

Человеческие ресурсы инновационных компаний ранних фаз развития



И. А. Коршунов,
к. х. н., доцент,
зам. министра образования
Нижегородской области
e-mail: ik@obr.kreml.nnov.ru



О. С. Гапонова,
к. э. н., доцент кафедры общего
и стратегического менеджмента
Национального исследовательского
университета «Высшая школа экономики» –
Нижний Новгород
e-mail: nta11@mail.ru

В статье анализируются особенности управления персоналом молодой инновационной компании. Выявляется зависимость состава основных инструментов найма, развития, мотивации, а также численности персонала в стартапе от фазы жизненного цикла компании и привлечения инвестиций.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; инновационные проекты ранних фаз; персонал; проектная команда; стартап; жизненный цикл; корпоративная культура; мотивация; экосистема.

Начальный кадровый состав инновационной компании является одним из личных ресурсов, которым располагает основатель. В его основе лежат исключительно нематериальные знания, которые он имеет в отношении деловых и профессиональных качеств других людей. Эти знания были сформированы им в рамках иных видов деятельности или предшествующего опыта участия в проектах. Соединяясь в команду для обсуждения, а затем и выполнения проекта, основатели (при поддержке первых инвесторов — friends, family, fools) концентрируют этот интеллектуальный ресурс, для того чтобы преодолеть барьер, сдерживающий выход на рынок с новым продуктом (услугой). Более того, как показывают эмпирические исследования, выживаемость молодых компаний определяется тем, кому именно поручено решение бизнес-задач молодого стартапа, и насколько профессионально они будут это делать [1; 2]. Уже в фазе раннего развития учредители, будучи перегруженными работой, начинают понимать необходимость приглашения единомышленников и дополнительных сотрудников. Новое предприятие также должно подготовиться к будущему росту бизнеса, для которого необходимо интеллектуальное ядро, дополнительные трудовые ресурсы для производственных операций, и талантливые управленцы помимо основателей. Вот почему для ориентированных на развитие молодых инновационных предприятий управление челове-

скими ресурсами и планирование персонала имеют фундаментальное значение.

На этапе зарождения компании основатели являются ее ключевыми менеджерами по персоналу и фактически выполняют функции отдела кадров вплоть до прихода первых инвесторов. При этом потребность в основных знаниях и навыках HR менеджмента у них оказывается весьма высокой.

Цикл управления персоналом компании, в котором участвует основатель, в идеале включает определение потребности в персонале, найм персонала, продолжается координацией работ и должностей, далее — развитием и мотивацией персонала, и, наконец, завершается уходом сотрудника в новую компанию или увольнением [3]. В настоящей работе мы рассмотрим основные этапы цикла управления персоналом в применении к молодой инновационной компании на ранних фазах развития.

1. Планирование потребности в персонале

Отправной точкой управления персоналом в молодых предприятиях должно стать планирование численности персонала согласно типу и числу необходимых бизнес задач и производственных операций. Предприниматель, обдумывая взаимодействия компании с разработчиками продукта, клиентами, поставщиками, инвесторами, сопровождает их формулированием по-

Определение потребности в персонале по основным направлениям деятельности молодой организации

№	Бизнес-задачи	Наименование формируемого подразделения	Количество человек
1	Общее управление и руководство компанией, привлечение государственных средств, средств частных инвесторов и стратегических партнеров, организационные вопросы функционирования компании (выполняется основателем)	Общее управление	1
2	Заключение первых сделок с крупными покупателями, работа с клиентами, оформление договоров, организация продаж, привлечение новых клиентов (часто выполняется одним из основателей)	Отдел маркетинга, отдел сбыта	1
3	Доработка прототипа до товарного продукта, текущее сопровождение выпуска продукции, разработка новых продуктов компании	Отдел исследования и разработок	1
4	Организация выпуска продукции (оказания услуг), осуществление закупок комплектующих для производства, привлечение производственного персонала	Производственный отдел, отдел оказания услуг	1
5	Организация бухгалтерского и финансово-экономического учета	Финансово-экономический отдел	1
	Итого:		5

требностей в профессиональных знаниях и опыте к людям, которым будет поручена соответствующая работа. На начальном этапе ядро стартапа определяется именно числом первоочередных бизнес-задач, которые необходимо решать основателям. В табл. 1 приведены самостоятельные организационно-управленческие направления деятельности компании, под которые необходимо нанять сотрудников на полное рабочее время.

Наш опыт изучения команд проектантов, представивших свои проекты на Ярмарку бизнес-ангелов и инноваторов «Российским инновациям – российский капитал» [4] показывает, что состав стартовой команды не должен быть менее пяти сотрудников (включая основателей), занятых проектом постоянно. Команды меньшего состава существуют, но скорость их развития оказывается недостаточно высокой. В результате, они теряют свои конкурентные преимущества на рынке и погибают.

Для последующего определения потребности в персонале следует знать численность и квалификацию служащих, обозначить период времени, на который требуется персонал, учесть местоположение компании и необходимые затраты на процесс осуществления приема персонала. Хороший прием для оценки необходимого персонала – использовать показатели аналогичных предприятий. На основе данных, типичных для выбранной отрасли, основатели могут определить потребность в персонале, направления типовых функций служащих, подходов к управлению и координации. Поскольку расходы на персонал, включая налоги, являются одними из самых высоких, расчет потребности в необходимых работниках стараются выполнить с высокой точностью.

Одна из важных проблем при расчете потребности в работниках – это **тип занятости**. Главные вопросы здесь – полная или неполная занятость, работа по контракту, частичная занятость, фрилансеры и аутсорсеры в пределах партнерской сети, или из других организаций. Для молодых предприятий, где основные рабочие нагрузки связаны с проектами, гибкие модели рабочего времени являются более выгодными.

В качестве операций, передаваемых аутсорсерам, можно рассматривать главным образом экс-

плуатационные задачи, такие как бухгалтерия или электронная обработка данных. Для решения более профессиональных задач могут быть вовлечены сотрудники партнерских предприятий или даже конкурентов. Формирование взаимозависимых проектных команд, или смежных с внешними партнерами сетей команд выгодно в условиях стартапа, поскольку не все производственные операции на раннем этапе поддерживаются в данной компании. Взаимозависимость команд, действующих на доверии, приносит пользу друг другу, так как позволяет полнее задействовать наиболее квалифицированный персонал.

