



Экономика труда и управление персоналом

Научная статья

УДК 005.64

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.3/12283>

JEL: J22; M22; O32

Факторы стимулирования интенсивности обмена знаниями в кросс-функциональных командах

Е. Г. Калабина¹, О. Ю. Беляк^{2✉}

^{1,2} Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, ул. 8 Марта / Народной воли, 62/45, 620144, Екатеринбург, Российская Федерация

Предмет. В статье исследуются вопросы функционирования кросс-функциональных команд, задействованных в инновационных проектах. Практические аспекты управления, учитывающие специфику построения и эффективной деятельности кросс-функциональных команд, обращены к изучению факторов, влияющих на повышение эффективности их деятельности, в том числе факторов стимулирования интенсивности обмена знаниями между участниками.

Цель. Определение факторов стимулирования интенсивности обмена знаниями между участниками кросс-функциональных команд.

Методология. Для достижения поставленной цели использовались такие методы научного познания, как анализ, синтез, классификация и системный подход. Исследование базируется на изучении актуальной научной литературы в сфере менеджмента и управления знаниями, а также анализе данных, полученных в результате экспертного опроса участников кросс-функциональных команд.

Результаты. В ходе проведения исследования выявлены ключевые группы факторов, оказывающих стимулирующее влияние на интенсивность обмена знаниями (личностные, управленческие, организационные), которые дополнены внутрикомандными. Представляемые результаты исследования относятся к поисковому этапу исследования управления кросс-функциональными командами.

Выводы. Среди анализируемых факторов стимулирования интенсивности обмена знаниями между участниками кросс-функциональных команд решающее значение имеют поведение руководителя в команде на основе создания рациональных связей и его готовность взять ответственность за результаты деятельности команды перед стейкхолдерами. Кроме того, значимым фактором оказался фактор заинтересованности компании в проведении обучающих мероприятий и поддержании инициативного поведения работников в вопросах обучения.

Ключевые слова: команды, управление знаниями, организационные факторы, поведение руководителя.

Для цитирования: Калабина, Е. Г., & Беляк, О. Ю. (2024). Факторы стимулирования интенсивности обмена знаниями в кросс-функциональных командах. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (3), 65–75. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.3/12283>

Введение

Для разработки инновационных продуктов и услуг в российских и зарубежных компаниях получили распространение кросс-функциональные команды (далее – КФК), рассматриваемые в качестве новой парадигмы организации труда высокотехнологичных компаний (см., например, Susman & Ray (1999)). Отмечается применение КФК в различных секторах экономики – машиностроении, промышленном приборостроении, разработке программного обеспечения, консалтинговых услугах, а также в работах по совершенствованию бизнес-процессов компании и др. (Калабина, Беляк, 2021; Пожидаев, 2020; Sasiwimon & Singha, 2020).

Как показывает опыт мировых компаний, объединение в одной команде специалистов, представляющих различные функциональные направления, достаточно эффективно (Ungureanu et al., 2020), способствует творчеству (Parke et al., 2021), но должно сопровождаться соответствующей организационной политикой и культурой (Smith, 1998).

Однако практический опыт использования КФК сопряжен с рядом сложностей (Костенко, 2018). Например, менеджеры команды вынуждены искать пути преодоления несогласованности между участниками (Casciaro et al., 2019), вызванной различиями в их профессиональных культурах и личных целях. В конечном счете эта несогласованность приводит к снижению эффективности команды в целом и формированию отрицательного стереотипа относительно соответствующей модели организации труда (Kwan, 2019). Все это обостряет актуальность исследований факторов, оказывающих влияние на обмен знаниями между участниками кросс-функциональных команд, а также стимулирующих его.

