

ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ИННОВАЦИЯЛАРДЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ

Инновациялық өнімдерді
әзірлейтін командалардың типтері





Дәрісіміз «Инновациялық өнімдерді әзірлейтін командалардың типтері» тақырыбына арналады. Командалар бірнеше тәсілмен құрылымдалған болуы мүмкін. Менеджменттің белгілі басқару типологиясы командаларды төрт топқа бөледі: функционалды, жеңіл, ауыр және автономды. Құрылымдар суреттерде көрсетілген.

Функционалдық топтарда мүшелер өздерінің функционалдық бөлімдерінде қалады және өздерінің тұрақты функционалдық менеджерлеріне бағынады. Дегенмен олар жобаны талқылау үшін мерзімді түрде кездеседі.

Мұндай командалар, әдетте, уақытша болады және жекелеген мүшелер өз уақытының 10%-нан аз уақытын команданың жұмысына жұмсауы мүмкін. Функционалдық топтарда, әдетте, жоба менеджері немесе арнайы байланыс қызметкерлері болмайды. Функционалдық командалар, ең алдымен фирманың тек бір функциясына әсер ететін туынды жобалар үшін қолайлы.

Жеңіл топтарда барлық мүшелер өздерінің функционалдық бөлімшелерінде қалады, ал функционалдық басшылар бағалау мен сыйақыларға қатысты өкілеттіктерін сақтайды.

Функционалдық топтар сияқты жеңіл топтар да уақытша болады, ал мүшелері өз уақытының көп бөлігін жұмыс күнінің 25%-на дейін әдеттегі функционалдық міндеттеріне жұмсайды. Дегенмен жеңіл топтарда жобалар бойынша менеджер және функциялар арасындағы байланыс пен үйлестіруді жеңілдететін арнайы байланыс қызметкері бар. Жеңіл командалардың басшылары, әдетте, команда мүшелеріне айтарлықтай ықпалын немесе беделін көрсете алмайтын кіші немесе орта мансапты қызметкер болып табылады. Мұндай команда құрылымы үйлестіру мен байланысы жоғары деңгейді талап етпейтін туынды жобалар үшін қолайлы болуы мүмкін.

Салмақты командаларда қатысушылар жобалық менеджермен бірге орналасуы үшін өздерінің функционалдық құрылымдарынан ерекшеленеді. Салмақты командалардағы жоба менеджерлері, әдетте, менеджерлердің функционалды басшыларынан асып түсетін және ресурстарды басқарудағы айтарлықтай беделге ие аға менеджерлер болып табылады. Сонымен қатар, топ мүшелерін бағалап, марапаттайды. Топ мүшелерінің негізгі бөлігі толық жұмыс күнімен еңбек етеді. Командалық құрылымның бұл түрі функционалдық топтар арасындағы өзара әрекеттестікті және үйлестіруді айтарлықтай жақсартады және әдетте жобаларға жарамды болып саналады.

Автономды командаларда қатысушылар өздерінің функционалдық бөлімдерінен бөлініп, толық жұмыс күніне қамтылады. Команда мүшелері жоба менеджерімен бірге орналасады. Автономиялық команданың жобалық менеджері түрлі функционалды бөлімдер ұсынған ресурстарға толық бақылау жасайды және жоба менеджеріне топ мүшелерін бағалау мен сыйақы беру бойынша ерекше құзірет беріледі. Автономды командалар көбінесе ұйымның жұмыс процедураларына сәйкес келмейді; оның орнына оларға өз саясатын, процедураларын және сыйақы төлеу жүйесін жасауға рұқсат етілген. Автономиялық командалар сондай-ақ, жобаның табыстылығы үшін толығымен жауап береді; автономды топтар көбінесе фирманың тәуелсіз бөлімдері ретінде әрекет етеді.

Осылайша, автономды командалар, әдетте, серпінді жобалар мен кейбір ірі платформалық жобалар үшін қолайлы болып саналады. Сонымен қатар көп жағдайда автономды командаларға жоба аяқталған немесе жабылған кезде қайтып ұйымға оралу қиын болады. Осылайша, көптеген дербес командалар компанияның жекелеген бөлімшелері болып табылады. Тіпті еншілес кәсіпорын ретінде бөлінуі мүмкін.