Например, в екатеринбургском малом инновационном предприятии «Поток-ПТЛ» на аутсорсинг были переданы такие бизнес-процессы, как ведение налогового и бухучета, реклама и транспортное обслуживание. Ряд вспомогательных производств также были переданы аутсорсерам. Что же касается собственных производственных процессов, то предприятие самостоятельно осуществляет проектирование, электрохимическое формообразование, контроль и сбыт продукции. Такая стратегия управления позволила оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточения деятельности на главном направлении – разработке, реализации и продаже новых технологий скоростного высокоточного электротехнического формообразования [5].

Следует взвесить возможные преимущества и неудобства от применения аутсорсинга. Например, аутсорсинг может привести к дефициту собственных стратегических способностей молодого предприятия или к угрозе аутсорсинга партнеров, которые могут стать прямыми конкурентами в будущем. Это не так страшно, когда речь идет о бухгалтерских услугах, но должно быть серьезно взвешено, когда дело доходит до областей, принадлежащих к идее стартапа.

На ранних фазах развития предприятия учредителям и служащим, как правило, приходится работать сверхурочно. Сверхурочная работа представляет собой для основателя тот ресурс для роста, который имеется в компании без увеличения штатной численности сотрудников. Она вознаграждается финансово, или это время используется для отдыха в следующем

проектном периоде, при работе над менее срочным проектом.

Планирование численности персонала становится, в дальнейшем, для компании непрерывным процессом, поскольку сопровождает все без исключения процессы, происходящие во время ее жизни.

2. Найм персонала

Прием персонала в новую компанию выполняется на основе разработанных требований к работникам. Вместе с тем, как объемы, так и сами принципы и технологии найма зависят от фазы, в которой находится команда проекта. На рис. 1 представлены, выявленные нами три активных всплеска найма персонала. На этапе зарождения компании, формируется первая проектная команда основателей, сплоченная верой в новый проект и, зачастую, выделившаяся из состава научно-исследовательской организации. Далее, в процессе неприятия частью членов команды перспектив бизнес-идеи происходит спад — некоторые члены ядра стартапа отсеиваются. Также из состава проектных команд частично выводится профессорско-преподавательский состав. После преодоления молодой компанией «долины смерти» [6, 7], в фазе освоения инвестиций бизнес-ангела, появляются рекомендуемые им специалисты по коммерческой деятельности, финансисты, производственные менеджеры, возрастает число линейных менеджеров, и руководящий состав молодой компании может значительно увеличиваться.

На этапе «юность» снова наблюдается незначительный спад численности компании, связанный с прекращением государственных инвестиций и (или) выходом команды бизнес-ангела из проекта. Однако, затем в фазе освоения венчурных инвестиций и устойчивого роста, когда компания активно расширяет производство и выходит на новые рынки, возрастает потребность непосредственно в производственных рабочих по выпуску новой продукции или оказанию услуг. Также увеличивается численность и в отделах, отвечающих за решение бизнес-задач: растет потреб-



Рис. 1. Найм и инвестиции

ность в маркетологах, аналитиках, специалистах по продажам и производству, по привлечению и освоению венчурных инвестиций. Именно в этой фазе численность персонала инновационной компании вырастает более чем в 3–10 раз.

На этапе **зарождения компании** (посевной стадии [8]) в состав нового предприятия приглашаются, прежде всего, менеджеры, способные организовывать и решать ключевые бизнес-задачи. Процесс отбора первых кандидатов в ядро команды происходит из числа уже знакомых основателю людей и носит неформализованный, основанный на личных симпатиях и предпочтениях, характер [9]. При этом основателю не следует бояться нанимать сотрудников, понимающих дело лучше, чем сами основатели. Если методично подбирать специалистов уровнем ниже своего, компания рискует превратиться в карлика. Если основатель будет привлекать на работу специалистов сильнее себя — в компанию-гигант [10].

В фазе освоения инвестиций бизнес-ангела (на этапе раннего роста) процедуры поиска и отбора кандидатов становятся более формализованными. В целом, применяют внутренние и внешние приемы поиска персонала.

Особенности внутреннего найма:

- предложение кандидатов бизнес-ангела;
- заполнение вакансий бывшими коллегами или служащими уже созданного предприятия;
- реклама вакансий внутри вуза, научной организации;
- оценка служащих и принятие решения о ротации работников;
- развитие персонала (повышение по должности).

Характерные особенности внешнего найма персонала:

- заполнение вакансий персоналом, приглашаемым извне;
- реклама вакансий в газетах и Интернет;
- использование посредников — специалистов по найму (кадровые агентства, бюро по трудоустройству, охотники за головами);
- аренда персонала или работа по договору;
- обращение к образовательным учреждениям и учебным центрам.

В принципе, у стартапера нет возможности вести полноценный внутренний найм. Однако под внутренним наймом часто реализуется процесс привлечения основателем сотрудников в свою молодую компанию с их прежнего места работы («переманивания»). Это негативное с точки зрения материнской компании поведение основателей часто является причиной последующего конфликта и даже серьезной вражды с руководством прежней организации. Однако, через такой переход, по-видимому, решается фундаментальная задача распространения новых технологий и свободы самореализации людей, поскольку предыдущая выполняемая работа и форма материнского предприятия такой возможности основателю и его сотрудникам не предоставляла.

Важная помощь в подборе персонала последует со стороны бизнес-ангела. Он порекомендует специалистов, как со своего предприятия, так и команд пар-

тнеров или даже конкурентов, которых имеет смысл пригласить на работу. Следует принять тот факт, что мнение бизнес-ангела, как более опытного управленца, в отношении приема кандидатов на ключевые позиции станет в дальнейшем, весьма значимым, а зачастую и решающим.

