

Функции обучения в инновационном стартапе



О. С. Гапонова,
*к. э. н., доцент кафедры общего
и стратегического менеджмента,
Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики» –
Нижний Новгород*
nta11@mail.ru



И. А. Коршунов,
*к. х. н., доцент, директор Нижегородского
Института управления Российской академии
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте РФ*
ik@obr.kreml.nnov.ru

Статья содержит обсуждение эмпирического исследования, проведенного авторами посредством анкетирования фокус-групп молодых инновационных предпринимателей, находящихся на разных фазах создания собственного проекта. Особое внимание было уделено вопросам формирования образовательных программ для основателей и персонала стартапов.

Ключевые слова: инновационное предпринимательство, стартап, жизненный цикл, корпоративное обучение.

В современной российской экономике появление и выход на рынок новых инновационно-технологических компаний стали достаточно распространенным явлением. Изучение процессов, которые протекают в таких предприятиях, вызывает особый интерес с точки зрения повышения их выживаемости на ранних фазах существования. Для развития инновационных проектов на предприятиях, устойчиво выпускающих продукцию, требуется создание благоприятных условий: современная материально-техническая база, развитая инновационная структура, взаимодействие с бизнес-партнерами, анализ и применение международного опыта, индивидуальная наставническая работа, а также различные образовательные программы и научно-практические семинары. В настоящей работе мы рассмотрим, как обучение входит в жизнь стартапа по мере его роста, и определим наиболее эффективные средства образовательных социокультурных технологий, приемлемых для стабилизации развития молодых инновационных организаций.

Целью данного исследования стало изучение потребности в обучении персонала и руководящего состава в современных молодых инновационных российских предприятиях, а именно: осознания руководителями и сотрудниками существования данной потребности, осуществления ими конкретных действий по ее удовлетворению, их предпочтений в плане форм и содержания программ обучения, готовности тратить средства компании на обучение персонала.

В настоящей работе проводился анкетный опрос двух фокус-групп. Респондентами первой группы (далее — группы А) являлись инновационно ориентированные представители сферы науки и исследований, инженерно-технические работники, в том числе активные студенты и аспиранты университетов, занимающиеся НИОКР, руководители инновационных подразделений, проявивших намерение к коммерциализации своего проекта через создание малой компании. Представители группы А представляли свой инновационный проект в фазе посева на российской ярмарке бизнес-ангелов и инноваторов «Российским инновациям — российский капитал» [1]. Респондентами второй группы (далее — группы В) стали молодые предприниматели, зарегистрировавшие свою компанию не более года назад, и получавшие дополнительное образование, в целях подготовки заявок на гранты Министерства экономического развития РФ через программу обучения молодых предпринимателей «РОСТ» [2]. Таким образом, респонденты группы В представляли основателей и руководителей своих организаций, находящихся преимущественно в фазе младенчества [3].

Анкета опроса включала вопросы открытого и закрытого типов. Вопросы касались наличия, либо отсутствия практик дополнительного обучения персонала в организации, которую представляет респондент; личной готовности респондента пройти обучение; необходимости, по мнению респондента, обучения для остальных сотрудников организации; конкретных

форм и программ обучения, подходящих для персонала организации; объема финансовых ресурсов компании, необходимых для удовлетворения потребности в обучении персонала и др.

Большинство опрошенных из группы А признало необходимость обучения, как для себя, так и для руководящего состава своей команды. При этом 88% опрошенных обозначили такую необходимость и для будущих рядовых сотрудников. Все опрошенные единодушно выразили готовность принимать участие в обучении. Наиболее важными направлениями для их личного обучения стали: искусство переговоров (69%), управление проектами (56%), планирование и принятие управленческих решений в компании (47%), управление конфликтным взаимодействием (31%), управление человеческими ресурсами (25%); личная эффективность руководителя и основы предпринимательской деятельности (по 19%); антикризисное управление (12%); кросс-культурные коммуникации (6%) (см. рис. 1).

Единичные ответы касались необходимости дополнительных знаний в сфере маркетинга; ведения отчетности; юридического сопровождения создания фирмы; управления производством. Таким образом, для посевных инновационных команд, зарождающихся в университетах и инженерной среде, основные проблемы сконцентрированы именно в сфере организации и проведения внешних и внутренних коммуникаций, а конкретные бизнес-задачи еще не осознаваемы в полной мере.

Среди наиболее приемлемых форм обучения были определены: дистанционное обучение (63%); тренинги (63%); круглые столы (44%); семинары (31%); индивидуальное обучение (19%). Такая форма, как лекции, внимания практически не привлекла, что свидетельствует о предпочтении интерактивных форм обучения. Популярность дистанционного обучения объясняется, несомненно, занятостью опрошенных своим проектом. Оптимальную продолжительность большинство респондентов (69%) определили в 72 часа, 25% выбрали 40 часов и 13% оптимальными сочли 10 часов. Более продолжительные сроки обучения (250 часов и более) выбраны не были.

Из числа уже пройденных образовательных программ респонденты группы А называли такие как: «Управление инновациями», «Бизнес-молодость», «Управление инновационной деятельностью в вузе» и другие, показывающие, что обучение было использовано ими для создания общих представлений о предпринимательской деятельности, как форме коммерциализации существующего проекта.

Что же касается обучения остальных членов инновационной команды, то респонденты признали необходимым обучение для всех названных в анкете категорий сотрудников: для руководителей (50%); для отдела разработок (50%); для маркетологов (31%); для производственного подразделения/отдела оказания услуг (31%); для отдела продаж (19%); для бухгалтерии (13%); для юристов (13%). При этом, среди наиболее полезных для сотрудников направлений обучения были названы также именно общие вопросы организации предпринимательского

процесса: защита интеллектуальной собственности (50%); тайм-менеджмент (44%); финансовый анализ (38%); бережливое производство (31%); технологии продаж (25%); управление стрессом (25%); интернет-маркетинг (19%); практический маркетинг (19%); командообразование (13%).

