



# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ

Типы команд разрабатывающие  
инновационные продукты

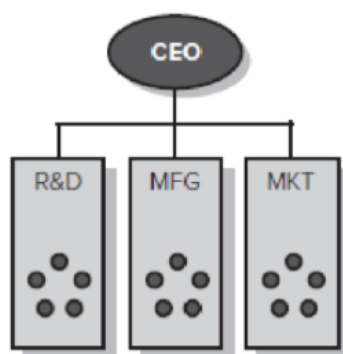




Тема данной лекции: «Типы команд разрабатывающие инновационные продукты». Команды могут быть структурированы несколькими способами. Известная типология менеджмента классифицирует команды на четыре типа: функциональная, легковесная, тяжеловесная и автономная. Структуры показаны на слайдах.

В функциональных группах члены остаются в своих функциональных подразделениях. И подчиняются своим регулярным функциональным менеджерам. Однако они могут периодически встречаться для обсуждения проекта.

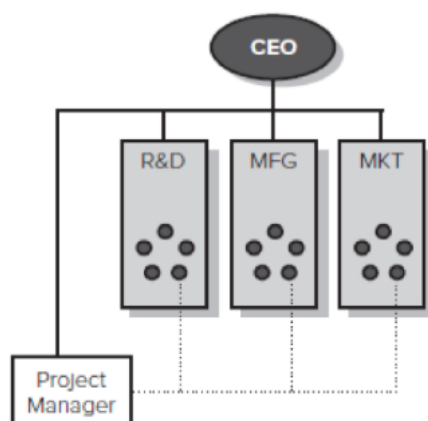
#### Структура функциональной команды



Такие команды обычно являются временными, и отдельные члены могут тратить менее 10 процентов своего времени на работу, связанную с командой. Функциональные команды, как правило, не имеют менеджера проекта или специального персонала связи. Функциональные команды чаще всего подходят для производных проектов, которые в первую очередь затрагивают только одну функцию фирмы.

В легковесных командах члены все еще находятся в своих функциональных подразделениях, а функциональные начальники сохраняют полномочия по оценке и вознаграждениям.

#### Структура легковесной команды

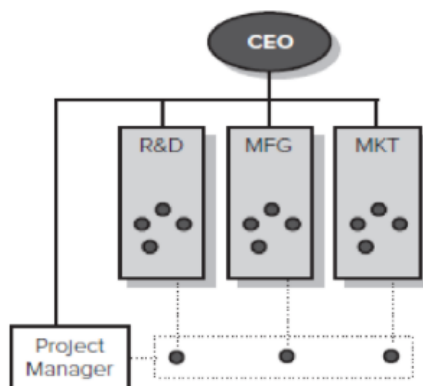


Как и функциональные команды, легковесные команды, как правило, временные, и члены тратят большую часть своего времени на свои обычные функциональные обязанности до 25 процентов рабочего дня. Тем не менее легковесные команды имеют менеджера проекта и специального сотрудника связи, которые облегчают общение и координацию между функциями. Менеджеры легковесных команд, как правило, являются младшими или средними сотрудниками, которые не могут оказывать существенного влияния или полномочия членов команды. Такая структура команды может быть подходящей для производных проектов, где не требуются высокие уровни координации и коммуникации.



В тяжеловесных командах участники выделяются из своих функциональных подразделений, чтобы их можно было расположить вместе с менеджером проекта.

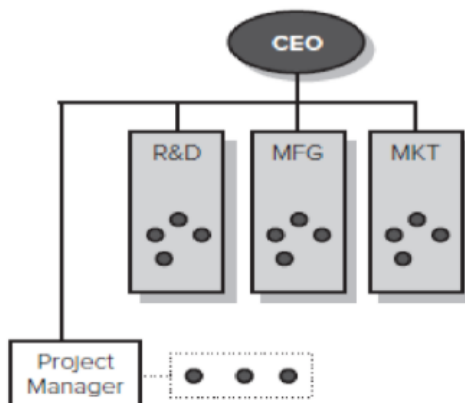
#### Структура тяжеловесной команды



Руководители проектов в тяжеловесных командах обычно являются старшими менеджерами, которые превосходят функциональных менеджеров и обладают значительными полномочиями по управлению ресурсами, а также оценивают и вознаграждают членов команды. Основная группа членов команды работает полный рабочий день. Такой тип командной структуры значительно улучшает взаимодействие и координацию над функциональными командами, и обычно это считается подходящим для проектов.