Обзор и анализ литературы

Получение количественных и качественных оценок интенсивности обмена знаниями и факторов, оказывающих стимулирующее влияние на этот процесс, является непростой задачей. В современной научной литературе принято считать, что результативная деятельность КФК детерминирована выраженной гетерогенностью группы – профессиональной и должностной разнородностью, которые, с одной стороны, обуславливают высокую вероятность конфликтов, а с другой – обеспечивают возможность получения качественно нового

решения сложной задачи на основе продуктивного взаимодействия внутри команды и гибкого реагирования на изменение внешней бизнес-среды (Ковалева и др., 2021). В связи с этим необходимым условием активности КФК выступает обмен знаниями между ее участниками и преодоление барьеров в этом процессе (Kwan, 2019), а достаточным – стимулирование его интенсивности. Тем самым обмен знаниями становится одной из ключевых задач для руководителей компаний (Калабина, Беляк, 2021).

В теоретических и эмпирических исследованиях идет поиск и идентификация факторов, стимулирующих интенсивность обмена знаниями между участниками кросс-функциональных команд, распространенных в различных профессиональных областях и сферах. Систематизация имеющихся подходов позволила выделить следующие укрупненные группы факторов: личностные, управленческие, общеорганизационные (там же). Однако можно отметить, что в настоящее время обнаружена недостаточная исследованность такой группы факторов, как внутрикомандные (стиль управления руководителя команды, характеристика организационной среды, организационные условия), в изучении факторов стимулирования интенсивности обмена знаниями в КФК, учитывающих особенности их деятельности (например, обозначенная выше гетерогенность, административная неоднозначность принадлежности сотрудника к команде и своему функциональному подразделению и связанные с этим, дублирование ответственности, борьба за ресурсы с другими командами и подразделениями компании и т. д.).

Поэтому важно дать оценку влияния на обмен знаниями между участниками КФК именно внутрикомандных факторов, проявляющихся в первую очередь в *различных типах поведения руководителя* команды, а также организационных условий и среды, способствующих эффективному взаимодействию между участниками. Это позволит получить многомерную картину связей между участниками таких команд и менеджментом в части управления и создания условий для эффективного обмена знаниями и использовать результаты для формирования и корректировки существующих подходов к управлению данным видом команд.

Известно, что тип структуры власти и методы управления, применяемые в компании, оказывают непосредственное влияние на взаимодействие сотрудников команды, в том числе

при обмене знаниями (Young-Hyman, 2016). Кроме того, выявлено, что не все механизмы координации одинаково эффективны при управлении кросс-функциональными командами (Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019). В то же время открытым остается вопрос влияния стиля управления как социально-эмоционального климата между руководителем и подчиненными на эффективность обмена знаниями в КФК.

Согласно Ф. Глазлу и Б. Ливехуду, стиль управления определяется двумя характеристиками (Glasl & Lievegoed, 2021):

– «образец» внутреннего поведения и позиция руководства в отношении сотрудников, и наоборот. Отражает, насколько руководитель проявляет свою заинтересованность в личных и рабочих проблемах сотрудников, как демонстрирует власть (открыт к инициативам или подавляет своей волей все возражения), насколько допускает участие сотрудников в решении рабочих вопросов и т. д.;

– социальный климат, который внешне проявляется в отношении между руководством и остальными сотрудниками. Отражает распределение ролей в команде, доминирующий тип отношений (формальные/неформальные), как выстроены каналы коммуникации (прямые или через центральное руководство), насколько самостоятельно команда действует в рабочих/конфликтных ситуациях.

Предполагается, что менеджер КФК создает и поддерживает нормы, роли и ожидания членов команды, определяя задачи для команды и направляя ее на достижение общей цели. Однако вопрос низкой продуктивности КФК и степени влияния менеджмента команды и компании на эти результаты регулярно поднимается не только в российских¹ исследовательских кругах, но и в зарубежных². Это обуславливает актуальность настоящего исследования, целью которого является определение факторов стимулирования интенсивности обмена знаниями между участниками КФК.

Проблемное поле исследования очерчивают следующие вопросы:

1. Какова роль руководителя КФК при осу-

¹ Deloitte : Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2019. URL: <https://hr-portal.ru/blog/deloitte-tendencii-v-sfere-upravleniya-personalom-v-rossii-2019> (дата обращения: 26.06.2023).

² Tabrizi B. Harvard Business Review (2015) 75 % of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional. URL: <https://hbr.org/2015/06/75-of-cross-functional-teams-are-dysfunctional> (accessed 26.06.2023).