И, наконец, при ответе на вопрос о том, какое количество средств следует ежегодно тратить на обучение и повышение квалификации сотрудников, самым частым вариантом стало — «до 100 тыс. руб.» — 50%. Еще 13% опрошенных готовы тратить до 300 тыс. руб. Но также 13% предлагают ограничиться 10 тыс. руб.

Полученные результаты, в целом свидетельствуют о том, что респонденты группы А, хотя и единодушно признают необходимость дополнительного образования в сфере бизнеса, для всех категорий сотрудников и для себя лично, все же не осознают конкретно, кого и чему следует учить, и какие результаты должны быть получены на выходе обучения.

В ходе опроса респондентов из группы В, большинство опрошенных также признало необходимость обучения для себя, для руководящего состава и рядовых сотрудников — 96% (это почти на 8% выше, чем в группе А). При ответе на вопрос, какие направления обучения были бы интересны лично респондентам, опрашиваемые показали повышение интереса к образовательным программам в сфере планирования и принятия управленческих решений в компании (с 47 до 73%); управления человеческими ресурсами (с 25 до 59%); возрос интерес к области управления конфликтным взаимодействием (с 31 до 41%), что объясняется тем, что руководители столкнулись с реальной проблемой «притирок» членов команды инновационного проекта на этапе ее создания (см. рис. 1).

Лидирующие позиции занимают такие направления обучения, как личная эффективность руководителя и основы предпринимательской деятельности по 64 и 50% соответственно. Возник интерес к антикризисному управлению, и даже к кросс-культурным

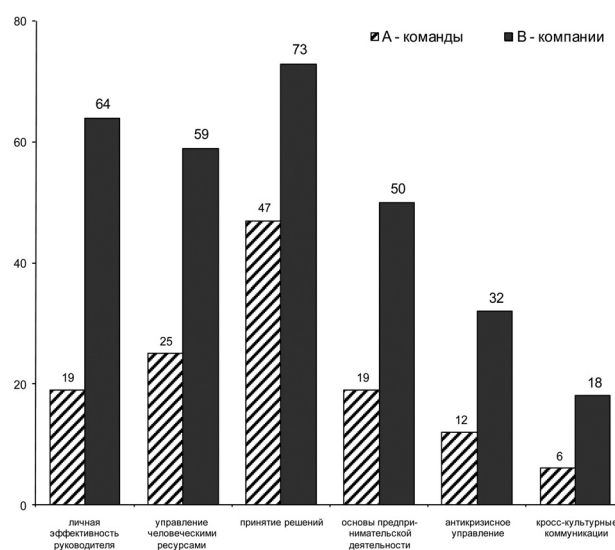


Рис. 1. Изменение потребности основателей в составе образовательных программ при переходе от фазы зарождения бизнес-идеи (посева) в команде к инновационной компании в фазе младенчества

коммуникациям. Последнее свидетельствует о том, что молодые предприниматели, уже на ранних этапах создания компании, задумываются о путях выхода на международные рынки.

При ответе на вопрос о том, какие знания помогли бы респондентам повысить эффективность своей работы на ранних стадиях существования компании, основатели выделили недостаток знаний в специализированных отраслях организации предпринимательского процесса: бухучете (23%), интернет-маркетинге (23%), анализе конкурентов (14%), прогнозировании и формировании стратегии развития (9%), управлении проектами (9%), подборе персонала (9%).

Наиболее приемлемыми были названы следующие формы обучения: тренинги (81%); дистанционное обучение (32%); круглые столы (36%); индивидуальное обучение (32%). Среди менее популярных форм: семинары и лекции — по 27%. С большим отрывом, как и для группы А, лидируют тренинги, как наиболее практическая и приближенная к реалиям бизнеса, форма обучения. Однако, наблюдается снижение популярности такой формы, как дистанционное обучение (с 63 до 32%), и возрастание роли лекций (с 6 до 27%), где обучаемый имеет возможность прямого контакта с ведущим специалистом и получения соответствующих консультаций.

Оптимальную продолжительность образовательных программ большинство респондентов (64%) снизили до 40 часов и даже до 10 часов (27%), и только 27% выбрали программы длительностью 72 часа, в отличие от респондентов группы А, которые предпочли в своем большинстве именно такой срок обучения (69%). Очевидно, что продолжительные сроки обучения выбраны не были по причине серьезной загруженности основателей на данном этапе (см. рис. 2).

По поводу обучения остальных членов инновационной команды, все респонденты подтвердили необходимость обучения для всех названных в анкете

категорий сотрудников: для отдела продаж (59%); для основателей (55%); для руководителей (55%); для маркетологов (41%); для производственного подразделения/отдела оказания услуг (41%); для бухгалтерии (14%); для юристов (14%); для отдела разработок (9%).

По сравнению с ответами респондентов группы А, здесь можно выделить тенденцию к возрастанию роли обучения «продажников» (с 19 до 59%), маркетологов (с 31 до 41%), что объясняется важностью разработки грамотной стратегии выхода продукта на рынок и обеспечения активных продаж именно на самых ранних этапах существования компании. Поскольку основатели самостоятельно хорошо разбираются в технических деталях производства своего продукта, то потребность в обучении производственного подразделения/отдела оказания услуг, хоть и возросла, но значительно меньше — с 31 до 38%.