Широкий поиск персонала в стартап включает выбор средств информирования потенциальных служащих с минимальными затратами. В их числе: устная передача информации о вакансии, Интернет, реклама в онлайн-базах данных, газетные модули, внутренние и внешние объявления. Может предусматриваться возможность формального и неформального контакта с основателем. В целях экономии ресурсов молодые предприятия очень часто вообще ограничивают себя рекламой работы на домашней странице предприятия. Недорогой способ — обращение к преподавателям, знающим хороших выпускников образовательных учреждений. Действенной является реклама вакансий в самих образовательных учреждениях (с разрешения последних). Неполная занятость и возможность совмещения с учебой очень привлекают студентов университетов и техникумов, которые охотно готовы впервые попробовать себя на новых предприятиях. Вместе с тем по результатам нашего анализа почти тысячи российских команд, представивших свои проекты на Ярмарку инноваторов и бизнес-ангелов, студенты только в 3% случаев включаются командами основателей в свое ядро. Команды, готовые к обращению за инвестициями, и более чем на 30% состоящие из студентов, представляли собой пока единичные случаи. Отсутствие достаточного управленческого опыта, по-видимому, обуславливает высокую текучесть данного типа работников.

М. Дуулинг и Х. Друмм считают, что формализованный выбор необходимого персонала из числа кандидатов должен проходить в молодой компании в три этапа [1]. На первом этапе проводится анализ представляемых соискателем документов. В их число входят: заявление кандидата, его резюме, свидетельства об основной и дополнительных квалификациях. На втором этапе кандидаты, предварительно отобранные в ходе первого этапа, проходят собеседование. Собеседование в молодых компаниях проводят сами основатели, но им рекомендуется приглашать для участия представителей бизнес-ангела (инвестора) и (или) сторонних консультантов. На третьем этапе оставшиеся испытуемые проходят тестирование или решают проектные аналитические задания, направленные на выяснение их профессиональной пригодности, интеллектуальных и креативных способностей [11]. Основатели очень часто пренебрегают этим последним этапом. Тогда как именно он позволяет проверить необходимые качества на деле, а не на словах.

На стадии раннего роста, роль симпатий уже не является определяющей, как это было в стадии посева. В отличие от ситуаций, описываемых Кавасаки [9], теперь нужны будут не соратники, а группа супербоссов, подобранная на основе концепции управленческих ролей, и дополняющая друг друга [12]. Дуулинг и Друмм предупреждают, что личные симпатии или антипатии следует исключить, и опираться на них

только в ситуации выбора из двух равнозначных во всех отношениях кандидатов.

Существуют некоторые особенности при найме персонала в молодое предприятие по сравнению с большими, давно основанными компаниями. Так, потенциальные служащие могут быть не уверены в устойчивости нового предприятия в долгосрочной перспективе, ожидать более низкую оплату труда, ничего не знать о его кадровой политике, или могут сомневаться, что у них будут перспективы для построения карьеры в малой фирме. Поэтому на первом плане потенциальным служащим следует предъявлять преимущества молодого предприятия. Прежде всего, это интерес к самой бизнес-идее, а также возможность получить ответственную, независимую и разнообразную работу при наличии дружественной рабочей атмосферы, прямого, открытого общения с руководством в структуре с плоской иерархией.

Следует помнить, что самое главное преимущество работы в начинающей компании — это возможность вхождения в состав топ-менеджеров компании в случае ее дальнейшего развития. Наемные работники, первыми пришедшие в стартап, часто становятся впоследствии исполнительными директорами, руководителями подразделений и отделов растущей компании, поскольку в период ее становления они были вместе с основателями, разделяли трудности начального периода предприятия, верили в его миссию, проявляли необходимые командные навыки и не предъявляли завышенных претензий на вознаграждение. Таким образом, работа в стартапе — это верный путь, пожалуй, самого быстрого построения успешной карьеры. В России уже появились сайты, которые выделяют такие вакансии (например, [32]).

В фазе устойчивого роста и освоения венчурных инвестиций решающую роль в отношении почти всех ключевых менеджеров новой компании будет играть мнение венчурного инвестора. Это и понятно, компания становится собственностью уже нескольких акционеров. Поэтому необходимость согласования кандидатов на такие назначения часто включается в состав инвестиционного соглашения [13]. Инвестор, или его представители, могут как сами подбирать необходимые кандидатуры, так и совместно с основателями выработать требования к должностям, которые должны быть заняты. В отношении других кандидатов выбор потенциальных служащих может быть выполнен в систематическом, многошаговом процессе.

Пожалуй, самым эффективным (но и дорогим) методом привлечения персонала, с минимальным временем последующей адаптации, является на данном этапе установление растущим предприятием системных контактов с образовательным учреждением. Практика студентов, дополнительная занятость, знакомство с новым оборудованием отрасли и корпоративными стандартами обеспечивают максимально эффективное вхождение креативного персонала в инновационную компанию после получения ею инвестиций. При этом полугодовой—годовой опыт сотрудничества кандидата с компанией в рамках образовательного процесса часто становится более значимым фактором при приеме, чем итоги тех или иных тестов и собеседований [14].



Рис. 2. Комплексный перечень элементов системы поиска, отбора и найма персонала

Обобщение позиций различных специалистов по рассматриваемому вопросу [15–17] позволило нам сформировать комплексный перечень составляющих, входящих в систему поиска, отбора и найма персонала на этапе устойчивого роста и освоения венчурных инвестиций (рис. 2):

1. Планирование персонала (определение качественной и количественной потребности в персонале с учетом планируемых инвестиций).
2. Анализ ситуации на внешнем и внутреннем рынках труда, в том числе показателей, характеризующих привлекательность рабочего места и структуру рынка кандидатов.
3. Установление конкурентов на рынке труда.
4. Определение и письменное формулирование основных компетенций и требований к кандидатам.
5. Формулирование философии найма.
6. Выбор источников (внешних и внутренних), а также методов поиска персонала.
7. Прием резюме.
8. Первичное ранжирование потока кандидатов и составление списка для отбора.
9. Выбор методов и проведение процедуры отбора на основе практических заданий и тестирования поведения в конкретных ситуациях.
10. Личное собеседование.
11. Анализ результатов отбора и принятие окончательного решения с учетом мнения инвестора, особенно, если рассматриваются кандидатуры на ключевые позиции.
12. Прием нового сотрудника и его профессиональная адаптация.

3. Координация и руководство персоналом

В только что созданных предприятиях основатели обычно сами не только нанимают, но и инструктируют новых сотрудников согласно их квалификациям. Координация и руководство персоналом включает сле-

дующие задачи: распределение трудовых ресурсов по рабочим местам; ежедневное управление персоналом; адаптация служащих к рабочим условиям; распределение обязанностей; координация трудового процесса; организация рабочих мест; конкретизация и изменение типа занятости.