ществлении процессов стимулирования обмена знаниями между участниками и организации инновационной работы команды?

2. Что в проявляемом поведении руководителя является решающим для участников КФК и их взаимодействия в команде и обмена знаниями?

3. Какие организационные условия и характеристики организационной среды являются наиболее благоприятными для интенсивности обмена знаниями между участниками в КФК?

Материалы и методы

Данное исследование является поисковым для дальнейшего углубленного изучения деятельности кросс-функциональных команд и обмена знаниями между их участниками. Сформирована группа для проведения экспертного опроса, состоящая из представителей, решающих различные проектные задачи. Всего в экспертную группу включено 13 участников КФК, среди них пять женщин и восемь мужчин. Возрастное распределение интервьюируемых, чел.: 20–24 года – двое; 25–29 лет – двое; 30–34 года – двое; 35–39 лет – двое; 40–49 лет – двое; 50–59 лет – двое; более 60 лет – один. Для обработки результатов опроса использован качественный анализ. Несмотря на имеющиеся ограничения качественного анализа (Измайлова, 2011), в условиях ограниченных данных об исследуемом объекте его применение оправдано возможностью формирования базиса для последующего проведения более точного количественного анализа и выбора корректных инструментов оценки (шкал).

Вопросы для полуструктурированного интервью были разделены на два блока. Первый блок включал вопросы о роли руководителя в работе команды с точки зрения:

1) выполнения рутинных задач: содействия, наставничества, ведения переговоров, координации и защиты со стороны руководителя;

2) стилей ведения управленческой деятельности: авторитарного, кооперационного и промежуточных типов;

3) выраженности у менеджера команды типа поведения, ориентированного на задачу или отношения, в решении повседневных задач и личных отношениях с участниками команды.

Во второй блок отнесены вопросы, целью которых ставилось выявление влияния на обмен знаниями организационных условий и организационной среды.

Выборка сформирована в соответствии с

правилами проведения социологических качественных исследований: группа опрошенных состояла из людей разного пола и возраста, имеющих разный уровень подготовки, а также разные установки и интересы, а выбор нового респондента проводился по принципу противоположности и вариативности (Измайлова, 2011). Респонденты подобраны из КФК, созданных для выполнения инновационных проектов различных направлений (продуктовая, организационная и др. инновации). Такой подход к формированию выборки позволил добиться разнообразия мнений относительно поведения менеджеров КФК при выполнении проектной задачи (Измайлова, 2011).

Время проведения интервью с респондентами согласовывалось с руководителями команд, и чаще всего беседы проводились в рабочие часы. Отдельное внимание уделено месту проведения бесед: важным моментом являлось поддержание у интервьюируемых ощущения защищенности и открытого общения. В связи с этим встречи назначались в служебных и переговорных помещениях компаний.

Перед проведением беседы от всех интервьюируемых получено согласие на проведение аудиозаписи. В ходе дальнейшей работы все записи расшифрованы с использованием программного обеспечения VOCO Professional, сопоставлены с ручными заметками о типе

реакции респондентов в ходе обсуждения и оформлены в текстовом виде. Полученные тексты обработаны с помощью методов качественного анализа с использованием специального программного обеспечения ATLAS.ti.

Результаты исследования

Кодификатор проекта первоначально включал 19 кодов, однако при дальнейшей обработке количество кодов увеличилось до 24. Основными частями кодификатора являются два раздела – стиль руководства менеджера команды и организационные среда и условия для обмена знаниями.

Все коды стиля управления менеджера команды начинаются с кода *TeamLead*. Данный раздел включает 14 кодов. Часть кодов характеризуют не конкретные элементы стиля управления, а его проявление в целом. В эти коды включены те характеристики стиля управления, которыми оперируют респонденты, используя различные контексты (табл. 1). Большинство опрошенных (92,3 %) однозначно отметили, что на их активность при обмене знаниями с коллегами по КФК влияет поведение руководителя в рутинных рабочих процессах и при личном общении.

