

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО СТАРТАПА: ПРОЦЕССНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ

CORPORATE STARTUP TEAM MANAGEMENT: PROCESS RESEARCH OF DEVELOPMENT DYNAMICS

ПОЛУЧЕНО 30.03.2024 ОДОБРЕНО 01.04.2024 ОПУБЛИКОВАНО 28.06.2024

УДК 334.012 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-69-75

ТИТОВА Н.В.

*Канд. экон. наук, доцент
кафедры управления проектом,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
г. Москва*

TITOVA N.V.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
State University of Management,
Moscow*

e-mail: titova5nv@mail.ru**ТИТОВ С.А.**

*Канд. экон. наук, доцент,
доцент школы инноватики
и предпринимательства,
Национальный исследовательский
университет «Высшая школа
экономики», г. Москва*

TITOV S.A.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, School
of Innovation and Entrepreneurship,
HSE University, Moscow*

e-mail: satitov@hse.ru

Аннотация

Инновационное развитие российской экономики невозможно без повышения эффективности малых инновационных предприятий (стартапов), в том числе создаваемых внутри компаний. Проблематика управления внутренними стартапами и особенно командами стартапов относительно слабо изучена современной наукой. Высокая динамика стартапов обуславливает высокую изменчивость практик управления командами. Для создания высокорезультативной команды стартапа необходимо понимать внутреннюю логику изменения параметров команд и командного управления. Базовыми методиками выступают процессные исследования и изучение конкретных ситуаций. В работе изучается команда одного стартапа, занимающегося разработкой облачного игрового сервиса. Стартап был организован внутри одной компании, но затем был продан крупной ИТ-корпорации. В статье рассматриваются определенные характеристики команды в их развитии: методологии управления работами, состав команды, коммуникации, культура, мотивация, процедуры оперативного и стратегического планирования.

Ключевые слова: команда стартапа, стартап-команда, управление командой, процессное исследование, управление изменениями, высокорезультативная команда, корпоративное предпринимательство, кейс.

Abstract

Innovative development of the Russian economy is impossible without increasing the efficiency of small innovative enterprises (startups), including those created within companies. The problems of managing internal startups and especially startup teams have been relatively poorly studied by modern science. The high dynamics of startups causes high variability and intensive transformations in team management practices. To create a high-performance startup team, it is necessary to understand the internal logic of change in the parameters of teams and team management. The article studies the dynamics of changes in team characteristics and team management within the startup development process. The research methodology is based on process research and case studies. The work investigates the dynamics of the startup team a cloud gaming service. The startup was organized within one company but was then sold to a large IT corporation. The article examines certain characteristics of the team in their development including management methodologies, team composition, communications, culture, motivation, operational and strategic planning procedures.

Keywords: startup team, team management, process research, change management, high-performance team, corporate entrepreneurship, case-study.

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое и поступательное развитие российской экономики невозможно без повышения результативности инновационной деятельности, которая в настоящее время реализуется в больших объемах в виде малых автономных коллективов, часто называемых (уже не только на профессиональном сленге) стартапами. Стартап как организационная форма инновационной деятельности используется в том числе и внутри корпораций, в контексте корпоративного предпринимательства.

Стартап предполагает реализацию одного или нескольких инновационных проектов силами относительно обособленных, небольших по численности, высоко мотивированных команд. Успех стартапов в высокой степени

определяется результативностью деятельности их команд. Поэтому для стартапов чрезвычайно важно обоснованное решение вопросов формирования и управления командами. В настоящее время проблематика управления персоналом в командах достаточно хорошо изучена [1], но команды стартапов характеризуются заметной спецификой. Все они носят проектный и инновационный характер. Они работают в условиях высокой неопределенности. Им свойственны высокая степень автономности, высокий уровень самоорганизации и вовлеченности в решение не только оперативных задач, но и задач стратегического развития. Команды стартапов представляют собой небольшое самостоятельное предприятие или составляют важнейшую его часть, решают весь комплекс предпринимательских задач, не только технического, но и финансового, маркетингового, правового,

и иного характера. Отсюда следует, что методы повышения их мотивации и стимулирования достижения высоких результатов, применимые для проектной деятельности вообще, требуют адаптации к специфике деятельности стартапов [2].