В автономных командах участники выделяются из своих функциональных подразделений и привлекаются на полный рабочий день. Члены команды располагаются вместе с менеджером проекта.

#### Структура автономных команд



Руководителю проекта автономной команды предоставляется полный контроль над ресурсами, предоставляемыми различными функциональными подразделениями, а руководитель проекта обладает исключительной властью над оценкой и вознаграждением членов команды. Автономные команды часто не соответствуют рабочим процедурам остальной организации; вместо этого им разрешено создавать свои собственные политики, процедуры и системы вознаграждения. Автономные команды также несут полную ответственность за успех проекта; во многих отношениях автономные команды действуют как независимые подразделения фирмы. Таким образом, автономные команды обычно считаются подходящими для прорывных проектов и некоторых крупных проектов платформы. Кроме того, автономным командам часто сложно вернуться назад в организацию, когда проект завершен или закрыт.



Таким образом, многие автономные команды становятся отдельными подразделениями фирмы или даже могут быть выделены фирмой в качестве дочерней компании.

Надо отметить, что разные типы команд имеют разные потребности в руководстве. Например, в то время как легковесные команды могут иметь лидера младшего или среднего звена, который обеспечивает базовую координацию между функциональными группами, тяжеловесные и автономные команды требуют от старших менеджеров значительного опыта и организационного влияния. В тяжеловесных и автономных командах руководитель проекта должен быть тем, кто может руководить и оценивать членов команды, защищать проект разработки как внутри команды, так и от более широкой организации и выступать в качестве транслятора между различными функциями.

В частности, руководители проектов в тяжеловесных и автономных командах должны иметь высокий статус в организации, выступать в качестве победителя концепции для команды внутри организации, быть хорошими в разрешении конфликтов, обладать многоязычными навыками и иметь возможность оказывать влияние на инженерные, производственные и маркетинговые функции. При прочих равных условиях команды, чьи руководители проектов имеют недостаток в одном или нескольких из этих измерений, будут иметь меньшую вероятность успеха.

#### Резюме характеристик групп команд

Характеристики	Функциональные команды	Легковесные команды	Тяжеловесные команды	Автономные команды
Менеджер проекта	Отсутствует	Младшего или среднего звена менеджер	Старший менеджер	Старший менеджер
Вес (Сила) менеджера проекта	Не применимо	Низкий	Высокий	Очень высокий
Время, потраченное на деятельность команды	До 10 % (от общего)	До 25 %	100 %	100 %
Расположение членов группы	Функциональное	Функциональное	Взаимо-расположение с менеджером проектов	Взаимо-расположение с менеджером проектов
Срок загруженности в команде	Временный	Временный	Долгосрочный но, в конечном счете временный	Постоянный
Оценка деятельности члена группы	Функциональный руководитель	Функциональный руководитель	Менеджер проекта и Функциональный руководитель	Менеджер проекта
Потенциал конфликта между командой и функцией	Низкий	Низкий	Средний	Высокий
Уровень кросс-функциональной интеграции	Низкий	Средний	Высокий	Высокий
Уровень соответствия существующим организационным практикам	Высокий	Высокий	Средний	Средний-низкий
Подходит для:	Некоторых производственных проектов	Производственных проектов	Платформенных проектов/ прорывных проектов	Платформенных проектов/ прорывных проектов