Әртүрлі команда басшылықтары сан қилы қажеттіліктерді міндет етеді. Мәселен, жеңіл топта негізгі функционалдық топтар арасындағы үйлестіруді қамтамасыз ететін кіші немесе орта буын топ басшылары болуы мүмкін, ал ауыр немесе автономды командаларда аға менеджерлерден айтарлықтай тәжірибе мен ұйымдастырушылық қабілеттер талап етіледі. Салмақты және автономды командаларда жоба менеджері команда мүшелеріне басшылық жасай алатын және бағалай алатын, даму жобасын командада да, кең ауқымды ұйымда да қорғауға және түрлі функциялар арасында таратушы ретінде әрекет етуі тиіс.

Атап айтқанда, ауыр және автономиялық командалардың жоба менеджерлері ұйымдағы жоғары мәртебеге ие болуы керек. Ұйымдағы топ үшін тұжырымдаманың жеңімпазы, қақтығыстарды шешуде жақсы болуға, көптілді біліктілікке ие және инженерлік, өндірістік



пен маркетинг функцияларына әсер ету мүмкіндігі болуы керек. Бірдей жағдайларда болуына қарамастан жоба менеджерлерінде кемістігі бар командалардың жетістікке жету мүмкіндігі азғантай ғана болады.

«Кросс-функционалдық команда» – бұл команданың мүшелері компания жұмыс атқаратын барлық функционалдық сфералардан алынады. Атап айтсақ ҒЗТКЖ, маркетинг, өндіру, тарату және т. б.

Кросс-функционалды тәсіл басқару шешімдерін қабылдау процесін орталықтандыруға мүмкіндік береді. Сонымен қатар шешімді келісуге кететін уақытты азайтуға және бірлесіп жұмыс атқарғандықтан жобаның сапасын көрсетуге ықпал етеді. Қазіргі таңда кросс-функционалды командалар тиімді жұмыс ұжымы деп саналады. Алайда тәжірибе көрсеткендей бұндай ұйымда жоба ішіндегі құрылымдық бөлімшелердің өзара қарым-қатынас жұмыстары күрделі болады. Бұл команда түрінің кең қолданыс табуы, оның артықшылықтарына байланысты. Атап айтсақ, бұл команда өндіріс циклының уақытын азайтуға, ынтымақтастықты дамытуға, ішкі ортаны дамытуға сонымен қатар, жеткізушілер мен қарым-қатынастарды жетілдіруге мүмкіндік береді.

Мүшелердің нақты бағдарлануын және даму жобасына берілгендікті қамтамасыз ету үшін, көптеген ұйымдар қазірдің өзінде жобаның жарғысын және шарттық келісімшартты жасайтын ауыр салмақты дербес командаларды иеленеді.

Жобаның жарғысы жобаның миссиясын көрсетеді, жобаға дәл және өлшенетін мақсаттарды қалыптастырады. Бұл жобаға арналған тұжырымдамалық мәлімдемені қамтуы мүмкін (мысалы, «Dell ноутбук өнімділігі мен құны үшін нарықтық стандарт болады»). Осы жобаның ұйым үшін неге маңызды екендігі туралы анықтамалық мәлімдеме бар. Жарғыда командада кім бар екенін, қатысушыларға командада жұмсалатын уақыттың ұзақтығы және командалық жұмысты өткізуге жұмсалатын уақытының пайызы көрсетілуі мүмкін. Ол сондай-ақ, топтың бюджетін, оның есеп беру кестесін және жобаның табысты болуының негізгі өлшемдерін қамтамасыз ете алады.