Основная задача распределения трудовых ресурсов на предприятии заключается в расстановке кадров путем назначения на должность, обеспечивающей выполнение видов работ, запланированных должностной инструкцией. Основатели часто не придают значения составлению должностных инструкций на начальном этапе своей деятельности. Действительно, на них просто не хватает времени. Однако, должностная инструкция, как и технологические регламенты производственных процессов, выступают документами, позволяющими администрировать деятельность работников без постоянного участия верхних менеджеров, и экономить время в случае приема новых кандидатов на эту должность. Поэтому на 2–3 года жизни компании сами основатели приходят к пониманию необходимости данных документов и приступают к их разработке.

Ежедневное управление командой проекта включает в себя: контроль за деятельностью персонала, обеспечение обратной связи, решение текущих проблем и координация изменений, направленных на повышение эффективности исполнения проекта. Мониторинг и оценка работы новых членов команды должны проводиться ежедневно. Мониторинг включает: устные коммуникации по анализу причин неполадок и устранению замечаний; запись случившихся критических событий; и, наконец, проверку достижения сотрудником поставленных ему целей.

Для адаптации служащих к рабочим условиям проекта могут быть предложены следующие меры, позволяющие усилить ощущение принадлежности к команде: использование системы наставничества; проведение проектных совещаний; разработка символики и ритуалов, отражающих уникальную субкультуру команды.

Работа в проекте предусматривает чередование самостоятельной и групповой работы. Часто разделение труда и самостоятельная работа эффективнее, чем групповая. С другой стороны, люди, работающие самостоятельно, все время должны координироваться. Для этого недостаточно двустороннего соглашения, например, между руководителем проекта и его участниками. В группе постоянно должны происходить эффективные координационные процессы, коллективно анализироваться проблемы и приниматься решения.

Для эффективной организации рабочих мест рекомендуется, по возможности, расположение рабочих мест на одной территории. Однако в стартапе, в условиях экономии средств на аренду помещений, это не всегда возможно: работники могут быть лишь частично заняты в проекте, а остальное время выполняют другую работу или заняты в других проектах. Выйти из положения поможет создание проектного офиса, который иногда называют штабом, а иногда клубом. В этих помещениях обычно проводятся собрания, и хранится наиболее важная проектная документация. Эти офисы

создают реальное впечатление и постоянное напоминание о работе над общим проектом [18].

Как мы уже отмечали, работу в инновационной компании на начальных фазах ее развития выбирают преимущественно творческие, интеллектуальные лидеры. Такие люди различаются по складу характера, образу мышления и образу жизни. Поэтому подобная разношерстность — скорее, норма для креативных компаний. В командах, изначально созданных с целью решать нестандартные задачи, творить, особые роли отводятся одаренным людям. Одаренные и талантливые работники еще больше отличаются разнообразием интересов. Это порождает склонность начинать несколько дел одновременно. Поэтому им трудно найти соответствие между энтузиазмом и прагматизмом. Такой баланс обретается с практическим опытом и доброжелательным отношением со стороны руководителей. Талантливые люди, имея определенную долю упрямства, часто могут получить как выдающиеся результаты, так и встретиться с неудачей. В последнем случае их усиленные эмоциональные переживания могут привести к депрессии, разочарованию в своих способностях.

Споры по поводу реальных условий работы креативных профессионалов ведут к расхождению точек зрения современных исследователей. Концепция Джилл Фрэйзер, согласно которой современный офис стал «потогонным цехом для белых воротничков», делает акцент на необходимости постоянных стрессов, ужесточении сроков и утрате ощущения стабильности. Ей противостоит идея «заботливой компании». Ее сторонники утверждают, что условия на рабочем месте для креативных людей должны становиться все более благоприятными и стимулирующими [19]. Вместе с тем, главное в таких коллективах — сформировать четкое разделение задач, соавторство и мирное сосуществование [20]. Коллективы, где найдено такое взаимопонимание, отличаются слаженностью работы, предсказуемостью творческих процессов [21]. Известно много случаев, когда попытки авторитарных менеджеров добиться строгого соблюдения времени начала работы креативных сотрудников приводили к увольнению последних в ущерб развивающейся организации. Поэтому сегодня многие инновационно-ориентированные компании (например, Intel) изначально устанавливают для подразделений разработчиков свободный график пребывания на рабочем месте, но с определенными правилами [22].

При формировании ядра стартапа речь идет о совместной творческой деятельности общности людей. Инновационно-креативный характер этой деятельности, инновационную форму поведения организации придают инновационно-креативные субъекты, и, в особенности, управленцы [23].

Креативных членов команды способен сплотить и организовать только человек, обладающий лидерскими качествами. Эффективность процессов в управлении непосредственно связана с личностью человека — руководителя, организующего эту деятельность [24]. Важным аспектом в деятельности лидера является взятие ответственности за работу всей команды на себя. Именно перенос ответственности с других членов

команды на лидера по принятию решений создает у работников ощущение стабильности и уверенности, и обеспечивает их подчинение стратегическим приоритетам развития компании.

Однако для эффективного управления креативными людьми лидер должен обладать дополнительным спектром качеств и компетенций, характеризующих его, как инноватора. Лидер в компании с инновационными стратегиями всегда готов начать рискованные бизнес-проекты. Это человек, который может объяснить каждому члену команды ценности компании и соединить их вместе, берущий на себя функции фасилитатора. Лидер-инноватор является фантазером, генератором сразу комплекса идей, умеет экспериментировать. Лидер обладает навыками наставничества и посредничества. Он должен вовлекать в инновационный процесс своих подчиненных и вести их за собой, поощрять и помогать сотрудничеству разных функциональных подразделений, развивать уверенность работников в своих силах и внедрять положительный опыт инноваций. Поэтому основатель инновационной компании — управленец креативного коллектива, обязан быть и реальным лидером в этом коллективе. Недостаточно только должностной иерархии, нужна еще и творческая. В любой момент креативный директор обязан суметь составить реальную творческую конкуренцию любому своему подчиненному.

Таким образом, по нашему мнению, креативный инновационный лидер обладает следующими основными характеристиками:

- специфическая совокупность особенностей ума и направленности поведения, позволяющая находить нестандартные многовариантные решения;
- наличие знаний и умений по реализации поставленных задач в экономической среде в виде организационных и технических действий;
- коммуникативные способности по обеспечению одобрения коллективом задач и результатов собственного креативного поведения.