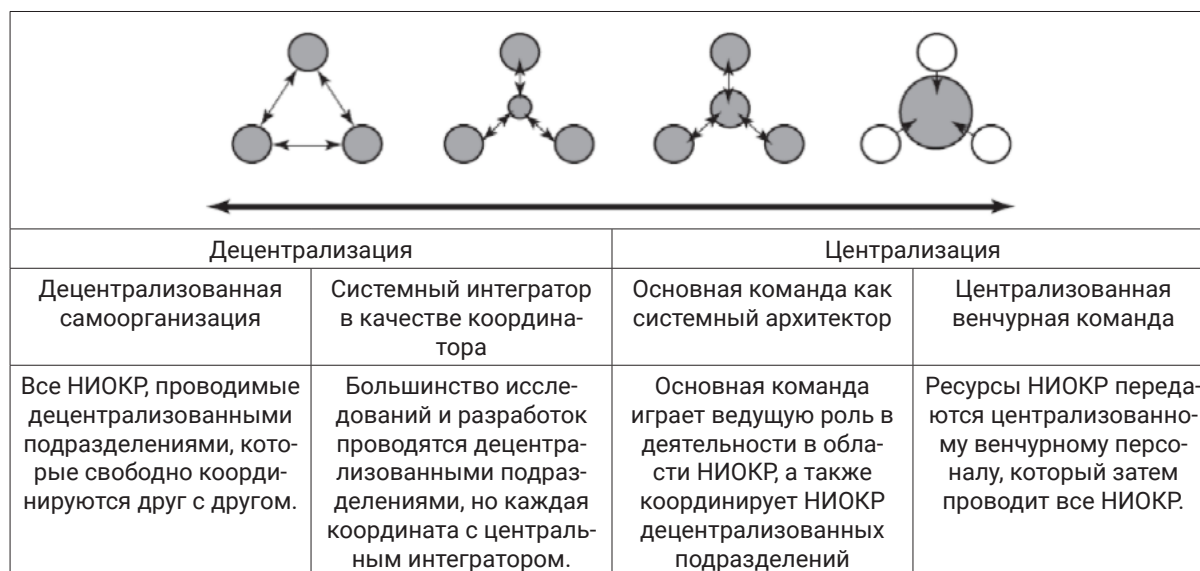
Чтобы обеспечить четкую ориентацию членов и приверженность проекту разработки, многие организации теперь имеют тяжеловесные и автономные команды, которые разрабатывают устав проекта и контрактный договор.

Устав проекта отражает миссию проекта и формулирует точные и измеримые цели для проекта. Он может включать в себя заявление о видении для проекта (например, «Ноутбуки Делл будут рыночным стандартом производительности и ценности») и справочное заявление о том, почему этот проект важен для организации. В уставе может быть указано, кто находится в команде, продолжительность времени, в течение которого участники будут тратить на команду, и процент от их времени, которое будет потрачено на работу в команде. Он также может предусматривать бюджет команды, график ее отчетности и ключевые критерии успеха проекта.

Контрактный договор представляет собой инструмент для мониторинга и оценки эффективности команды в достижении целей, предоставляя набор контрольных показателей производительности и предельных сроков, с которыми можно сравнить результаты работы команды. Однако более важно, что контрактный договор является важным механизмом для установления приверженности группы проекту и чувства собственности над проектом. После переговоров и принятия этого контракта все стороны часто подписывают контрактный договор как указание на их намерение соблюдать план и добиваться результатов.

Недавние достижения в области информационных технологий позволили компаниям более активно использовать виртуальные команды. Виртуальные команды – это команды, в которых участники могут находиться на большом расстоянии друг от друга, но все еще могут интенсивно сотрудничать с использованием передовых информационных технологий, таких как видеоконференции, групповые программы и программы электронной почты или интернет-чата.

#### Типология международных виртуальных команд



Виртуальное объединение может позволить людям с уникальными навыками работать над проектом независимо от их местоположения. Фактически, люди, живущие на больших расстояниях, могут сотрудничать без каких-либо затрат на поездку или нарушения их жизни. Это особенно ценно для компании, чьи операции носят глобальный характер. Например, SAP имеет головной офис в Вольдорфе, Германия, но имеет большие центры исследований и разработок в Индии, Китае, Израиле и США. Каждое место имеет большой опыт в определенных областях, но не имеет функциональной широты благодаря специализации. Менеджеры SAP выбирают сотрудников из разных мест для создания виртуальных команд, которые оптимально



объединяют опыт, необходимый для данного проекта. Аналогичным образом, когда IBM начала разворачивать больше своих продуктов во всем мире, она увеличила использование виртуальных команд. Около трети сотрудников IBM будут участвовать в виртуальных командах в какой-то момент своей карьеры. Когда IBM нуждается в персонале проекта, он дает список необходимых навыков отделу человеческих ресурсов, который определяет соответствующий пул людей. Если навыки и талант людей более важны, чем их способность встречаться лицом к лицу, формируется виртуальная команда.