Для каждой цитаты, отнесенной к категории *TeamLead*, также фиксировался код отношения, проявляемого опрашиваемым при обсуждении типа поведения руководителя (табл. 2).

Исходя из анализа можно утверждать, что

Т а б л и ц а 1

Фрагмент раздела кодификатора по теме «Стиль управления руководителя команды и его влияние на обмен знаниями»

Код	Комментарий	Частота употребления
TeamLead: создание климата в команде	Создание климата в команде, способствующего обмену знаниями	23
TeamLead: помощь в понимании от других участников команды	Помощь и поддержка в преодолении барьеров в обмене знаниями и информацией	20
TeamLead: сглаживание конфликтов внутри команды	Управление конфликтами в случае их возникновения и их предотвращение	17

И с т о ч н и к: разработано авторами.

Т а б л и ц а 2

Фрагмент раздела кодификатора по теме «Отношение к проявляемому типу поведения руководителя»

Код	Комментарий	Частота употребления
Attitude: принятие дружественного настроения в управлении командой	Использовано для фиксации отношения к типу управления, ориентированному на отношения	29
Attitude: ориентация на управление по целям, контролю рабочей задачи	Использовано для фиксации отношения к типу управления, ориентированному на задачу	31

И с т о ч н и к: разработано авторами.

тип приемлемого для респондентов поведения руководителя существенно различается: участники КФК готовы работать при проявлении обоих типов управления руководителя.

В отношении взаимодействия с руководством компании и другими стейкхолдерами проекта все респонденты единодушно отметили важность активной позиции руководителя при защите своих подчиненных в конфликтных ситуациях (рис. 1).

Для иллюстрации приведем фрагмент кодирования по категории *Responsibility* (табл. 3).

При анализе повседневной деятельности руководителя сформировалось несколько направлений, которые респонденты отметили как важные:

1. Степень участия руководителя в работе над проектом – достаточно ли он погружается в рабочие вопросы или выполняет больше формальную роль. Здесь обнаружили диаметрально противоположные взгляды опрошенных (рис. 2).

С одной стороны, респонденты отмечали важность вникания руководителя в рабочие вопросы, готовность провести профессиональную

консультацию и принять взвешенное решение на основе полученных данных и обсуждения. С другой, приверженцы самостоятельной работы высказывались в пользу делегирования, доверия руководителя к принимаемым специалистами решениям, а также важности стимулирующих и мотивирующих действий со стороны менеджмента.

2. Стремление руководителя к созданию комфортных условий для участников КФК: респонденты почти единодушно (95 %) согласились с необходимостью создания условий для команды.

3. Готовность руководителя к оказанию помощи при обращении сотрудника с просьбой о содействии и поддержке решения личных проблем.

Вторая часть интервью касалась организационных условий и среды для обмена знаниями. Вопросы затрагивали проведение обучающих мероприятий, которые компании могут использовать для развития у сотрудников способностей к обмену знаниями, организацию встреч для обсуждения и обмена знаниями,

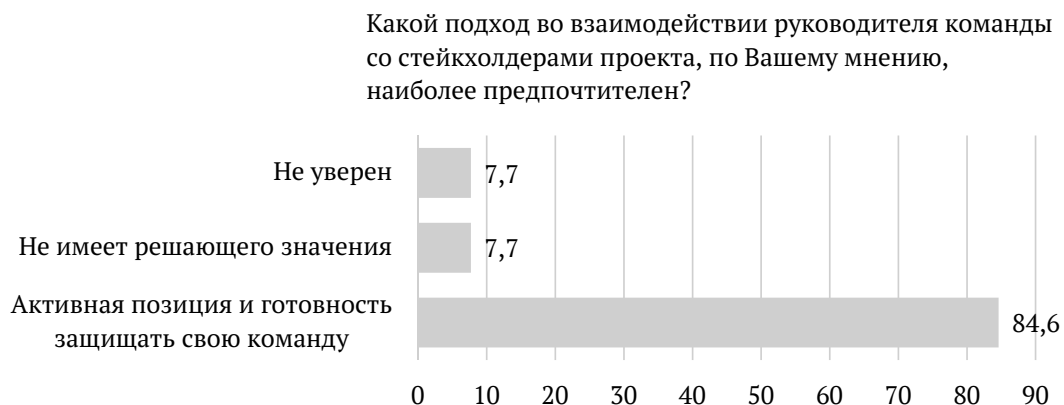


Рис. 1. Распределение ответов респондентов относительно взаимодействия руководителя команды и участников КФК со стейкхолдерами, % [источник: разработано авторами]

