams formed at enterprises in the Russian Federation are reflected. A brief overview of the methodology for the formation of cross-functional teams in JSC "Volga Pipe Plant" is provided.

Keywords:

Cross-functional teams, Staff, Agile, Scrum, Stand-up.