В зарубежной науке факторы, влияющие на результативность стартап-команд, достаточно хорошо изучены [3, 4]. В отечественной литературе данная проблематика рассмотрена достаточно фрагментарно. Но и в том, и в другом случае в недостаточной степени рассмотрена перспектива временного развития стартапа. Стартапам свойственно очень динамичное развитие, влияющее на характеристики команд и систем управления командами. От понимания логики развития команд стартапов, лучших практик достижения высоких показателей зависят решения по использованию тех или иных инструментов управления такими командами. Особенно важно понимание развития лучших практик управления командами стартапов в контексте корпоративного предпринимательства, где стартапы развиваются не изолировано, а в активном взаимодействии со структурными подразделениями, проектами и общей системой управления родительской корпорации.

Настоящая статья стремится выявить динамику ключевых характеристик и практик управления командой внутрикорпоративного стартапа в ходе его развития и взаимодействия с родительскими структурами. Исследование построено на изучении конкретной ситуации с использованием принципов процессной исследовательской методологии и инструментов качественного анализа данных, полученных с помощью структурированного интервьюирования. Статья включает обзор литературы, направленный на выявление ключевых аспектов управления стартап-командой, методологию исследования, результаты, их интерпретацию и выводы.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Как, пожалуй, и любой другой объект исследований современного менеджмента, команда стартапа (или стартап-команда) имеет множество определений и терминологических нюансов. В качестве очень близких концептов используют «предпринимательские команды», «команды новых предприятий», «команды основателей» и т.п. Команда стартапа может означать как 5 сооснователей, работающих над одним продуктом, так и 75 сотрудников компании, финансируемой венчурным фондом [5].

В большинстве случаев к команде стартапов относят участников, владеющих частью капитала стартапа. Но именно финансовое участие подчеркивается не всеми исследователями. Другая важная характеристика касается участия команды в принятии самостоятельных стратегических решений. Здесь возникает разброс суждений, так как далеко не все участники команды стартапа хотят и могут принимать такие решения. И наконец третий аспект можно назвать целостностью или отделенностью команды от любой другой деятельности. Команда стартапа сосредоточена на своем проекте, даже если она работает внутри компании или же у основателей стартапа есть ряд других проектов, команда стартапа в небольшой степени взаимосвязана с другими проектами. Из разнообразия трактовок, рассмотренных в обзоре [5], для настоящего исследования можно сконструировать определение, что команда стартапа — это относительно небольшая (до 30) группа людей, участвующих в развитии новой компании на начальных этапах ее существования и существенным образом влияющих на ее успешность.

Успех команды стартапа зависит от трех важных факторов — финансирование, стратегия развития и внутренняя

групповая динамика [5], причем последний фактор касается исключительно команды, ее внутреннего развития и внешних взаимодействий, в то время как финансирование и стратегия развития преимущественно связаны с развитием продукта стартапа. Внутренняя групповая динамика команды стартапа определяет ее способность создавать требуемый рынок, инвесторами или корпорацией результат. Эффективная внутренняя динамика стартапа предполагает формирование качеств и практик высокорезультативных команд (high performance teams), которые по интенсивности, производительности и скорости могут превосходить команды среднего уровня в 10 и более раз [4].

Обзор литературы по высокорезультативным командам [3, 4] позволяет выделить их характеристики, имеющие отношение к практикам формирования и управления командами, такие как:

- Количественный и качественный состав команды (численность, роли, функции, их разнообразие);
- Процедуры оперативного планирования работ;
- Процедуры стратегического планирования развития стартапа;
- Методологии управления работами (Scrum, канбан, гибридные);
- Система показателей, используемая для оценки успеха стартапа;
- Процедуры контроля параметров продукта и его развития;
- Процедуры контроля деятельности участников команды;
- Техники, используемые для выполнения работ;
- Структура и принципы формирования мотивации участников команды;
- Отбор персонала в команду;
- Развитие команды, т.е. практики повышения квалификации;
- Культура, т.е. коллективные культурные нормы, разделяемые командой;
- Лидерство в команде;
- Степень автономности, т.е. зависимость от родительской компании и/или других стартапов (если таковые есть).

К настоящему времени реализовано заметное количество исследований, выявивших связь данных характеристик с результативностью команды. Например, в [6] проведен анализ более 4000 проектов разработки ИТ-продуктов и показано, что оптимальным размером команды является численность 7–9 человек. В [7] показано положительное влияние автономности команды на ее результаты в условиях неопределенности. Другие исследователи обнаружили серьезное влияние организационной культуры команды на показатели ее деятельности [8]. Но эти и другие исследования отражают в большей степени структурные, статические связи между результатами и характеристиками команд и систем управления ими. Учитывая динамический характер процессов развития стартапа и его команды, достаточно важно понять, как изменяются команды стартапов в процессе их развития. Очевидно, что в процессе развития стартапа многие из перечисленных выше практик меняются. Но логика этого изменения до настоящего времени не до конца изучена.