Т а б л и ц а 3

Фрагмент раздела кодификатора по теме

«Проявление ответственности руководителя перед стейкхолдерами проекта за деятельность команды»

Код	Комментарий	Частота употребления
Responsibility: нейтральное	Важности данного параметра для респондента не отмечается	2
Responsibility: нейтральное (избегающее)	Сомневающаяся позиция, нет четкого мнения в данном вопросе	2
Responsibility: важность проявления	Однозначное мнение, ценность поведения руководителя, берущего ответственность за деятельность команды	15

И с т о ч н и к: разработано авторами.



Рис. 2. Распределение ответов респондентов относительно повседневной деятельности руководителя команды (доля в рамках одного интервью, в среднем), % [источник: разработано авторами]

наличие и степень развития информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки проекта (рис. 3).

Обратим внимание, что при кодификации раздела, посвященного организационной среде, и условий для обмена знаниями один из кодов, начинающийся словом *Training*, включал цитаты об обучении (направление, его элементы, возможности и т. д.). Частично код, ассоциированный с обучением, приведен в табл. 4.

Далее мы отмечаем отношение респондентов к обучению, проводимому в КФК (табл. 5).

Интервьюируемые отмечали полезность и важность проведения обучающих мероприятий перед началом работы в КФК, в особенности охватывающих вопросы эффективного взаимодействия в команде, однако часть цитат содержала нейтральные формулировки и даже негативные. Также опрошенные отметили важность поддержки их желания получать новые знания и проходить обучение по вопросам, затрагивающим проект. Наиболее значимым для участников КФК оказалась инициатива руководства в отношении выявления требуемых для проведения работ знаний, а также выяснения недостающих участникам умений и навыков.

Выводы

Представленные результаты сводятся к следующим частным выводам о существующих факторах, оказывающих стимулирующее действие на интенсивность обмена знаниями в кросс-функциональных командах, и могут быть использованы в дальнейшем изучении особенностей построения и функционирования данного вида команд.

Во-первых, решающим фактором при налаживании интенсивного обмена знаниями между участниками КФК являются внутрикомандные практики, реализуемые руководителем в процессе контроля организационных процессов и координации работы над проектом. При этом реализация таких управленческих практик, выраженных, например, в стандартных операционных процедурах проектной деятельности или контроле за работой участников КФК, в значительной степени зависит от выбранного руководителем стиля управления.

Во-вторых, организация обмена знаниями и решение задачи в области его эскалации находятся в поле ответственности руководителя КФК. Это подчеркивает необходимость для руководителя при управлении КФК акцентировать свое внимание на налаживании взаимодействия между членами команды, выстраиваемого на основе рациональных связей,