На процессы управления персоналом в молодой и, в особенности, инновационной компании серьезное влияние оказывает внешняя среда, созданная в конкретном регионе основания стартапа. В данном аспекте ключевой представляется позиция Даниэля Айзенберга — основателя и исполнительного директора Babson Entrepreneurship Ecosystem Project (BEEP). В его работах был обобщен опыт построения инновационных инфраструктур в ряде стран мира и сформулированы необходимые условия для эффективного построения региональной инновационной системы, которая получила название экосистемы [25]. В нашем контексте, мы будем под экосистемой понимать наличие группы факторов, которые при их сбалансированном сочетании начинают действовать в отношении поведения основателей и их проектных команд. Речь идет о появлении у них инновационного предпринимательского мышления — так называемого «духа предпринимательства», и о формировании предпринимательской культуры у каждого из участников проектной команды, действующей в регионе с сформированной благоприятной предпринимательской экосистемой.

В истории человечества мы видим немало примеров, когда трудовому воодушевлению и творческой активности населения способствовала определенная среда общественных отношений, предоставляющая возможность внедрения инноваций за счет проектной деятельности. Взаимосвязь протестантской этики и духа капитализма в центральной Европе и, особенно, в технологически-ориентированной Германии в начале XIX века, отмечает еще Макс Вебер [26]. Стахановское движение в СССР, атомный проект и предпринимательский дух в Кремниевой долине также связаны с сочетанием возможности использования инноваций и определенных условий реализации трудовой деятельности.

Сегодня Айзенберг отмечает, что для построения эффективной предпринимательской экосистемы следует учесть шесть основных уроков:

1. Необходимо понимание и комплексное развитие всех элементов предпринимательской экосистемы (как это показано на рис. 3): политики; финансовой индустрии; культуры; инфраструктуры, обеспечивающей поддержку предпринимательства; человеческого капитала (включая образование); рынка. По его мнению, финансирование без образования и культуры не приводит к предпринимательству и соответствующей активности людей. Поэтому необходимо учитывать все эти элементы и их взаимовлияние друг на друга.
2. Не стоит пробовать изменить все элементы экосистемы одновременно и сразу, необходимо начинать с нескольких элементов и затем, под влиянием изменения первых, менять все остальные.
3. Необходимо изучать лучшие практики всего мира, но не подражать успехам других (каждая страна уникальна и невозможно везде воссоздать одну Кремниевую долину, она везде будет разной).
4. Следует строить экосистему на локальных уровнях, только некоторые элементы предпринимательской



Рис. 3. Элементы предпринимательской экосистемы [25]

экосистемы (такие как политика) должны создаваться на национальном уровне.

5. Целесообразно создание предпринимательской команды, которая бы обладала специальными навыками и энергией, могла воздействовать на заинтересованные стороны, развивая все элементы предпринимательской экосистемы, но в то же время, действовала бы независимо.
6. Важно демонстрировать успешные истории, «успех порождает успех»; успешные предприниматели готовы помогать начинающим предпринимателям, делясь своим опытом и вкладывая капитал.

Д. Айзенбергом выделены такие необходимые и достаточные условия формирования экосистемы, как: сетевые сообщества — системы взаимосвязанных и взаимодополняющих людей и организаций, призванных помогать инновационному проекту в его развитии от этапа научной разработки до коммерческого продукта или услуги; креативная среда, или «стадность» в инновациях; поддержка инноваций государством; соединение креативных людей; соединение образованных людей; соединение лидеров; ощущение свободного труда; комфортные бытовые и экологические условия.

В самом деле, наличие хорошего университета и научных учреждений изначально обеспечивает как появление самих основателей с новыми идеями, так и инновационную компанию с персоналом более высокого интеллектуального уровня. Если молодое предприятие начинает свое развитие в одном здании с другими компаниями в бизнес-инкубаторе, то это позволяет его работникам преодолеть недоверие к судьбе стартапа, заражаясь энергией у сотрудников чуть более успешных организаций. Комфортная городская инфраструктура, невысокая стоимость жилья также притягивает молодых и талантливых специалистов. При этом наличие ассоциаций инвесторов и передача их предпринимательского опыта — важная школа для молодых основателей и ядра инновационной компании. Справедливо и обратное. Квалифицированный и креативный человеческий ресурс — является одним из ключевых факторов, влияющим на приход инвесторов в регион.

Есть и весьма любопытные факты по влиянию такого внешнего фактора, как погода, на развитие креативной деятельности сотрудников технологических стартапов. Так, в жарких территориях, с высокой среднегодовой температурой, уровень научной и инновационной активности, как правило, невысок. Развитая научная и инновационная деятельность присутствует в Центрально-Европейских странах, России, Скандинавии, отличающихся снежными, но умеренными зимами и морозами, и не экстремальной жарой. Следует также отметить, что многими основателями из Кремниевой долины, в качестве одного из факторов успеха их творческой и креативной деятельности (и в шутку, и всерьез), признается стабильная — не холодная, и не жаркая погода в этом месте планеты.

Экосистемные представления могут быть с успехом привнесены на российскую почву, как регионов,

так и собственно самих молодых компаний. Они могут оказать неоценимую услугу в процессе распространения ментальности, ориентированной на постиндустриальную, инновационную экономику, на сотрудников, участвующих во внедренческой деятельности.

4. Обучение и развитие персонала

Существенные цели развития персонала — это изучение и укрепление технических, методических, инициативных и социальных компетенций, а также развитие определенных ключевых квалификаций, важных для служащих, еще не владеющих технологиями молодого предприятия. В молодой команде пока отсутствуют сложившиеся корпоративные ценности, правила и культура в целом, и меры по развитию персонала служат цели усовершенствования квалификации служащих именно в интересах развития новой компании. Исследования показывают, что экономическому успеху молодого предприятия способствуют такие составляющие, как квалификация, мотивация и лояльность служащих, при наличии ежедневных коммуникаций с руководством [1]. Системным инструментом коммуникации в стартапе может выступать проектное совещание. Его формами могут выступать оперативные внутренние конференции, неофициальные дискуссии [22].

Такой инструмент развития, как обучение, также весьма привлекателен для молодых начинающих свою профессиональную карьеру сотрудников. Особенно важно оно для стартапа, персонал которого, выросший зачастую из технологической среды, испытывает острую потребность в знаниях по решению бизнес-задач и развитию деловой культуры.