Результативность команд внутрикорпоративного стартапа сильно зависит от взаимодействия стартапа с родительской компанией. Очевидно, что по мере развития стартапа характер этого взаимодействия также меняется, но научных исследований на эту тему не много. Некоторые исследователи рассматривают процесс развития внутреннего стартапа, но взаимодействие с корпорацией отражается только в виде контроля со стороны руководства компании [9].

Учитывая дефицит исследований, рассматривающих динамику развития команд внутренних стартапов и параметров управления ими, представляется целесообразным проведение эксплоративного качественного исследования, отвечающего на вопрос: Как изменяются параметры команд и практики управления ими в ходе развития корпоративного стартапа?

МЕТОДОЛОГИЯ И ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАНИЯ

Настоящая статья ставит перед собой задачу изучения изменения важных практик формирования и управления стартап-командами в процессе их развития. Статья отражает результаты эксплоративного качественного исследования, построенного на основе методологий процессных исследований и исследования конкретной ситуации.

Процессные исследования (в зарубежной литературе — process research/ studies) акцентируют внимание на вопросах, как и почему феномены развиваются, растут и завершают существование во времени [10]. В отличие от традиционных регрессионных исследований, направленных на выявление связи между переменными, процессные исследования фокусируются на развитии, изучении прогрессивных связей между возникающими и изменяющимися переменными в целях понимания и объяснения явлений. Процессные исследования интересуются потоком событий, действий и изменений, разворачивающихся во времени, а также потоком взаимодействия участников процессов. В качестве примеров процессных исследований, близких настоящей статье и демонстрирующих возможность применения здесь данной методологии, можно отнести изучение измерения процессов в малых группах под воздействием косвенного обучения, сотрудничества между экспертными сообществами в компании, изменений в гибридных организациях и т.п. [10].

Отталкиваясь от рекомендаций по использованию метода конкретных ситуаций в процессных исследованиях [10], в настоящей статье с помощью структурированного интервьюирования изучаются процессы изменения основных практик управления одной командой стартапа по мере его развития в различных организационных контекстах — высокая автономность внутри компании, полная включенность в деятельность компании, развитие в рамках гигантской корпорации.

В качестве объекта исследования выступает команда стартапа, разработавшего и развивающего российский облачный игровой сервис. Идея данного продукта возникла в компании, которая также выросла из малого инновационного предприятия, разрабатывающего программное обеспечение в секторе музыки и развлечений. Развиваясь внутри компании, стартап достаточно быстро создал прототип, протестировал и вывел его на рынок. Взрывной спрос на продукт, возникший в период пандемии, привел к продаже стартапа его владельцами российской корпорации из числа российских гигантов ИТ-отрасли. По критериям скорости выхода на рынок, прироста капитализации и дохода владельцев после продажи бизнеса команду стартапа можно признать как высокорезультативную.

В процессе развития изучаемого стартапа можно выделить три этапа, которые отличаются заметными качественными изменениями.

1. Начальная стадия: зарождение идеи продукта внутри компании, формирование минимального функционального продукта, признание стартап-команды как самостоятельного проекта, вывод продукта на рынок.

2. Зрелость внутри компании: развитие продукта и команды, выход на ожидаемые уровни рентабельности, вплоть до приобретения стартапа крупной корпорацией.

3. Развитие внутри корпорации: приобретение продукта и команды стартапа крупной российской ИТ-корпорацией, дальнейшее развитие продукта, встраивание стартапа в корпоративную систему.

Процессы развития стартапа внутри компании исследуются также с точки зрения взаимодействия между стартапом и компанией по таким характеристикам командной работы как:

- Планирование, т.е. горизонт, инструменты и методы планирования работ (например, кто, на какой период и в каком виде формулирует задачи на будущее);
- Процедуры, с помощью которых организуются операции по выполнению работ (например, выполнение задач в рамках недельных или месячных циклов);
- Технологии, т.е. технологические инструменты (платформы, языки программирования, компиляторы и т.п.), используемые для выполнения работ;
- Культура, т.е. коллективные ценности, установки и представления, разделяемые командой и/или компанией;
- Состав команды, или количественные и профессиональные характеристики команды;
- Коммуникации, т.е. методы и инструменты, используемые в рамках информационного взаимодействия участников стартапа (например, «дейлики», т.е. ежедневные собрания команды).