При этом, среди наиболее полезных для сотрудников направлений обучения были названы: тайм-менеджмент (68%); технологии продаж (64%); интернет-маркетинг (59%); практический маркетинг (59%); финансовый анализ (50%); командообразование (41%); управление стрессом (36%); защита интеллектуальной собственности (32%); бережливое производство (14%). Здесь, относительно ответов респондентов группы А, также было отмечено возрастание роли обучения технологиям продаж (с 25 до 64%), практическому и интернет-маркетингу (оба с 19 до 59%). Эта тенденция также объясняется ключевой задачей развития продаж молодой фирмы на данном этапе выхода на рынок. Увеличилась доля интереса к проблемам командообразования (с 13 до 41%), в связи с фактическим набором штатного состава основанного предприятия. Также происходит снижение важности обучения защите интеллектуальной собственности, что, объясняется тем, что основатели уже приобрели необходимый минимум знаний, когда запатентовывали

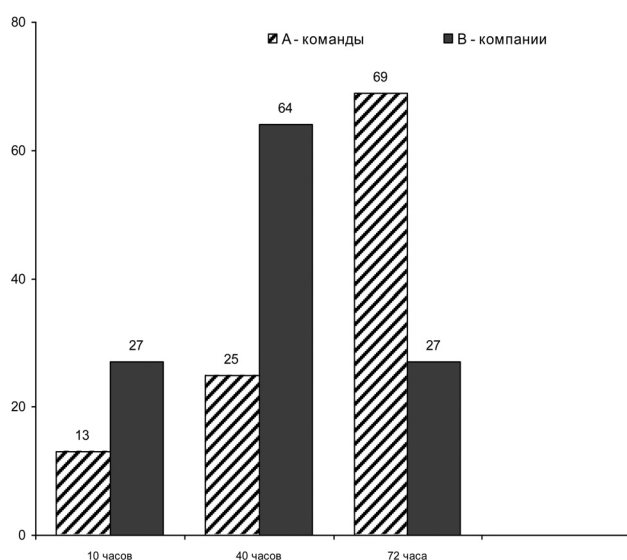


Рис. 2. Уменьшение длительности образовательных программ для основателей при переходе от фазы зарождения бизнес-идеи (посева) в команде к инновационной компании в фазе младенчества

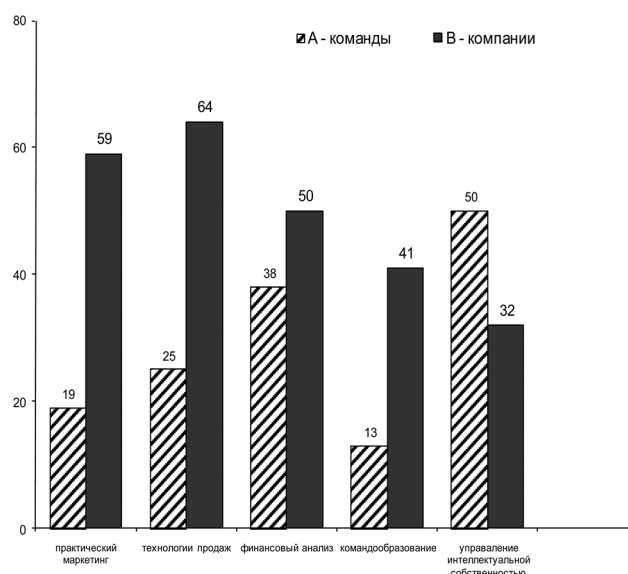


Рис. 3. Изменение потребности в составе образовательных программ для сотрудников молодых компаний (по мнению основателей) при переходе от фазы зарождения бизнес-идеи (посева) в команде к инновационной компании в фазе младенчества

вали свою первую инновацию, на основе которой и зародилась бизнес-идея создания новой компании (см. рис. 3).

Оптимальную продолжительность обучения своего персонала респонденты пока (видимо из-за отсутствия реального опыта) не смогли определить точно. По 36% выбрали 40 часов и 72 часа, 32% определили ее в 10 часов и 14% опрошенных предложили обучать персонал 250 часов. Более длительные программы обучения отмечены не были, что подтверждает общую тенденцию к выбору краткосрочных программ.

И, наконец, при ответе на вопрос о том, какое количество средств компании следует ежегодно тратить на обучение и повышение квалификации сотрудников, самым популярным ответом осталось как и для группы А — «до 100 тыс. руб.» — 55%. Однако, еще 32% опрошенных предлагают ограничиться суммой 10 тыс. руб., лишь один респондент готов потратить 300 тыс. руб., но с оговоркой — «в зависимости от результата». Снижение количества денег, которое они готовы ежегодно тратить на обучение персонала, относительно ответов группы А, говорит о том, что молодые компании как раз на этом этапе особенно ограничены в средствах, и основатели созданных, реально действующих предприятий более трезво оценивают свои ресурсы.

Как показывает выполненное выше исследование, и наши частные коммуникации, большинство

основателей осознает необходимость обучения, но не сразу понимает, как именно воспользоваться его инструментами (как для себя, так и для своего персонала) с целью обеспечения устойчивости развития созданного дела и повышения его выживаемости. Интуиция и собственная креативность являются основанием для грандиозной самонадеянности в вопросах организации и управления бизнес-процессами. Однако, как мы видим, у большинства инновационных предпринимателей объективно не хватает знаний. Еще будучи увлеченными разработкой своей идеи, они не предпринимали усилий по систематическому овладению вопросами управления конкретными проблемами бизнеса. Нам приходилось быть свидетелями, когда упорное нежелание изучить последовательность управленческих действий, даже прочитав соответствующую литературу, становилось, впоследствии, причиной потери управляемости в развивающейся компании и дальнейшего панического отказа руководителя от исполнения собственных функций.

Поскольку для основателей имеет место процесс постепенного появления и накопления управленческих компетенций, состав образовательных программ, их содержание, продолжительность и объем затрат на обучение зависят от фазы развития, на которой находится компания. Такая взаимосвязь имеется как для самих основателей, так и для персонала, приходящего в стартап (см. рис. 4).