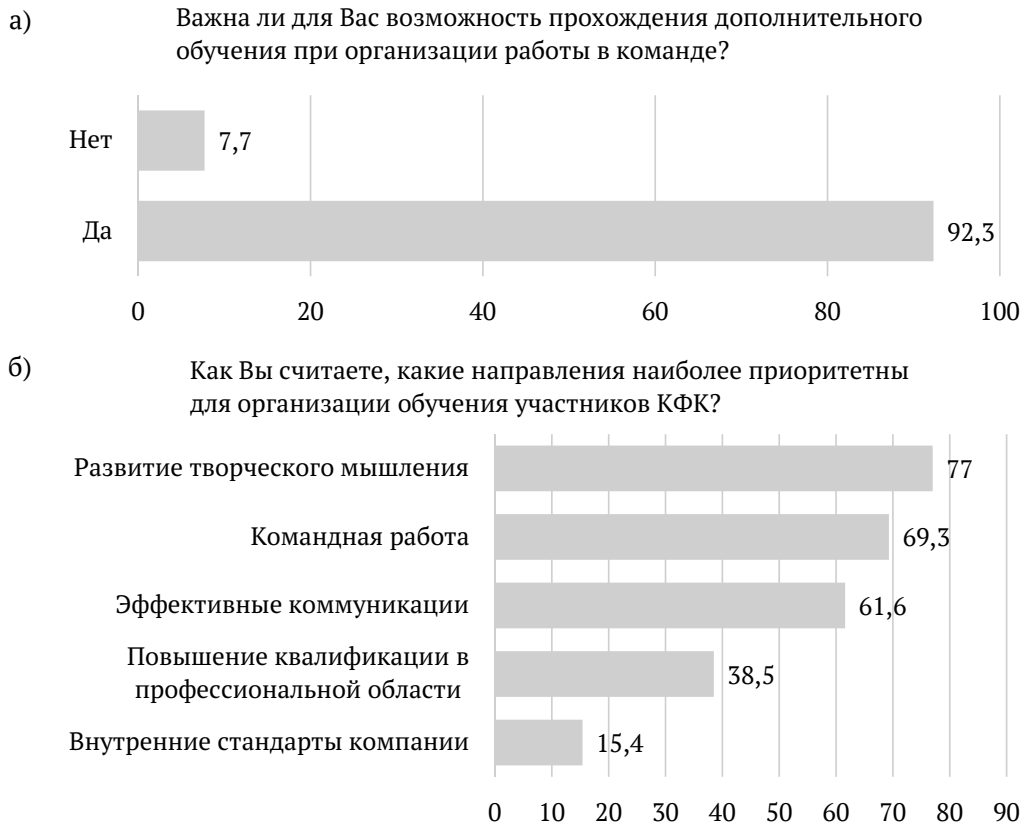


Рис. 3. Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения обучения (а) и возможных его направлениях (б) (респонденты называли несколько направлений), % [источник: разработано авторами]

Т а б л и ц а 4

Фрагмент раздела кодификатора по теме «Организационная среда и организационные условия для обмена знаниями»

Код	Комментарий	Частота употребления
Training: направленность на взаимодействие в команде	Упоминание тренингов и других мероприятий, направленных на улучшение взаимодействия в команде	21
Training: восприятие информации	Отсылка к тестовым и обучающим мероприятиям, направленным на улучшение восприятия информации	17
Training: командообразование	Мероприятия, направленные на создание командного духа, стимулирование командной активности и т. д.	17
Training: примеры обучения, которыми оперирует респондент	Например, прошлый опыт участия в обучении при организации КФК, программы, которые хотел пройти респондент	8

И с т о ч н и к: разработано авторами.

Т а б л и ц а 5

Фрагмент раздела кодификатора по теме «Организационная среда и организационные условия для обмена знаниями»

Код	Частота употребления
Training_attitude: позитивное	19
Training_attitude: нейтральное	6
Training_attitude: негативное	3
Training_attitude: пример способа адаптации к проводимому обучению	7

И с т о ч н и к: разработано авторами.

доверия и открытости, а также осуществлять защиту своих подопечных при контакте со стейкхолдерами проекта.

И, наконец, внутрикомандные организационные факторы также отмечены участниками КФК как существенные. В особенности это касается готовности руководителя команды к проведению обучающих мероприятий и поддержания инициативного поведения работников в вопросах образования/самообразования.

Заключение

Выявленные тенденции в отношениях между участниками кросс-функциональных команд и их руководителями демонстрируют важность нахождения баланса в проявлении власти руководителя и его готовности к осмысленному делегированию части полномочий на основе оценки зрелости сотрудников и их

стремления к автономной работе. Важным моментом является поддержание подчиненных в их инициативной деятельности, в том числе выборе направлений профессионального обучения и самообразования. Выявленные связи требуют более детального изучения, однако и они могут дать основание для корректировки координационной политики руководителей в сторону смягчения при авторитарном стиле управления, что повысит эффективность взаимодействия в команде. А эффективное руководство может дать людям возможность совместно достичь поставленных целей, поднять уровень инноваций и креативности команды.