Обобщение данных, полученных в ходе интервьюирования, производится в виде кросс-таблиц, отражающих практики и параметры команды, а также этапы и участников взаимодействия.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Описание параметров команды и управления ею, сформированное по результатам качественного анализа данных из интервью, показано в табл. 1. Параметры взаимодействия стартап-команды с компанией на этапе зрелости показаны в табл. 2. Ниже представлено описание наиболее интересных аспектов развития команды с цитированием основателя стартапа.

Достаточно показательна динамика команды в части участия в стратегическом планировании. В части стратегического планирования на начальных этапах никакого процесса не было.

«... на ранних этапах, не было как-то такого планирования, тем более годового. Так как было непонятно, что будет через месяц. Ну, там типа цель столько-то подписчиков иметь. Не было такого супер-годового планирования. Идем сюда, и все, есть партнер, давайте с ним интегрироваться.»

На этапе зрелости стали возникать элементы стратегического планирования, в котором участвовали многие члены команды.

«... есть система целей, она ставится на год, прописываются различные задачи, которые нужно сделать... У руководителя каждый прописывает эти цели. ... конкретный тимлид ставит конкретному разработчику конкретные задачи. ... он ставит ... на год.»

Внутри корпорации команда встроилась в общий процесс стратегического планирования. Причем планирование велось в основном снизу вверх, то есть от конкретных разработчиков.

«... ежегодное планирование, но это большими мазками раз в год, что мы будем делать. Это больше для общего понимания стратегии, что в этом году делаем. Делаем эту большую задачу или не делаем. Собираем просто задачи от тимлидов. Тимлиды собирают задачи в командах, от ребят. Собираем в один большой список. Потом происходит оценка по руководителям. Нужна задача или не нужна.»

Интересные изменения происходили в части используемых методик управления. Начиная с ранних этапов команда активно экспериментировала с разными подходами.

«Поскольку это был молодой проект, то всякие эксперименты проводились, внедряли всякие скрамы, канбаны. В общем, эксперименты были. Хотелось что-то в управлении по-пробовать, вот мы там всё пробовали. И ... делали всякие диаграммы, и оценка задачи через покер-планирование.»

К этапу зрелости были оставлены самые действенные и одновременно простые методики.

«Скрам тяжело всегда заходил. Процесс канбана — я как-то к нему привык, мне понятнее, я по нему сейчас здесь живу. С ежедневным планированием.»

Аналогично этому, команда оставила небольшое количество показателей для контроля деятельности.

«Мне показалось, что это (использование многих формальных показателей) было не особо полезно... Понятно, что всегда

не успевали, но ничего не могли сделать с этим. ... Мы просто смотрели метрику, и всё. Не успеваем. Это всё больше демотивировало, чем мотивировало. Всегда в таком режиме цейтнота. И потом мы это все отменили.»

«Потом была попытка подключить внешнюю систему оценки работы сотрудника путем статуса в Jira, «комитов» в GitLab, активности. Ну подключили, что-то получили, какой-то, условно, репорт, одноразовый, посмотрели, сказали, что ... этот медленно программирует, этот быстро программирует. Но всегда это накладывалось на все нюансы, которые там у каждого разработчика есть.»

Материальная мотивация сводилась к заработной плате, причем часто ниже средней по рынку и бонусу за выполнение задач. При этом важной была моральная мотивация, связанная с созданием инновационного продукта.

«Платили в рынке, ну, ниже рынка, но для них-то было нормально. ... Проект интересный был, поэтому люди держались.»