Келісімшарттық келісім – бұл команданың мақсаттарға қол жеткізудегі тиімділігін бағалау және мониторинг жасау құралы, оның нәтижелілігін бағалау үшін негіздер жиынтығын және команданың жұмыс нәтижелерін салыстыру мерзімдерін ұсынады. Ең бастысы, келісімшарттық келісім жобаның топқа деген жауапкершілігін және жобаның иелік етуін белгілеудің маңызды механизмі болып табылады. Келісім жасасқаннан кейін және келісімді қабылдағаннан кейін барлық тараптар келісімшарттық келісімді жиі жоспарға сәйкестендіруге және нәтижелерге қол жеткізуге ниет білдіріп отырады.

Ақпараттық технологиялардағы соңғы жетістіктер компанияларға виртуалды топтарды белсенді пайдалануға мүмкіндік берді. Виртуалды командалар – қатысушылар бір-бірінен үлкен қашықтықта болуы мүмкін, бірақ оған қарамастан бейнеконференциялар, топтық бағдарламалар, электрондық пошта немесе ғаламтор-чат бағдарламалары сияқты озық ақпараттық технологияларды қолданумен белсенді түрде жұмыс істей алады. Виртуалды қауымдастық бірегей дағдыға ие адамдарға олардың орналасуына қарамастан жобада жұмыс істеуіне мүмкіндік береді. Іс жүзінде, алыс қашықтықта тұратын адамдар жол жүру шығындарынсыз немесе олардың өміріне кедергі келтірместен ынтымақтасуы мүмкін. Бұл әсіресе жаһандық болып табылатын компания үшін өте құнды.

Мысалы, SAP-тың бас кеңсесі Германияның Вальдорф қаласында. Алайда Үндістанда, Қытайда, Израильде және АҚШ-та ірі зерттеу және дамыту орталықтары бар. Әрбір орынның белгілі бір салаларда көп тәжірибесі бар, бірақ белгілі бір мамандануға байланысты функционалды кеңдігі жоқ. SAP менеджерлері осы жобаға қажетті тәжірибені оңтайлы түрде біріктіретін виртуалды топтарды құру үшін түрлі жерлердегі қызметкерлерді таңдайды. Сол сияқты, IBM бүкіләлем бойынша өз өнімдерін кеңейткен кезде виртуалды топтарды пайдалануды күшейтті. IBM қызметкерлерінің үштен бір бөлігі өздерінің мансаптық кезеңдерінде виртуалды топтарға қатысады. IBM жобалық персоналға қажет болғанда, ол адам ресурстарын басқаруға керекті дағдылардың тізімін ұсынады, ол тиісті адамдардың пулын анықтайды. Егер адамның қабілеттері мен таланттары бетпе-бет кездесуге қарағанда маңызды болса, виртуалды команда қалыптасады.

Виртуалды командаларды қалыптастыру кезінде ынтымақтастықты жеңілдету үшін және адамдар арасындағы қарым-қатынастың күшті болуы үшін пайдаланылатын технологияларды



қолдана алатын қызметкерлерді таңдау маңызды. Команда мүшелері өз бетінше жұмыс істей алуы және күшті жұмыс этикасына ие болуы керек. Арақашықтық топ мүшелерінің өзара әрекеттесу мүмкіндіктерін шектегендіктен, өзара әрекеттесуге ұмтылатын адамдарды таңдау қажет. Команда мүшелерінің хабарларға қаншалықты жылдам жауап беретіні және синхрондық байланыс үшін қаншалықты жиі болатынына қатысты стандарттар белгіленуі маңызды. Сонымен қатар бейресми өзара әрекеттесудің көптеген мүмкіндіктері виртуалды ортада жоғалуы мүмкін болғандықтан, негізгі командалық ережелерде өзара әрекеттесудің қосымша түрлерін қосқан жөн.

Мәселен, топ жетекшісі команданың едәуір формальды қарым-қатынастарында өзара байланыстарында қарастырылмайтын идеялармен бөлісуі үшін топтық конференц-байланыстарда немесе онлайн конференциялар барысында күнделікті немесе апта сайынғы құрылымданбаған «чаттар» жоспарлауы мүмкін.

Гассман мен фон Зедтвиц 37 жоғары технологиялық трансұлттық корпорациялардың қызметін зерттеп командалардың төрт моделін, үлгісін анықтады: орталықтанбаған өзара ұйымдасқан (1), координатор ретіндегі жүйелік интегратор (2), жүйелік сәулетші ретіндегі негізгі команда (3) және (4) орталықтанған венчурлық команда.