Конфликт интересов

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Список литературы

1. Измайлова, Т. В. (2011). Выборка в качественном социологическом исследовании как теоретико-методологическая проблема. *Социологические методы в современной исследовательской практике: сборник статей*. Москва, Издательский дом НИУ ВШЭ, 139–142. [Izmailova, T. V. (2011). Sampling in qualitative sociological research as a theoretical and methodological problem. *Sociological methods in modern Sociological methods in modern research practice*. Moscow, HSE Publ., 139–142. (In Russian).]
2. Калабина, Е. Г., & Беляк, О. Ю. (2021). Кросс-функциональные команды: основные направления исследований в менеджменте. *Управленец*, 12(6), 101–114. [Kalabina, E. G., & Belyak, O. Y. (2021). Cross-functional teams: the main directions of research in management. *The Manager*, 12(6), 101–114. (In Russian).] <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-6-7>
3. Калабина, Е. Г., & Беляк, О. Ю. (2021). Факторы обмена знаниями в процессе управления кросс-функциональными командами. *Российский журнал менеджмента*, 19(4), 515–547. [Kalabina, E. G., & Belyak, O. Yu. (2021). Factors of knowledge sharing in the process of managing cross-functional teams. *Russian Journal of Management*, 19(4), 515–547. (In Russian).] <https://doi.org/10.21638/spbu18.2021.407>
4. Ковалева, И. А., Канке, А. А., & Мозговой, А. И. (2021). Управление человеческими ресурсами через призму глобальных трансформационных изменений. *Вестник МГПУ. Серия: Экономика*, 1(27), 71–86. [Kovaleva, I. A., Kahnke, A. A., & Mozgovoy, A. I. (2021). Human resource management through the prism of global transformational changes. *MCU Journal of Economic Studies. Series: Economics*, 1(27), 71–86. (In Russian).] <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2021.27.1.6>
5. Костенко, Е. П. (2018). Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт. *Вопросы регулирования экономики*, 9(4), 107–123. [Kostenko, E. P. (2018). Modern trends in personnel management: domestic and foreign experience. *Journal of economic regulation*, 9(4), 107–123. (In Russian).] <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2018.9.4.107-123>
6. Пожидаев, Р. Г. (2020). Эволюция управления бизнес-процессами и реализация инициатив по совершенствованию бизнес-процессов. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (3), 122–132. [Pozhidaev, R. G. (2020). Evolution of business process management and implementation of initiatives to improve business processes. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (3), 122–132. (In Russian).] <https://doi.org/10.17308/econ.2020.3/3111>
7. Casciaro, T., Edmondson, A. C., & Jang, S. (2019). Cross-silo leadership: How to create more value by connecting experts from inside and outside the organization. *Harvard Business Review*, 97(3), 130–139.
8. Cobb, C., & Sfregola, D. (2021). Managing and selecting logistics service suppliers. *The digital transformation of logistics: Demystifying impacts of the fourth industrial revolution*, (24), 345–359. <https://doi.org/10.1002/9781119646495.ch24>.
9. Glasl, F., & Lievegoed, B. C. J. (2021). *Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges*

Change Management. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

10. Kotlarsky, J., van den Hooff, B., & Houtman, L. (2015). Are we on the same page? Knowledge boundaries and transactive memory system development in cross-functional teams. *Communication Research*, 42(3), 319–344. <https://doi.org/10.1177/0093650212469402>.