Таблица 1

Параметры команды стартапа и управления ею на различных этапах развития стартапа

Параметр	Начальная стадия	Зрелость внутри компании	
		Внутри стартапа	Внутри корпорации
Команда разработчиков	2-5 человек, которые занимались всеми аспектами продукта	2 команды (8-10 чел.)	
Состав стартапа		Технический отдел (2 команды разработчиков, тестировщики, администраторы, техническая поддержка) — 30 чел.; Продакт-менеджеры, Маркетологи, Бэк-офис, Менеджер по работе с пользователями, Технический директор	2 команды разработчиков, Тестировщики, Продакт-менеджеры, Руководитель проекта; во взаимодействии с сервисными (функциональными) командами
Оперативное планирование	Ежедневное, еженедельное; эксперименты с методами определения приоритетов	Ежедневное, еженедельное; ретроспекции	
Стратегическое планирование	Ситуационное появление больших задач	Простые ежегодные планы с важными результатами	Ежегодное структурированное (сбор задач снизу вверх, агрегирование, формулирование задач вниз с важными метриками)
Методики управления	Активные эксперименты (Scrum, Kanban, ...)	Использование только реально работающих (Kanban)	
Система показателей	Высокоуровневые метрики (количество пользователей, выручка)	Набор качественных метрик (конверсии, покупки, средние чеки, ...)	Набор качественных метрик сильно сократился
Контроль продукта	Неформальное, субъективное; активное экспериментирование с показателями скорости разработки и пр.	Субъективное с ситуационным использованием данных; время прохождения задач этапов; сознательная оптимизация процесса	Субъективное с ситуационным использованием данных; время прохождения задач этапов
Контроль участников	Неформальное, субъективное	Субъективное с ситуационным использованием данных	
Выполнение работ	Неформальное обсуждение; своды правил для код-ревью	Запаздывающая и ограниченная документация, инструменты проектирования (диаграммы последовательности, взаимодействия, блок-схемы, ...) для больших и новых задач; код-ревью субъективный	
Мотивация	Создание нового	Среднерыночная заработная плата, возможность профессионального развития	Среднерыночная заработная плата, возможность профессионального развития, интерес к новому продукту
Отбор персонала	Неформальное, на основе заданий; с участием HR для поиска и оценки рынка	Неформальное, с участием HR для поиска и оценки рынка	Более формализованное, с участием HR для поиска и оценки рынка
Развитие персонала стартапа	Практически отсутствовало	Активное стимулирование и организация развития членов команды	Развитие команды на основе процедур корпорации по инициативе лидера
Культура	Формулировка миссии, правил игры и т.п.	Укоренение реальных ценностей, отход от формализации культуры	
Коммуникации	Простые как внутренние, так и внешние	Формализация с помощью ежедневного, еженедельного планирования, ретроспекций; но в основном неформальное; ориентировано на команду	Формализация с помощью ежедневного, еженедельного планирования, ретроспекций; но в основном неформальное; большая часть коммуникаций с другими командами
Лидерство	Как часть компании	Сильные лидеры внутри стартапа	
Автономия	Интеграция в компанию, фокус на отдельном продукте, неформальное нахождение от компании культуры, коммуникаций, выполнения, планирования с адаптацией под стартап	Высокая автономия практически по всем аспектам, при технической поддержке со стороны функциональных подразделений	Средне-высокая автономия по всем аспектам, интеграция в систему планирования, сопряженность с другими командами

Таблица 2
Параметры взаимодействия стартап-команды с родительской компанией

Параметры	Команда	Компания
Процедуры	Неформально наследует на первоначальных стадиях, активно экспериментирует в ходе развития, закрепляет свои собственные практики, встраивается в корпоративные цели и планы	Передаёт в стартап через первых его участников, не вмешиваясь в их адаптацию и дальнейшее развитие
Технологии	Определяются выбором и компетенциями инициаторов, требованиями продукта рынка	Предлагает технологии функциональных подразделений (маркетинг, бэк-офис, HR) для использования стартапом
Культура	Воспринимает от компании через лидеров, отчасти адаптируя под развитие и транслируя на новых участников	Передаёт через лидеров и практику работы с HR-подразделениями и другими функциональными отделами
Состав команды	Определяется самим стартапом, его ценностями и задачами	Оказывает техническое содействие в поиске персонала
Планирование	Выстраивается из логики стартапа	На поздних этапах мягко согласуется с планами компании
Коммуникации	Выстраиваются из логики стартапа, фокусируются на продукт при ограничении связей с компанией, реализуемых во многом в интересах стартапа	Не вмешивается в систему коммуникаций стартапа, но по мере его развития формирует систему коммуникаций с другими командами и подразделениями

«Я считаю, драйвила (мотивировала) инновационность проекта, то есть уникальность проекта. На российском рынке делаешь что-то совсем новое и технологически сложное. Лично меня это драйвило, и, думаю, и команду разработки тоже драйвила. То есть не очередной бэкэнд делаешь, а что-то стоящее и интересное.»

Развитие культуры команды шло от формального к менее формальному подходу.

«В какой-то момент, я помню, мы пытались там миссию команды сделать, правила команды, что мы любим, что не любим. ... в какой-то момент решили, ну давайте напишем. Потом написали этот свод правил. Вроде его как-то даже там соблюдали, пытались держаться, но потом он канул в лету и как-то он укоренился, ну, наверное, в головах. И там, не знаю, культура какая-то сформировалась... Чего-то конкретного не было, постулаты учить не заставляли. Та культура, которая, наверное, шла от меня и от Егора (второй основатель), или от «эйч-аров» может быть. Вот она как-то укоренилась и всё.»