Рис. 4. Формы и направления обучения членов инновационной команды в зависимости от этапа организационного развития

В фазе зарождения бизнес-идеи (на посевной стадии) основатели еще только выбирают способ коммерциализации своей собственной разработки, дорабатывают как сам продукт, так и бизнес-модель. Они выясняют для себя, как их цель может быть достигнута путем создания нового предприятия, и какие процессы будут происходить в случае данного выбора. Именно поэтому обучение на данном этапе служит, прежде всего, инструментом их мотивации к началу предпринимательской деятельности. Конкурсы, игровые программы, семинары по основам предпринимательства дают возможность составить представление о деятельности основателя до учреждения предприятия. На этом этапе в организации еще отсутствуют сотрудники как таковые, и будущий предприниматель проходит обучение наравне с членами своей команды, формируя ее на таких занятиях.

На данном этапе полезными оказываются ассортименты вебинаров, семинаров и тренингов по развитию креативности и ТРИЗ, различные серии тренингов в виде «Школ креативного стартапера, Стартап-профи» [4], включающих приемы анализа потребностей клиентов, формирования плана пошаговой реализации проекта [4]. Популярность завоевали такие формы как — летние смены «Инновации и техническое творчество» и «Инновационный бизнес» всероссийского форума «Селигер», всероссийский конкурс инновационных проектов «Звoryкинская премия» и всероссийский молодежный инновационный конвент, предпринимательский конкурс инновационных бизнес-планов «Бизнес инновационных технологий» (БИТ). Более длительные программы этого сегмента (например, «Стартап-менеджмент» [5]), помогают формировать пакет документов для получения поддержки развития бизнеса от регионального правительства.

В уже основанной компании, на этапе младенчества, основатели всецело заняты вопросами организационного развития. Необходимость привлечения частных инвестиций, заказов, клиентов, прохождение «долины смерти» ставит руководителей в условия крайнего дефицита временных ресурсов. Поэтому обучение, как мы видели в результате исследования, происходит преимущественно через общение с другими предпринимателями, прямое консультирование со стороны специалистов, в виде коучинга от бизнес-ангелов, инвесторов и стратегических партнеров.

Важнейшим фактором становится обучение ядра стартапа, включая самих основателей, со стороны представителей венчурных инвесторов (бизнес-ангела или венчурного фонда). Оно осуществляется как в рамках совещаний и встреч с инвестором (носит характер коучинга), так и при непосредственной реализации последним управленческих функций в составе совета директоров. Именно в этот период основатели стремятся вступить в различные ассоциации и клубы для молодых предпринимателей с тем, чтобы обеспечить такое общение. Для только что приходящих сотрудников процесс обучения еще не поставлен, поэтому их обучение происходит непосредственно от самих основателей.

Посещение различных мероприятий и представление своих проектов на выставках способствует как

поиску и привлечению инвесторов, так и обмену опытом с другими проектантами-основателями, обретению уверенности в совершаемых действиях. Среди таких мероприятий: Российская ярмарка бизнес-ангелов и инноваторов российским инновациям — российский капитал», проходящая в регионах Приволжья [1], Международный инновационный фестиваль в иннограде Сколково — «StartUp Village» [6]. В качестве клубных мероприятий известна расширенная сеть бизнес-сообществ — City StartUp Club [7] — новая для России, но ставшая уже привычной в Европе и США система саморазвития и самопродвижения. Здесь заинтересованные в коммерциализации своего проекта стартап-команды объединяются и становятся коллективной интеллектуальной силой, помогают и поддерживают друг друга, разрабатывая новые сценарии конкуренции на высокотехнологичных рынках.

Примерами дистанционных ресурсов могут быть вебинары Сколково [8], на темы, связанные с инновационным предпринимательством. Медийная площадка RusBase [9] представляет новости про российские IT-стартапы, аналитику рынка, а также образовательные онлайн-материалы для предпринимателей и инвесторов [10].

В фазе раннего роста (go-go), масштабное совершенствование компетенций основателей как команды топов, происходит по основным задачам бизнеса, с которыми они сталкиваются ежедневно: маркетинг, финансы и учет, поставки и производство, организационное управление, логистика, персонал. Это показывает и тенденция, обнаруженная в ходе выполненного выше исследования. Руководители, понимая необходимость наращивания собственных знаний, активно прибегают к покупке краткосрочных программ, коучингу со стороны инвесторов и партнеров, зарубежным стажировкам. Первоочередными для молодого инновационного стартапа являются вопросы реализации вновь созданной продукции, услуг. Идет формирование отделов продаж, и персонал обучается основам маркетинга, продажам, технике переговоров в рамках набора разовых внешних тренингов.

Для сотрудников стартапа основной формой получения знаний становятся внутрикорпоративные коммуникативные мероприятия, такие как: совещания, презентации, специальные семинары с приглашаемыми тренерами. Огромным ресурсом для этого является режим внутренней обучающей планерки, которую проводит прямой руководитель. При кратковременном обучении сотрудники разбирают конкретный навык или блок информации, например, как начать диалог с клиентом. Это позволяет закрепить материал общего обучения сотрудников, привести теорию к практической стороне, к реальной бизнес-ситуации. Одновременно совместное обучение закладывает основу для формирования внутрикорпоративной культуры и производственной системы.