Важнейшим фактором для молодых компаний является обучение ядра стартапа, включая самих основателей, со стороны представителей инвестора (бизнес-ангела или венчурного фонда). Оно осуществляется как в рамках совещаний и встреч с инвестором (носит характер коучинга), так и при непосредственной реализации им функций в составе совета директоров.

Развитие в молодом предприятии принципов командной работы — позволяет достигать удовлетворения потребностей, как предприятия, так и отдельных сотрудников. Результаты деятельности должны как можно больше приближаться к целям предприятия, а расходы (то есть, принесенные в жертву и не удовлетворенные потребности) должны находиться в выгодном соотношении с доходами (т. е. удовлетворенными потребностями). Командная работа принесет успех и каждому отдельному человеку, и организации в целом, если трудовой процесс в значительной мере свободен от личных и относящихся к группе организационных изменений, от стресса и плохого влияния семьи, если члены команды объективны и учатся внеличностному отношению к работе [27] в обществе друг друга.

Исследователи также отмечают, что важным мотивационным фактором является формирование сильной корпоративной культуры, которая становится эффективным инструментом идентификации сотрудника с новой инновационной организацией, и, несмотря на их прошлый трудовой опыт, позволяет мобилизовать

членов команды на достижение новой общей цели, стимулировать инициативу, обеспечивать лояльность и взаимопонимание между сотрудниками [22].

В значительной степени корпоративная культура сначала задается самими основателями, а затем привносится в результате коучинга со стороны инвестора или рекомендованных им бизнес-консультантов. Лидер и команда топ-менеджеров, как центральные носители культуры, личным примером показывают те организационные цели, которых необходимо достичь, и те моральные нормы и ценности, которых нужно придерживаться, передавая и прививая корпоративную культуру рядовым сотрудникам.

Корпоративная культура стартапа помогает решить следующие проблемы молодой организации: осуществить передачу социального опыта основателей рядовым сотрудникам; способствовать адаптации и интеграции новых сотрудников с организацией и сформировать их приверженность бизнес-идее основателей; сформировать смысловое единство внутри компании, позволяющее ей жить по своим законам, отличающимся от законов внешнего мира; создать привлекательную для потребителя индивидуальность молодой организации.

При формировании корпоративной культуры основатели должны сосредоточиться, по крайней мере, на четырех важнейших проблемных областях. Первая и наиболее важная из ценностей культуры предприятия — это ориентированность организации на клиента. От ее степени зависит успех предприятия. Вторая по значению ценность корпоративной культуры организации — это интеграция личных целей человеческих ресурсов с общеорганизационными целями. Работники, представляющие собой человеческий капитал фирмы, связывают общий успех новой организации со своим личным успехом, и, таким образом, выживание стартапа имеет для них решающее значение [28]. Третьей ценностью является лояльность работников к организации и стабильность персонала. Четвертая ценность проявляется, когда руководство предоставляет сотрудникам обоснованную гибкость и возможность проявления креативности.

Главная цель применения перечисленных методов развития персонала состоит в том, чтобы сформировать у вновь собранной команды большую компетентность и ответственность и увеличить их мотивацию. В то же время, нужно рассматривать и планировать индивидуальное карьерное развитие служащих. В данном контексте желательно, чтобы уже на ранних фазах развития предприятия были созданы системы стимулов, эффективно мотивирующих и удерживающих служащих.

5. Мотивация персонала

Выстраивание системы мотивации в молодой инновационной компании представляется одним из важнейших условий ее выживания. Интерес высокоинтеллектуальных работников к бизнес-идее, и к сформированному на ее основе предпринимательскому процессу, а, значит, и креативное участие в компании будет зависеть от правильного набора инструментов



Рис. 4. Классификация стимулов

мотивации, принимаемых в компании как можно раньше с момента ее основания.

Важной проблемой представляется исследование того, какие стимулы особенно эффективны для молодых инновационных предприятий. Так, введение системы сдельно-премиальной оплаты труда с коллективным договором на предприятии стартапа с пятью служащими, вероятно, не встретило бы большого признания среди них.

Большая свобода в принятии решений и свобода выбирать время начала и окончания работы относятся к нематериальным стимулам, которые часто используются в молодых предприятиях, и противопоставляются материальному стимулированию. В принципе, молодым предприятиям доступны многие и разнообразные возможности мотивации персонала. На рис. 4 представлена возможная классификация стимулов.

Согласно данной схеме, все стимулы подразделяются на материальные и нематериальные. Материальные стимулы, в свою очередь подразделяются на денежные вознаграждения (финансовые стимулы) и дополнительные статусные символы. Финансовые стимулы делятся на постоянный компонент (основной оклад) и переменные компоненты, которые в свою очередь подразделяются на системы вознаграждения (премия, бонусы, выходные пособия, льготы). Статусные символы также включают постоянный компонент (использование служебного автомобиля и телефонной связи за счет компании и т. д.) и переменные компоненты (такие как дополнительное свободное время, возможность путешествовать за счет компании). Нематериальные стимулы — это привлекательная корпоративная культура и стиль, благоприятный психологический климат в коллективе, интересное содержание работы, возможность самореализации.

5.1. Нематериальные стимулы

Для членов ядра молодой компании вера в способность «изменить мир» за счет новой технологии является определяющей. Собственно это предоставляет им возможности для самореализации и дополнительный стимул к работе в новой команде. Но в молодых предприятиях на старте существует не много возможностей

для продвижения или карьерного роста из-за пока малого количества топовых должностей и обычно плоской иерархии. Именно поэтому на передний план выходят косвенные (статусные) материальные и нематериальные стимулы. Нематериальные стимулы избегают прямой денежной оценки результатов труда. Они колеблются от веры в бизнес-идею, корпоративной культуры, формируемой через стили лидерства основателей, до внедрения систем обогащения труда, и признания ценности сделанной работы.