Важно обратить внимание и на содержание командной культуры, которая после ее формирования не сильно изменилась вплоть до перехода в корпорацию.

«...мои постулаты — я всегда за открытость. Если где-то есть проблема, то подсветить, любые конфликты решать, не закапывать их.»

Роль лидера в оперативном управлении коллективом, в частности в управлении конфликтами была всегда весьма значимой. Но по мере увеличения команды лидер стал вмешиваться только по отклонениям.

«Когда уже большая команда стала, тогда уже не общаешься лично со всеми. Утаили проблемы и что-нибудь происходило, всплыло. Приходишь, один на один разговариваешь, что, куда, спрашиваешь. Говоришь, как надо поступать. По-

чему надо, почему это важно? Разруливаешь этот конфликт, расходятся все в мире и здравии.»

В целом, можно отметить, что в исследуемой команде определяющей была внутренняя логика развития. Окружающий корпоративный контекст в слабой степени вмешивался в процесс развития, выступая преимущественно как среда, из которой происходил перенос нужных для команды компонентов. Взаимодействие команды стартапа и компании носило органический характер. Команда наследовала на начальных этапах ключевые практики и в дальнейшем адаптировала их под себя.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Из полученных результатов видно, что формирование команды и отбор персонала производится самой автономной командой при техническом и информационном содействии отдела HR. Отбор происходит в рамках неформализованного процесса с акцентом не столько на высокий профессионализм, сколько на увлеченность (компьютерными играми и новизной продукта), соответствием ценностям (открытости и саморазвития). Это согласуется с такими принципами высокорезультативных команд, как «стимулирование одержимости» (foster a shared obsession) и «приоритет содействия сотрудника компании над его способностями» (value fit over capacities) [11].

Лидеры стартапа транслируют высокую значимость создаваемого продукта для игровой индустрии, что соответствует одной из пяти характеристик высокорезультативных команд, выделенных в исследовании «Project Aristotle» компании Google [12]. Эта значимость выступает как один из важнейших нематериальных мотиваторов для всей команды, вплоть до позднейших этапов развития.

Высокая значимость и роль внутренних коммуникаций осознается лидерами стартапа и реализуется на практике с акцентом на персональные отношения. Персональные отношения не переходят в панибратство и сбалансированы практиками контроля, реализуемыми ситуативно, но на основе количественных показателей. Данный подход в целом напоминает баланс между результатами и отношениями, отраженный в одном из принципов высокорезультативных команд в [11].

Команде присуща высокая автономность. Она акцентирует ее ответственность за продукт и сознательно защищается от усложняющихся коммуникаций с внешними сторонами, включая саму компанию. Лидер сосредоточен полностью на продукте и его задачей является продвижение одной единственной, критически значимой инициативы и ограждение команды от других конкурирующих приоритетов. Соприженность команды с компанией осуществляется через лидера в рамках ежедневных, еженедельных и годовых отчетов.

Сильное лидерство носит трансформационный характер, ориентированный на создание благоприятного рабочего контекста и выражающийся в ответственности лидера не только за результат, но и за развитие компетенций своих сотрудников, причем не только технических, но и управленческих и коммуникационных.

Согласно традиционным моделям зрелости считается, что по мере развития команды происходит повышение формализации инструментов планирования, контроля и организации деятельности. В рассмотренном стартапе это в целом прослеживается, но с интересными особенностями. В рамках перехода от начального состояния к зрелому в рамках компании команда активно экспериментирует с широким кругом более формальных инструментов и методологий, но к зрелому этапу они оставляют очень немного из этих

инструментов, при этом оставляя широкий круг задач, организуемых на основе неформальных, субъективных и ситуативных практик. По сравнению с самым начальным этапом формализация и структуризация практик, конечно, повысилась, но после попыток заметно повысить формализацию практик команда произвела некий откат к более простым и менее формальным принципам.

Также представляет интерес развитие стартап-команды внутри корпорации. Корпорация серьезно не вмешивается в развитие практик команды, предоставляя возможность использовать функции и инфраструктуру подразделений маркетинга, HR, бэк-офиса. Но при этом происходит трансляция неформальных практик и компетенций, преимущественно через лидеров и первоначальных участников стартапа.