При формировании виртуальных команд важно выбрать персонал, который будет комфортно использовать технологии, используемые для облегчения сотрудничества и обладающие сильными навыками межличностного общения. Члены команды должны иметь возможность работать самостоятельно и иметь сильную трудовую этику. Поскольку дистанция позволяет членам команды отклонять возможности взаимодействия, важно выбирать людей, которые стремятся к взаимодействию, а не избегать его. Важно, чтобы члены команды устанавливали стандарты того, как быстро они будут реагировать на сообщения, и как часто они будут доступны для синхронных коммуникаций. Кроме того, поскольку многие возможности для неформального взаимодействия могут быть утрачены в виртуальной среде, возможно, необходимо включить в основные правила команды больше типов взаимодействия. Например, руководитель команды может планировать ежедневные или еженедельные неструктурированные «чаты», когда члены команды должны участвовать в групповом конференц-вызове или онлайн-конференции, чтобы делиться идеями, которые не могут быть раскрыты в более формальных взаимодействиях команды.

Гассман и фон Зедтвиц изучив деятельность 37 высокотехнологичных транснациональных корпораций определили четыре модели команд: (1) децентрализованная самоорганизация, (2) системный интегратор в качестве координатора, (3) основная команда в качестве системного архитектора и (4) централизованная венчурная команда.

В децентрализованных координирующих командах не было ни одного источника власти или власти над командами. Команды общались в основном через телефон, Интернет, общие базы данных и групповые программы. Координация была относительно слабой и в значительной степени основывалась на сильной корпоративной культуре.

Децентрализованная само-согласование была более вероятной, если бы существовали хорошо разработанные стандартные интерфейсы между компонентами, разрабатываемыми в разных местах расположения.

Таким образом, он, как правило, подходит для модульных инноваций, а не для архитектурных инноваций.

В командах с системным интегратором в качестве координатора Ниокр один человек или офис берет на себя ответственность за координацию различных подразделений. Системный интегратор помогает построить общее понимание проекта среди каждого из подразделений, переводит знания из одного раздела в другое и отслеживает прогресс и вклад. Краткий обзор исследований Виртуальные международные группы исследований и разработок. Несмотря на то, что общий проект децентрализован, системный интегратор обеспечивает некоторую централизованную координацию.

В команде в качестве модели системного архитектора основная группа ключевых лиц, принимающих решения, из всех децентрализованных групп Ниокр регулярно проводит встречи для координации децентрализованных групп в других странах. Основная команда часто включает в себя сильного руководителя проекта, лидеров из каждой децентрализованной группы, а иногда и внешних клиентов или консультантов. Команда создает общую архитектуру проекта развития и поддерживает свою согласованность на протяжении всего своего развития. Поскольку основная команда имеет более прямые полномочия над отдельными подразделениями, чем системный интегратор, описанный выше, основная команда лучше способна разрешать конфликты и обеспечивать соблюдение стандартов по подразделениям. Поскольку основные команды могут обеспечить значительный уровень интеграции во всех подразделениях, основные команды часто могут проводить архитектурные инновации. В централизованной венчурной команде персонал и ресурсы Ниокр перемещаются в одно центральное место, чтобы обеспечить максимальную интеграцию и координацию. У команды, вероятно, будет очень сильный старший менеджер проекта, обладающий значительными



полномочиями по распределению ресурсов и определению обязанностей отдельных членов команды. Гассман и фон Зедтвиц описывают два примера централизованных венчурных команд: «Высокие проекты воздействия» Асеа Брауна и проекты «Золотого значка» Шарпа. Из-за высоких затрат такие команды, вероятно, будут использоваться только для стратегических нововведений, имеющих первостепенное значение.

В заключении можем отметить, что исследователи Гассман и фон Зедтвиц утверждают, что инновации, которые являются радикальными или архитектурными требуют интенсивной передачи сложных или негласных знаний в форме централизации. А инновации, которые являются инкрементальными или модульными не требуют децентрализации передачи сложных или негласных знаний.

**В лекции использованы материалы из книги:**

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