11. Kwan, L. B. (2019). The collaboration blind spot. *Harvard Business Review*, 97(2), 66–73.

12. Le Meunier-Fitzhugh, K., & Massey, G. (2019). Improving relationships between sales and marketing: the relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms. *Journal of Marketing Management*, 35(13–14), 1267–1290. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1648310>

13. Parke, M. R., Seo, M. G., Hu, X., & Jin, S. (2021). The creative and cross-functional benefits of wearing hearts on sleeves: Authentic affect climate, information elaboration, and team creativity. *Organization Science*, 33(2), 1–25. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1448>

14. Sasiwimon, S., & Singha, C. (2020). Cross-functional team effectiveness and firm performance: An integrated framework for Thai automotive industry. *Journal of Economics, Business and Management*, 8(2), 91–95. <https://doi.org/10.18178/joebm.2020.8.2.619>

15. Smith, P. G. (1998). Concurrent engineering teams. In: Cleland D. I. (ed.). *Field guide to project management*. Hoboken: John Wiley & Sons, 439–450.

16. Stipp, D. M., Pimenta, M. L., & Jugend, D. (2018). Innovation and cross-functional teams: Analysis of innovative initiatives in a Brazilian public organization. *Team Performance Management*, 24(1/2), 84–105. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2016-0056>

17. Susman, G. I., & Ray, J. M. (1999). Test of a model of organizational contributors to product development team effectiveness. *Journal of engineering technology management*, 16(3–4), 223–245.

18. Ungureanu, P., Cochis, C., Bertolotti, F., Mattarelli, E., & Scapolan, A. C. (2020). Multiplex boundary work in innovation projects: The role of collaborative spaces for cross-functional and open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 984–1010. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0338>

19. Young-Hyman, T. (2016). Cooperating without Co-laboring: How Formal Organizational Power Moderates Cross-functional Interaction in Project Teams. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 179–214. <https://doi.org/10.1177/0001839216655090>

Калабина Елена Георгиевна, д-р экон. наук, профессор, кафедра экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация

E-mail: kalabina@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-2111-1124

Беляк Ольга Юрьевна, ассистент, кафедра бизнес-информатики, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация

E-mail: o.j.belyak@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-7207-2674

Поступила в редакцию 16.05.2024

Подписана в печать 31.07.2024



Labor and Demographic Economics

Original article

UDC 005.64

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.3/12283>

JEL: J22; M22; O32

Factors stimulating the exchange of knowledge in cross-functional teams

E. G. Kalabina¹, O. Yu. Belyak^{2✉}

^{1,2} Ural State University of Economics, 62 8th March str.,
620144, Ekaterinburg, Russian Federation

Subject. The article studies the functioning of cross-functional teams working on innovative projects. It focuses on the practical aspects of management taking into account the specifics of the structure and effective operation of cross-functional teams as well as the factors enhancing their effectiveness, including factors stimulating the exchange of knowledge between the team members.

Purpose. To determine the factors stimulating the exchange of knowledge between members of cross-functional teams.

Methods. To achieve the goals, the scientific methods of analysis, synthesis, classification, and systematic approach were used. The study was based on recent scientific literature on knowledge management, as well as the results of a survey of members of cross-functional teams.

Results. The study identified several groups of key factors stimulating the exchange of knowledge, namely personal, managerial, organisational, and internal team factors. Presented in the article are the results of the exploratory stage of the study of the management of cross-functional teams.

Conclusions. The key factor stimulating the exchange of knowledge between members of cross-functional teams is the behaviour of the team leader based on the creation of a sensible network, and the ability of the leader to take responsibility for the team's performance. Another important factor is the eagerness of the company to organise training sessions and provide incentives for employees to continue their training.

Key words: teams, knowledge management, organisational factors, behaviour of the leader.

For citation: Kalabina, E. G., & Belyak, O. Yu. (2024). Factors stimulating the exchange of knowledge in cross-functional teams. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management, (3)*, 65–75. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.3/12283>

Conflict of Interest

The authors declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

Elena G. Kalabina, Full Prof., Dr. Sci. (Econ.),
Department of Labour Economics and Personnel
Management, Ural State University of Economics,
Ekaterinburg, Russian Federation

E-mail: kalabina@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-2111-1124

Olga Yu. Belyak Assist. Prof., Department
of Business Informatics, Ural State University of
Economics, Ekaterinburg, Russian Federation

E-mail: o.j.belyak@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-7207-2674

Received 16.05.2024

Accepted 31.07.2024