Тематика семинаров становится ориентированной на конкретные бизнес-задачи: «Маркетинг для предпринимателей», «Реальная сила цифр: Как использовать финансовые отчеты для развития бизнеса», «Управление денежными потоками для обеспечения роста предприятия», «Руководство по стратегическому пла-

нированию для предпринимателей», «Искусство руководства и эффективная работа предприятия», «Подбор и сохранение персонала на ключевых позициях», «Корпоративное управление на преуспевающих предприятиях» и др. («Центр предпринимательства» Инвестиционного фонда США–Россия [11]). В связи с увеличивающимся дефицитом времени весьма популярными становятся книги и курсы по тайм-менеджменту.

На этапе юности и расширения компании основатели, прежде всего, уделяют внимание совершенствованию своих управленческих компетенций. К этому моменту в организации созданы подразделения, и теперь необходимо, не вмешиваясь в непосредственное руководство, организовать управление ими, наладив слаженное взаимодействие. Образовательные программы для сотрудников предприятия из разовых превращаются в обязательные. При этом первоочередному обучению подвергаются те подразделения, где необходим вывод бизнес-процесса на устойчивое протекание. К новому старту начинают проявлять интерес венчурные инвесторы, вкладывающие свои средства на основе формализованных соглашений в уставный капитал компании.

На этом этапе основатели компании могут позволить себе более долгосрочные образовательные программы, например такие, как MBA. Среди характерных названий: «MBA — Общий и стратегический менеджмент», «Executive MBA». «Директорский курс», «Управление проектами на основе методологии P2M», включая планирование и управление проектами в Microsoft Project. Поиску венчурных инвесторов данной фазы способствует серия мероприятий Российского венчурного форума и Российской венчурной ярмарки [12], Российской ассоциация прямого и венчурного инвестирования [13], портал Венчурная Россия [14], которые предлагают общение и методические ресурсы, для компаний, находящихся в фазе поиска и подготовки к венчурным инвестициям. Национальная ассоциация бизнес-ангелов (НАБА) [15], совместно с МШУ «Сколково» проводит программу подготовки начинающих бизнес-ангелов и предпринимателей к заключению венчурных инвестиционных сделок ранней стадии «Ready4Equity» [16]. Программа направлена на развитие профессионализма и готовности к эффективному взаимодействию основных участников рынка венчурных инвестиций ранней стадии — индивидуальных инвесторов (бизнес-ангелов) и предпринимателей.

В фазе расцвета и устойчивого роста основатели сосредотачивают свое внимание на общей стратегии развития. Поэтому в собственном обучении они совершенствуют компетенции стратегического развития, принимая участие в зарубежных программах, используя самообучение через книги, контакты с гуру бизнеса; также на этом этапе значительно усиливается их интерес к религиозным верованиям. Осмысливая свой бизнес и миссию получившейся инновационной компании на философском уровне, предприниматель готовит себя к инициированию новой идеи, проекта, которые послужат дальнейшему развитию предприятия, или станут причиной для учреждения нового. В этот период система обучения для сотрудников по-

ставлена в полном объеме, возникает подразделение, ответственное за плановое обучение персонала и пр. В части обучения персонала образовательные программы нацеливаются на формирование и развитие среди новых сотрудников единой корпоративной культуры и производственной системы внутри предприятия. Обучение управленческим компетенциям проходят менеджеры подразделений и заместители топ-менеджеров компаний, которые впоследствии смогут взять руководство компанией на себя.

Популярными для основателей становятся индивидуальные международные программы MBA, предусматривающие попеременное обучение в разных странах, как, например, совместный проект бизнес-школы НИУ ВШЭ и Maastricht School of Management [17, 18]. Акцент в управлении смещается от вопросов управления бизнесом в сторону управления компанией как собственностью. На передний план самообразования основателя выходят книги гуру бизнеса, их жизнеописания и даже цитаты.

Таким образом, задача образования для основателей состоит в том, чтобы помочь им инициировать создание компании как инструмента внедрения инновации. Тогда как обучение сотрудников должно обеспечить стабильное существование и развитие уже действующего предприятия, поддерживать устойчивый выпуск продукции. При этом из числа подготавливаемых сотрудников должны выдвигаться новые руководители, готовые взяться за решение текущих задач в рамках существующей бизнес-модели. Если только сам основатель не примет решение об отказе быть инновационным предпринимателем, ограничившись ролью руководителя — администратора, что происходит не так часто.

Используя обучение как инструмент устойчивости и развития, основатель сначала учится выбирать образовательные программы для себя и персонала. Начинать при этом следует с диагностики ситуации и определения проблемы, тормозящей развитие инновационного стартапа. Далее, оценивая себя и своих работников, следует выявить нехватку, каких собственных компетенций или компетенций персонала, служит основанием для существующей проблемы. Следующая задача состоит в том, чтобы подобрать необходимый тренинг, который может быть использован для получения требуемой компетенции. После прохождения тренинга важно закрепить достигнутые знания, умения и навыки через внутренние коммуникации и внешний контроль повторения правильного поведения (последовательности действий) в той проблеме, для которой решение искалось через соответствующий тренинг. Для создания системы обучения персонала в молодом инновационном предприятии могут быть предложены следующие шаги:

1. Диагностика текущей ситуации и постановка проблем развития инновационного предприятия.
2. Определение целей обучения в зависимости от поставленной задачи и уровня профессионального и личностного развития сотрудников на данном этапе развития компании.
3. Разработка системы обучающих мероприятий, включающих контроль усвоения знаний и форми-

рования навыков, систему поддержки результатов обучения.

4. Включение системы обучения в систему мотивирования персонала.
5. Организация обучающих мероприятий, с учетом потребностей и особенностей компании.
6. Закрепление полученных навыков.
7. Получение обратной связи по результатам обучения, в части изменений по проблемной ситуации.

Система обучения для сотрудников проходит период формирования и достигает полной структуры к фазе расцвета и устойчивого роста. В результате должно быть создано подразделение, ответственное за плановую оценку и обучение персонала, разработана системная концепция постановки проблем и постоянного организационного обучения.