В отличие от более механистических форм корпоративного предпринимательства (акселераторы, спин-оффы, инкубаторы, стартап-студии и др.) в кейсе видно более органическое наследование более неформальных практик — ценностей и коммуникаций. Вместе с тем по мере развития стартапа уже после включения в корпорацию начинаются прослеживаться тенденции к усилению роли корпоративного контекста, которые не навязывают централизованные практики и не устанавливают явный контроль над командой, но встраивают ее в коммуникацию с другими командами и в общеорганизационный процесс планирования.

ВЫВОДЫ

В настоящей статье рассматривается динамика развития параметров управления командой внутреннего стартапа в процессе его развития. С помощью методики процессных исследований и исследований конкретной ситуации были изучены ключевые характеристики команды стартапа, возникшего первоначально внутри малой инновационной компании, а затем приобретенного одним из российских ИТ-гигантов.

Кейс демонстрирует, что начальные практики управления командой наследовались через основателей стартапа и мягкую поддержки команды со стороны функциональных служб компании (финансы, управление персоналом, бэк-офис, техническая инфраструктура). Родительская компания не вмешивалась в развитие команды, предоставляя необходимые ресурсы и экспертизу по запросу самой команды. На начальных этапах развития стартапа команда активно экспериментировала с различными методиками организации работы, контрольными показателями формирования организационной культуры и т.п. Но к достижению зрелости внутри компании команда сознательно оставила только простые и работающие практики, не стремясь к их дальнейшей формализации. Компания не навязывала никаких централизованных процессов и практик, предоставляя команде органично развиваться в соответствии с потребностями стартапа. Команда стартапа функционировала автономно, продолжая использовать нужные ей ресурсы компании, исходя из потребностей самой команды.

Переход стартапа в структуру крупной корпорации существенно не изменил внутренних практик управления командой. Но при этом усложнились и формализовались процессы стратегического планирования, взаимодействия с другими командами корпорации и функциональными подразделениями. Корпорация также предпочла органическое развитие команды при обеспечении высокой ее автономности, хотя при этом интеграция команды в систему управления корпорацией существенно повысилась.

В целом развитие рассмотренной команды характеризуется больше неформальными и органичными практиками, нежели формальными и механистическими. Повышение зрелости команды не привело к повышению формализации и не сопровождалось сокращением межличностных процессов и коммуникаций. Процесс развития команды стартапа можно охарактеризовать как органическое наследование характеристик на начальных этапах, «выращивание» команды внутри компании и автономное развитие на более зрелых этапах, а также аккуратную интродукцию и акклиматизацию команды в структуре крупной корпорации. Данный процесс носит эволюционный характер, но в отличие от более массовых подходов к организации стартапов, построенных преимущественно на механизме посева, селекции и выживания, в рассмотренном случае доминирует культивация и выращивание одного стартапа.

Полученные результаты позволяют понять внутреннюю логику развития команды стартапа в ходе его развития, которая до последнего времени не была серьезно изучена в науке. Данное исследование предоставляет практический материал для создания и развития высокорезультативных команд. Такие команды имеют численность до 15 человек, пользуются широкой автономией в выборе средств решения задач и внутренней организации деятельности, характеризуются высокой нематериальной мотивацией участников, открытыми коммуникациями и сильной культурой.

К ограничениям исследования можно отнести рассмотрение одного кейса с использованием только качественных методов, что естественно ограничивает генерализацию полученных результатов, но позволяет лучше понять внутреннюю механику слабо изученных процессов развития команды стартапа. Дальнейшие исследования могут быть направлены на исследование других кейсов с целью сбора эмпирических результатов и проведение сравнительного анализа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Особенности управления персоналом в командах // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11, № 4. С. 10–15. DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-10-15.
2. Митрофанова А.Е., Брикошина И.С. Методические подходы к мотивации и стимулированию проектной команды // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12, № 4. С. 54–61. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-54-61.
3. Wynekoop J.L., Walz D.B. Investigating traits of top performing software developers // Information Technology & People. 2000. 13 (3). P. 186–195. <https://doi.org/10.1108/09593840010377626>
4. Dutra A.C.S., Prikladnicki R., Franca C. What do we know about high performance teams in software engineering? Results from a systematic literature review. // 41st Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications. 2015. P. 183–190.
5. Knight A.P., Greer L.L., De Jong B. Start-up teams: A multi-dimensional conceptualization, integrative review of past research, and future research agenda // Academy of Management Annals. 2020. 14 (1). P. 231–266. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0061>
6. Heričko M., Živković A., Rozman I. An approach to optimizing software development team size // Information Processing Letters. 2008. 108 (3). P. 101–106. <https://doi.org/10.1016/j.ipl.2008.04.014>
7. Cordery J.L., Morrison D., Wright B.M., Wall T. D. The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A lon-