Чтобы достигнуть эффективной мотивации, цели не должны задаваться основателем единолично, они должны быть согласованы со служащими, быть измеримыми и прозрачными, а с точки зрения служащих — реалистичными и достижимыми. Достижительная мотивация участников базируется на их увлеченности общей бизнес-идеями, и подкрепляется взаимной поддержкой действий, взаимным убеждением в их оправданности, доверием и дружелюбием членов команды друг к другу и к основателям. Так как проектная команда ранних фаз развития обладает плоской организационной структурой, должностная субординация в ней слаба, а обмен информацией между участниками осуществляется открыто и свободно, то в результате формируется особая «семейная атмосфера», особый морально-психологический климат, который является важным стимулом к работе в стартапе.

5.2. Материальные стимулы

Будучи увлеченными новой идеей, а также испытывая ограниченность ресурсов, сами основатели часто забывают об адекватной оплате своего труда. Однако, для менее мотивированных, нанятых со стороны служащих, неопределенность размера и нерегулярность выплат — могут быть прямым сигналом для того чтобы покинуть компанию. Поэтому при приеме на работу новых сотрудников основатели должны сразу оговорить систему и сроки выплаты зарплаты.

Заработная плата должна состоять из фиксированного базового компонента в размере минимального тарифа оплаты труда, и дополнительных составляющих, основанных на переменных показателях. Например, структура заработной платы может состоять из четырех компонентов: минимальная гарантированная заработная плата, надбавка за производительность, социальная составляющая и премии за особые результаты. Надбавка за производительность выплачивается с учетом индивидуальной результативности труда. Премия за особые результаты выплачивается за особые достижения в сфере инноваций, по решению основателей. Соотношение между фиксированной и переменной частями заработной платы зависит от того, в какой степени результаты деятельности зависят исключительно от работника. В стартапе именно переменная часть является более весомой частью трудовой компенсации. Однако не рекомендуется, чтобы переменная часть превышала 50% от основного оклада.

Стратегии материального стимулирования в форме участия в прибылях или участие в партисипативном управлении особенно важны для молодых



Рис. 5. Классификация форм участия служащих в результатах молодой инновационной компании

предприятий. Участие служащих в прибылях — это материальные стимулы для мотивации, которые также используются молодыми предприятиями в различных вариантах. Они разработаны специально для увеличения предпринимательского успеха, например, роста производительности, товарооборота или прибыли. Кроме того, участие служащих в акционировании приведет к укреплению капитала молодого предприятия.

Обзор самых важных форм участия служащих приведен на рис. 5 [29]. Различают также два типа участия служащих в результатах деятельности компании: материальное и нематериальное. Нематериальное участие выражается в участии служащих в принятии решений. Примером такого участия может быть общее собрание трудового коллектива, а также право на внесение изобретательских и рационализаторских предложений, особенно часто стимулируемых управляющими инновационного бизнеса.

Напротив, материальное участие может быть определено как участие служащих в прибыли и/или капитале предприятия. Цели использования материального участия служащих, включают увеличение доли акций, а также укрепление мотивации и, в принципе, объединение интересов основателей предприятия и служащих. В пределах материального участия служащих можно различить участие в капитале, участие в прибыли и другие формы.

Виды участия в капитале могут быть определены как участие служащих в предприятии в форме акционирования (например, доли работников), льготного кредитования (например, ссуды служащему) или вклады в уставной капитал (зафиксированные в соответствующем свидетельстве). Доли в капитале позволяют служащим предприятия пропорционально участвовать в управлении предприятием.

Участие в прибыли может определяться как участие служащих в успехе предприятия. Бонусы обычно платятся служащим в дополнение к их регулярной заработной плате согласно определенной схеме, если было достигнуто постоянное увеличение прибыли предприятия. Типичные категории такого участия:

участие в обороте (например, участие в прибыли с товарооборота и комиссия товарооборота), участие в прибыли (например, премии), участие в капитале и исполнительное участие (премиальные системы оплаты).

6. Высвобождение персонала

Кроме первичных задач, таких как подбор и найм персонала, основателям нового бизнеса необходимо помнить и о важной проблеме увольнения служащих. Особенно в мелких предприятиях это часто происходит из-за вышеупомянутой проблемы — невозможности сделать точные предсказания о будущих потребностях кадрового ресурса. Следует увольнять также сотрудников, стабильно плохо выполняющих свои обязанности и регулярно нарушающих трудовую дисциплину, с тем, чтобы обеспечивать мотивацию и высокую производительность труда коллектива компании на начальном этапе.

Первые увольнения персонала в стартапе происходят обычно еще на этапе «младенчества», в рамках прохождения организацией «кризиса отцов-основателей» [8], когда неотрегулированность полномочий между основателями приводит к личностному и организационному конфликту. Почти неизбежное расставание первых учредителей наносит урон массе молодых предприятий. Слияние себя с бизнес-идеей и отсутствие договоренностей о порядке расставания толкает владельцев при «разводе» к готовности уничтожить все с таким трудом созданное, и покидающий компанию лидер уводит с собой добрую половину первоначальной команды. Далее, на этапе «раннего роста», когда бизнесу и бизнесменам удается преодолеть «долину смерти» [30] и достичь первых успехов, наступает момент, который Адизесом был назван «ловушкой семейственности». Рост компании, формирование сложных процессов и организационной структуры приводят к необходимости привлекать к работе более квалифицированных специалистов. Друг детства уже не справляется с работой коммерческого директора, теща не в состоянии руководить бухгалтерией, а брат — складом [31]. На этапе «юности» вступает еще один фактор, особенно актуальный для отечественной бизнес-среды — проблема доверия. Чтобы организовать надежный и тотальный контроль, основатель склонен расставлять на ключевые посты людей, которым он доверяет в силу личных причин. И момент перехода к стадии бурного развития, когда нужно начинать экспансию на рынок, создавать новые подразделения, привлекать инвестиции и внедрять технологии массового производства, владелец встречает в окружении группы ветеранов, перегруженных воспоминаниями о своих героических подвигах «в начале славных дней». Эти люди обычно не способны перейти к новой логике работы и тащат в новую реальность свои привычные приемы управления микробизнесом — бесконечные неформальные тусовки-обсуждения вперемешку с авралами и штурмовщиной. В этом случае некому будет технологизировать бизнес, и на стадии «устойчивого роста» в организации могут вовсе отсутствовать зафиксированные технологии основных процессов

(маркетинга, производства, продаж). Для преодоления «кризиса корпоративных отношений» [30], основателям следует произвести «кадровую революцию» и привлечь на ключевые должности высококлассных специалистов, безжалостно уволив персонал, не соответствующий меняющимся требованиям.