По нашему мнению, для повышения выживаемости инновационных компаний ранних фаз развития основателям сразу же целесообразно следовать концепции обучающейся организации. Термин «обучающаяся организация» (learning organization) впервые был введен в употребление американским ученым Питером Сенджем в книге «Пятая дисциплина» в 1994 г. Под обучающейся организацией понималась такая организация, сотрудники которой находятся в состоянии непрерывного обучения. Причем обучение рассматривается не как простое накопление знаний, а эффективное их использование, или «научение» [19].

В условиях молодого растущего предприятия численность основателей часто оказывается сразу же в разы меньше количества вновь принимаемого персонала. Поэтому жизненно важно, чтобы в той или иной форме обучение проходили все вновь входящие сотрудники. При этом осуществляется не просто обучение отдельных сотрудников, а также групповое обучение с участием ядра стартапа, обуславливающее формирование группового знания компании. В результате должны быть созданы условия для обучения всего персонала организации.

Важно отметить необходимость непрерывного обучения самих основателей, высшего менеджмента, который станет движущей силой преобразования организации в обучающуюся организационную систему, будет поддерживать, и развивать направленность на обучающуюся организацию.

Рассматривая эффективную обучающую программу для основателей, нельзя говорить о стандартизированной программе. Как было показано выше, сходство потребностей в обучении у начинающих действовать инновационных предпринимателей существует. Однако, каждая организация имеет конкретную структуру и функционирует в специфичной операционной среде, которые предъявляют определенные требования к лидерам. Различный дизайн бизнеса и стратегии развития потребуют от них и различного типа лидерства. При этом, чем ближе тематика тренинга к конкретным шагам реализации стратегии организации, и к позиции основателя, тем полезнее он будет для них. Чаще всего основатель выбирает обучающую программу для себя интуитивно, на основании самоанализа, ориентируясь на недостаток знаний в конкретных областях бизнеса. Он ищет подходящие программы в Интернете, узнает

об эффективности курсов от других предпринимателей, уже прошедших обучение.

Специфика инновационного стартапа требует включения в состав образовательной программы приобретения навыков управления высокорисковыми предприятиями, внедряющими инновации. Согласно данным настоящего исследования и мнению специалистов [20], модель такого эффективного инновационного менеджера предполагает наличие у него дополнительных компетенций. Инновационный менеджер должен знать:

- методы поиска новых идей и технических решений;
- основы управления и технологии защиты интеллектуальной собственности на предприятии;
- основы формирования бизнес-плана инновационного проекта, методы его оценки;
- принципы, методы и инструменты маркетингового обеспечения инновационного процесса: исследование и сегментацию рынка, организацию разработки и производства новых, еще не принятых рынком продуктов, формирование спроса и стимулирование сбыта, продвижение продуктовых инноваций;
- стандарты и методы обеспечения качества и конкурентоспособности нововведений;
- концепции, методы инновационного менеджмента;
- приемы постановки новой продукции на производство;
- возможные виды и содержание инновационной стратегии и политики, инструменты их формирования и реализации на предприятии;
- методы оценки инновационного потенциала предприятия;
- основные элементы научно-исследовательской инфраструктуры и действующие программы поддержки инновационной деятельности в регионе и в стране в целом.

Инновационный менеджер должен уметь (владеть навыками):

- применять методы поиска новых идей и технических решений;
- обладать навыками поиска и работы с информацией о достижениях в научной и инновационной сфере;
- оценивать рыночную привлекательность инновации и ее конкурентоспособность;
- вести защиту объектов интеллектуальной собственности в целях обеспечения конкурентоспособности предприятия;
- выбирать тип и разрабатывать инновационную стратегию и политику новой компании;
- владеть приемами планирования инновационного процесса;
- формировать творческую группу разработчиков инновации, диагностировать состояние группы, стимулировать творческую активность;
- владеть методами управления креативным персоналом;
- составлять бизнес-план проекта;
- определять источники и основные приемы привлечения инвестиций в развитие инновационного проекта;

- организовать производственный процесс на предприятии в соответствии с методологией системного подхода к менеджменту инноваций.

Сегодня в Российской Федерации предлагается значительное количество программ по данному направлению. Однако интерес к их прохождению со стороны стартаперов в последнее время, по нашему мнению, резко угасает. Большинство существующих программ обучения дают знания по одному или нескольким направлениям инновационной деятельности и отличаются теоретической, а не прикладной направленностью. Как правило, это: подготовка бизнес-плана, маркетинг, командообразование и др. Предприниматели, прошедшие обучение по таким программам, получают определенные, в ряде случаев достаточно глубокие, знания, но в силу низкой практической ориентированности, отсутствия знания реального сегмента экономики и наличия деловых связей, так и не могут решить основной задачи — привлечь ресурсы для реализации проекта. В результате, через короткий промежуток времени полученные знания забываются.

Эффективность программ может быть повышена, когда ее центральным звеном станет консультационно-образовательная помощь в реализации собственного проекта и значительный объем самостоятельной работы слушателей, основанной на продвижении на рынок конкретных технологий и новых продуктов, которые непосредственно связаны с задачами, стоящими перед обучающимися. Тогда и приобретаются практические навыки. Второй принципиальной особенностью успешных программ будет подбор преподавателей из числа профессионалов-практиков, или даже инвесторов и потенциальных стратегических партнеров разрабатываемого проекта, т. е. тех, кто уже работает в сфере реального инновационного бизнеса в качестве руководителей или консультантов. Именно такой подход лежит в основе программ коучинга по венчурному предпринимательству [13].