Орталықсыздандырылған үйлестіру топтарында командалар арасында биліктің немесе командалардың үстінен биліктің көруі. Командалар негізінен телефон, Ғаламтор арқылы, дерекқорлармен және топтық бағдарламалармен байланысты. Үйлестіру айтарлықтай әлсіз болды және негізінен күшті корпоративтік мәдениетке негізделді.

Әртүрлі орындарда әзірленетін компоненттер арасында жақсы дамыған стандартты интерфейстер болған жағдайда, орталықтандырылмаған өздік келісім мүмкін болар еді.

Осылайша ол сәулет инновациялары үшін емес, модульдік инновациялар үшін жарамды.

Жүйелік интегратор командаларында ҒЗТКЖ үйлестірушісі ретінде, бір адам немесе кеңсе түрлі құрылымдарды үйлестіру үшін жауапкершілікті өзіне алады. Жүйелік интегратор әр бөлімнің арасында жобаны ортақ түсінуге көмектеседі, бір бөлімнен екіншісіне білімді аударады, даму үлесін бақылайды. Зерттеудің қысқаша шолуы – Виртуалды халықаралық ғылыми-зерттеу және тәжірибелік топтар болып табылады. Жалпы жобаның орталықтандырылмағанына қарамастан, жүйелік интегратор кейбір орталықтандырылған үйлестіруді қамтамасыз етеді.

Командада жүйелік архитектор ретіндегі модельде ҒЗТКЖ орталықтанбаған топтардың шешуші шешімдер қабылдаушыларының негізгі тобы басқа елдердегі орталықсыздандырылған топтарды үйлестіру үшін жиі кездесулер өткізеді. Негізгі топта көбінесе әр орталықсыздандырылған топтың көшбасшыларынан, кейде сыртқы клиенттер немесе кеңесшілерден болатын күшті жоба менеджері болады.

Топ жоба дамуының жалпы архитектурасын жасайды және өзінің ұдайы даму барысында онымен өзінің келісімділігін сақтайды. Негізгі команда жоғарыда сипатталған жүйелік интеграторға қарағанда жеке бөлімшелерге қатысты тікелей өкілеттілікке ие болғандықтан, негізгі команда қақтығыстарды реттеуге және ведомствалық стандарттарға сәйкестікті қамтамасыз етуге қабілетті болады. Негізгі командалар барлық бөлімшелерде интеграцияның айтарлықтай деңгейін қамтамасыз ете алатындықтан, негізгі командалар жиі сәулет жаңашылықтарын /инновацияларын/ жүргізе алады. Орталықтандырылған венчурлық тобында ҒЗТКЖ қызметкерлері мен ресурстары максималды интеграция және үйлестіруді қамтамасыз ету үшін бір орталық орынға көшеді.

Командада ресурстарды бөлу және жеке топ мүшелерінің жауапкершіліктерін айқындау үшін айтарлықтай беделге ие, өте күшті жоба менеджері болуы мүмкін. Гассман және фон Цедтвиц орталықтандырылған венчурлық топтардың екі мысалын – Аце Браунның «Жоғары әсерлі жобалар» және Шарптың «Алтын белгі» жобаларын сипаттайды. Үлкен шығындарға байланысты мұндай командалар, ең алдымен, басты міндеті бар стратегиялық инновациялар үшін пайдаланылуы мүмкін.

Қорытындылай келе зерттеушілер Гассман және фон Цедтвиц радикалды немесе архитектуралық болып келетін инновациялар орталықтану түрінде күрделі немесе бейресми білім беруді талап етеді деп тұжырымдайды. Ал инкрементальды немесе модульдік болып табылатын инновациялар күрделі немесе бейресми білім беруді орталықтандырмауды талап етпейді.



Дәрісте қолданылған материалдар:

1. Strategic Management of Technological Innovation, 5th edition, Melissa Schilling кітабынан алынған.