В принципе, увольнение — это сложная и в юридическом отношении тема, где основателями может быть сделано большое количество ошибок. В молодых предприятиях основатели и служащие сотрудничают непосредственно, и в случае использования непрозрачных методов увольнения персонала, среди оставшихся работников может возникнуть атмосфера беспокойства и демотивации, упадок корпоративной культуры и снижение эффективности. Возрастает также риск утечки компетентных служащих, которые больше не чувствуют себя в безопасности в данной организации. Последнее обстоятельство может привести и к нежелательной потере ноу-хау.

В итоге, как мы видим, вопросы управления человеческими ресурсами в инновационной компании ранних фаз развития, с одной стороны, включают фундаментальные принципы управления персоналом. С другой стороны, в случае молодых предприятий, появляется ряд особенностей. В их числе: использование малозатратных методов привлечения и оценки креативных работников (маркетинга персонала); серьезное влияние инвесторов на процесс подбора ключевых работников и передачи им опыта; значительная роль симпатий и межличностных отношений при формировании ядра команды; влияние внешней региональной среды (инновационной экосистемы) на предпринимательскую культуру работников; и, наконец, необходимость применения особых методов управления креативным персоналом, обеспечивающего не только само внедрение инноваций, но поддержание изобретательского процесса и генерацию новых конкурентоспособных бизнес-идей. В условиях дефицита профессионализма основателей в сфере HR учет данных особенностей поможет обеспечить значительную выживаемость созданной ими инновационной компании, и ее стабильный рост и развитие.

Список использованных источников

1. M. Dowling, H. Drumm. Grundungsmanagement. Springer Verlag, 2003.
2. J. Brüderl, P. Preisendörfer, R. Ziegler. Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Betriebswirtschaftliche Schriften Heft 140. Berlin: Duncker & Humblot. 2007.
3. R. L. Heneman. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives, in: Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 25, no. 1, 2000.
4. И. А. Коршунов. Ярмарка бизнес-ангелов и инноваторов «Российским инновациям — российский капитал»: методология развития нового элемента инфраструктуры инновационной деятельности//Инновации, № 4, 2006.
5. В. П. Строшков. Опыт создания малого инновационного предприятия по производству сложнопрофильного инструмента и деталей машин//Инновации, № 12, 2012.
6. П. А. Черкашин. Как молодому бизнесу выжить в «Долине смерти». <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=11596>.
7. Э. А. Фляксель, Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко. Венчурный менеджмент: учебное пособие. М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшая школа экономики, 2011.
8. И. А. Коршунов, О. С. Гапонова. Этапы развития организационной структуры молодых инновационных компаний//Инновации, № 1, 2013.

9. Г. Кавасаки. Стартап/Пер. с англ. Е. Корюкиной. М.: ООО «Юнайтед пресс», 2010.
10. Д. Огилви. Огилви о рекламе. М.: Эксмо, 2003.
11. I. T. Robertson, A. Kinder. Personality and job competencies: The criterion-related validity of some personality variables//Journal of Occupational and Organizational Psychology, № 6, 1993.
12. И. К. Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует/Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
13. К. Натусиус. Добавление стоимости к инвестициям. Курс обучения венчурному предпринимательству EVCA, раздел 7, издание РАВИ, СПб., 2006. Портал «Венчурная Россия». <http://www.allventure.ru>.
14. Д. Ю. Гужеля, И. А. Коршунов, И. И. Витценко, Е. В. Перенкова. Инструменты партнерства в формировании рабочих кадров нового поколения для инновационной экономики//Инновации, № 8, 2012.
15. В. Р. Веснин. Практический менеджмент персонала. М.: Юрист, 2001.
16. А. П. Егоршин. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2007.
17. С. К. Мордовин. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. М.: ИНФРА-М, 2000.
18. Э. Ларсон. Команда: как создать непобедимую группу единомышленников. <http://www.hr-portal.ru/article/komanda-kak-sozdat-nepobedimuyu-gruppu-edinomyshlennikov>.
19. Р. Флорида. Креативный класс: люди, которые меняют будущее, М.: «Классика-XXI», 2007.
20. А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб.: Гуманистика, 2006.
21. К. Чинарова. Коллектив-креатив. Управление творческим коллективом//Управление компанией, № 8, 2003.
22. О. С. Гапонова, Е. В. Закаблукowski, И. А. Коршунов. Элементы корпоративной культуры как мотивационный аспект формирования команды инновационного проекта (на примере корпорации Intel в России)//Инновации, № 6, 2012.
23. В. А. Спивак. Формирование инновационных и креативных лидеров бизнеса//Креативная экономика, № 7, 2009. <http://www.creativeconomy.ru/articles/2934>.
24. О. С. Гапонова, О. Ф. Алехина, Ф. Е. Удалов. Основы менеджмента: учебное пособие для бакалавров. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2013.
25. D. Isenberg. How to start an Entrepreneurial Revolution. Harvard Business Review, June 1, 2010.
26. М. Вебер. Избранное. Протестантская этика и дух капитализма. М.: Российская политическая энциклопедия, 2006.
27. M. Weber. Essays in Sociology. Op. cit., «Bureaucracy», New York: Oxford University Press, 1969.
28. Т. Астахова, Е. Толкачева. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления?//Управление человеческим потенциалом, № 4, 2006.
29. С. K. Volkman, K. O. Tokarsky, M. Gruenhagen. Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Growth of New Ventures). 1st Edition, Gabler Verlag, 2010.
30. I. Adizes. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1988.
31. А. Ратнер. Аналитическая модель, включающая 4 стадии жизни организации. <http://www.cfin.ru>.
32. <http://www.startupafisha.ru/job>.

Startups HR

I. A. Korshunov, PhD in Chemistry, associate professor, Deputy Minister of Education of the Nizhny Novgorod region.

O. S. Gaponova, PhD in Economics, associate professor, Department of General and Strategic Management at the National Research University «Higher School of Economics» — Nizhny Novgorod

The article analyzes HR-management characteristics of young innovative companies. It identifies main tools of recruitment, development and personnel motivation in startups, principles of project team quantitative and qualitative characteristics changes depending on the life-cycle phase and investment attracted.

Keywords: human capital; early phases of innovation projects; personnel; project team; start-up; life cycle; corporate culture; motivation; ecosystem.