Основой эффективного приобретения и накопления необходимых компетенций служит практическое обучение — learning by doing. В данном исследовании мы остановимся на применении в системе обучения основателей и персонала стартапов компетентностного подхода, который получил свое развитие в последнее время в связи с серьезным увеличением информационного потока, а также с ростом сложности задач, которые приходится решать работникам в процессе освоения и выпуска инновационной продукции и услуг, возникших как результат экономики, основанной на знаниях.

Работникам, приходящим в молодую организацию в условиях плоской иерархии, часто приходится быть «многостаночниками», т. е. иметь и реализовывать разные знания, умения и навыки. Поэтому для инновационного стартапа, на наш взгляд, подход к организации обучения, основанный на максимальном развитии компетенций персонала, является наиболее подходящим. Это обусловлено еще и тем, что обучение самих основателей и молодых работников происходит непосредственно в работе над проектом, когда решения приходится принимать в условиях различных неопределенностей, продиктованных первоначальной нехваткой ресурсов.

Методы и технологии обучения, используемые в компетентностном подходе, позволяют приобрести не только сами знания, но и опыт обращения с ними, целесообразность их применения. Преобладающими методами становятся такие, которые обеспечивают саморазвитие, самоактуализацию человека, позволяют ему самому искать и осознавать подходящие именно для него способы решения жизненных ситуаций (метод проектов, ситуационный анализ, портфолио, производственная практика, стажировка и другие).

Для высокотехнологичного предприятия особое значение имеют специалисты, обладающие компетентностью и способностью применять приобретенные знания, умения и навыки, непосредственно занимающиеся инновационными проектами. В условиях перехода на инновационные факторы развития эти специалисты будут составлять «стратегическое ядро» высокотехнологичного предприятия, поскольку они обеспечивают выполнение ключевых бизнес-процессов, связанных с созданием инноваций и эффективным использованием инновационных разработок. В процессе управления инновациями эти специалисты имеют возможность максимально эффективно использовать полученные знания, умения и навыки, что в свою очередь является освоением новых компетенций и перехода этих компетенций на высшую ступень развития. Такая диалектика чрезвычайно важна для повышения результативности и эффективности профессиональной деятельности персонала предприятия [21]. Таким образом, все специалисты, задействованные в инновационном процессе, должны иметь собственную выраженную компетентность, связанную с инновационной деятельностью. Это может быть компетентность по созданию нового продукта и выведению его на рынок, формированию совокупности организационных и управленческих инноваций и т. д. Поэтому сохранение персонала с ярко выраженными компетенциями в сфере инновационной деятельности, раскрытие интеллектуального потенциала этой категории персонала является, по сути, вопросом жизнеспособности и устойчивого развития молодого высокотехнологичного предприятия.

Также необходимо отметить, что важным фактором достижения выживаемости компании является обучение персонала не только профессиональным компетенциям, но и принципам производственной системы предприятия и соответствующим навыкам корпоративной культуры. Это позволяет распространить идеологию основателей на весь только что вновь сформированный коллектив. По мнению исследователей, именно этот аспект является ключевым, и его отсутствие снижает эффективность корпоративной образовательной программы.

Предположим, что в организации были определены требования к компетенциям ключевых сотрудников, разработаны программы обучения, сформулированы способы оценки их компетенций. Предприятие ожидает по окончании обучения реализации полученных знаний на практике, роста инновационной активности, командной работы, внедренных проектов. Однако на практике этого не происходит. По-видимому, причина кроется в несогласованности целей. Следствием этого и является нежелание реализовывать полученные

знания, навыки и умения в работе. Для согласования целей в молодом по времени существования коллективе необходимо четко определить интересы всех участников. Руководство предприятия ожидает вернуть затраченные на обучение деньги за счет реализации разработанных в ходе обучения проектов. При этом в качестве критерия эффективности могут рассматриваться совершенно конкретные показатели: объем выручки, доля рынка, степень удовлетворенности клиента, величина затрат и прочие. Слушатели — рассчитывают на карьерный рост, увеличение заработной платы, расширение полномочий и т. п. Налицо — противоречие. Нельзя утверждать, что обучаемых сотрудников не интересуют проблемы предприятия. Скорее, речь идет о разнице приоритетов. Вот почему внешние образовательные программы, которые не содержат элементов согласования целей, интеграции в корпоративную культуру, часто не приводят к ожидаемому результату.

Обеспечить результативность обучения и сформировать «обучающийся стартап» невозможно без организации оценки работы вновь пришедших на работу сотрудников. Молодые руководители, часто не придавая этому значения. Вместе с тем, в ходе проведения оценки, основатель сравнивает сотрудника, занимающего ту или иную должность, со специалистом, идеально подходящим для этой позиции. Поэтому в молодых организациях как можно скорее должна быть сформирована система периодической оценки (аттестации) сотрудников на предмет соответствия занимаемой должности и исполнения функциональных обязанностей.

На Западе впервые формализованная оценка появилась в компаниях США в начале XX века. Разработанная в 1960-е гг. методика — управление по целям (Management by objectives), включала измерение уровня достижения сотрудником поставленной цели, и, соответственно, сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников как между собой, так и с набором установленных стандартов. Уже в 1980-е гг. использовалась методика, названная Performance management (PM) — управление результативностью [22]. В ней оценивался не только демонстрируемый работником результат, но и способы его достижения. Метод предполагал масштабную обратную связь с сотрудником и мог служить инструментом прогнозирования его дальнейшего профессионального развития, планирования карьеры в компании. В начале 1990-х гг. объективность оценки повысилась с приходом новой социальной техники — «360 градусов», которая предполагала системный опрос группы работников компании (руководителя, подчиненных, коллег и клиентов), с которой сотрудник взаимодействует. В это же время популярностью начинает пользоваться технология Assessment Center (Центр оценки). Такой центр предполагает комплексную оценку по компетенциям. Первоначально он, в основном, применялся при оценке руководителей высшего звена с целью назначения на эти должности и для зачисления в кадровый резерв компаний.