- gitudinal field. // Journal of Organizational Behavior. 2010. 31(2–3). P. 240–258. <https://doi.org/10.1002/job.657>
8. Jamshed S., Majeed N. Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence // Journal of Knowledge Management. 2019. 23 (1). P. 90–109. <https://doi.org/10.1108/jkm-04-2018-0265>
 9. Edison H., Smørgård N.M., Wang X., Abrahamsson P. (2018). Lean internal startups for software product innovation in large companies: Enablers and inhibitors // The Journal of Systems and Software. 2018. 135. P. 69–87. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2017.09.034>
 10. Langley A., Smallman C., Tsoukas H., Van de Ven A.H. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow // Academy of Management Journal. 2013. 56 (1). P. 1–13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
 11. Shaw R.B. Extreme teams: Why Pixar, Netflix, Airbnb, and other cutting-edge companies succeed where most fail // Amacom. 2017
 12. Schneider M. (2017). Google spent 2 years studying 180 teams. The most successful ones shared these 5 traits // Inc. com. July. 2017. T. 19.
 4. Dutra A.C.S., Prikladnicki R., & Franca C. What do we know about high performance teams in software engineering? Results from a systematic literature review // 41st Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications. 2015. P. 183–190.
 5. Knight A.P., Greer L.L., & De Jong B. Start-up teams: A multidimensional conceptualization, integrative review of past research, and future research agenda // Academy of Management Annals. 2020. 14 (1). P. 231–266. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0061>
 6. Heričko M., Živkovič A., Rozman I. An approach to optimizing software development team size // Information Processing Letters. 2008. 108 (3). P. 101–106. <https://doi.org/10.1016/j.ipl.2008.04.014>
 7. Cordery J.L., Morrison D., Wright B.M., Wall T.D. The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field // Journal of Organizational Behavior. 2010. 31 (2–3). P. 240–258. <https://doi.org/10.1002/job.657>
 8. Jamshed S., Majeed N. Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence // Journal of Knowledge Management. 2019. 23 (1). P. 90–109. <https://doi.org/10.1108/jkm-04-2018-0265>
 9. Edison H., Smørgård N.M., Wang X., Abrahamsson P. (2018). Lean internal startups for software product innovation in large companies: Enablers and inhibitors. // The Journal of Systems and Software. 2018. 135. P. 69–87. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2017.09.034>
 10. Langley A., Smallman C., Tsoukas H., Van de Ven A.H. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow // Academy of Management Journal. 2013. 56 (1). P. 1–13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
 11. Shaw R.B. Extreme teams: Why Pixar, Netflix, Airbnb, and other cutting-edge companies succeed where most fail // Amacom. 2017.
 12. Schneider M. (2017). Google spent 2 years studying 180 teams. The most successful ones shared these 5 traits. // Inc. com. July. 2017. T. 19.

REFERENCES

1. Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E. Features of personnel management in teams // Personnel and intellectual resource management in Russia. 2022. V. 11, № 4. pp. 10–15. (In Russian) DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-10-15.
2. Mitrofanova E.A., Brikoshina I.S. Methodological approaches to motivating and stimulating a project team // Personnel and intellectual resource management in Russia. 2023. V. 12, № 4. pp. 54–61. (In Russian) DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-54-61.
3. Wynekoop J.L., Walz D.B. Investigating traits of top performing software developers // Information Technology & People. 2000. 13 (3). P. 186–195. <https://doi.org/10.1108/09593840010377626>

Шапиро С.А., Фионова К.В., Воробьева В.Г.

ОСНОВЫ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

М.: Инфра-Инженерия, 2024, 236 с.

Пособие направлено на развитие практических навыков и умений в области овладения технологиями исследований в области управления персоналом для студентов магистратуры. Написано на основе проводимой научно-исследовательской деятельности авторов в области управления персоналом, а также методических разработок и практических материалов. Содержит четыре теоретических раздела, в конце которых приведены вопросы для самоконтроля, а также раздел с практическими заданиями и тестами. В конце пособия приведены тесты для оценки полученных знаний. Для студентов магистратуры, обучающихся по специальности 38.04.03 «Управление персоналом», а также для преподавателей дисциплин в области управления персоналом.