В России традиционным способом оценки персонала в инновационной организации считается аттестация, в рамках проведения которой, собственно, можно

вариативно использовать элементы всех вышеперечисленных методик. По мнению специалистов, создать систему оценки персонала организации, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности сложно, поэтому на сегодняшний день наиболее распространенной и совершенной является именно система периодической аттестации персонала [23]. Периодическая аттестация — это специфичная форма обратной связи, применяемая в организации. Система профессионально-психологической аттестации персонала в применении к инновационному предприятию может, по нашему мнению, включать:

- оценку профессионального мастерства, знаний, умений, навыков (квалификационный потенциал);
- степень разносторонности знаний, одновременность владения сразу несколькими компетенциями;
- оценку креативных способностей (творческий потенциал);
- оценку инициативности, ответственности, способности к сотрудничеству и к коллективной организации взаимодействия (коммуникативный потенциал) на основе мнения остальных работников компании;
- оценку знаний производственной системы компании и ее корпоративных ценностей, соблюдения этических норм и правил, ритуалов, принятых в компании.

Результатом аттестации сотрудника является развернутая характеристика его квалификации, уровня знаний, личностного, психологического и творческого потенциала. Аттестация включает изучение сотрудника на предмет соответствия занимаемой должности и исполнению функциональных обязанностей, и, в то же время, представляет собой такую форму оценки человека, которую может дать только другой человек (в отличие от технического устройства, параметры и характеристики которого могут быть измерены техническими средствами).

На ранних фазах развития инновационной организации аттестация работников проводится основателями в ходе непосредственного взаимодействия и решения текущих задач. С ростом численности компании ответственность за проведение аттестации ложится на специалистов кадровой службы. Они участвуют в формировании и работе аттестационных комиссий, готовят необходимую документацию, составляют списки и графики проведения аттестации и контролируют сам процесс проведения аттестации. Такая организация проведения аттестации повышает эффективность управления персоналом через положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности. Также аттестация положительно влияет на планирование профессионального обучения и развития персонала. Она дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого специалиста и предусмотреть меры по их исправлению. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития

и эффективно спланировать карьеру. Также регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет основателям возможность принимать обоснованные решения о повышении оплаты труда, или о назначении единовременных бонусов (при этом, вознаграждение лучших оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышении в должности или увольнении. Преимущества, получаемые организацией, использующей систему оценки персонала, реализуются наиболее полно при объективности оценки, открытости ее критериев, соблюдении строгой конфиденциальности результатов и активном участии аттестуемого сотрудника.

Соблюдение этих принципов должно достигаться за счет универсальности системы оценки. Кадровая служба должна разработать единую систему показателей оценки работников для всей организации и обеспечить единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях. Для установления единых стандартов и норм оценки в организации необходимо определить, что обеспечивает успешную работу в данной должности, то есть, выделить критические факторы. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т. п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком — «хорошо», «плохо», «выше среднего» и т. п. Также при аттестации специалистов научно-инженерных подразделений инновационной организации обязательно должны учитываться не только эффективность и качество их труда, их личный вклад в развитие организации, но и достижения в сфере науки и инноваций — патенты, заявки, публикации, участие в научных семинарах и конференциях и т. д.

Подводя итог исследованию вопросов обучения основателей молодых инновационных компаний, а также персонала, приходящего на работу в стартап, выделим следующие ключевые моменты.

1. Содержание программ, предлагаемых сегодня основателям, может быть весьма разнообразным. Однако, для того, чтобы быть результативным и обеспечивать выживаемость компании, оно должно помогать решать задачи соответствующие конкретному этапу развития молодой инновационной организации. Основателю следует осуществлять выбор образовательных программ в зависимости от фазы развития, на которой находится созданная и управляемая им компания.
2. Обучение персонала в молодой компании должно вестись, прежде всего, в отношении бизнес-задач, возникающих перед организацией на соответствующем этапе развития. Причем овладение работниками широким спектром квалификаций приветствуется в молодой инновационно ориентированной организации.
3. Принципиальной особенностью успешных образовательных программ должен стать подбор преподавателей из числа профессионалов-практиков, тех, кто работает в сфере реального инновационного бизнеса в качестве инвесторов, руководителей или консультантов.
4. Обучая персонал знаниям, умениям и навыкам, необходимым для решения профессиональных

вопросов, следует достигнуть такого уровня компетентности, который обеспечивал бы ему возможность действовать в ситуациях неопределенности, с учетом стратегии развития и корпоративных ценностей созданной высокотехнологической организации.

5. Важное значение для только что выбранного персонала молодой компании предприятия имеет коллективное обучение, помогающее формированию согласованных целей и интересов, единой корпоративной идеологии и культуры, а впоследствии и единой производственной системы инновационного предприятия.
6. По мере развития стартапа и появления у компании ресурсов, необходимо разворачивать процедуры обучения и оценки персонала в полной мере.

Список использованных источников

1. <http://www.hitechex.nnov.ru>
2. <http://www.nnic.nnov.ru>
3. И. А. Коршунов, О. С. Гапонова. Этапы развития организационной структуры молодых инновационных компаний // Инновации, № 1, 2013.
4. <http://ideal-solutions.ru>.
5. <http://www.i-regions.org/association/news/regional/10781>.
6. <http://startupvillage.ru>.
7. <http://startup-club.pro>.
8. <http://community.sk.ru/education>.
9. <http://rusbase.vc>.
10. <http://rusbase.vc/school>.
11. <http://www.cfe.ru/about>.
12. <http://www.rvf.ru>.
13. <http://www.rvca.ru>.
14. <http://www.allventure.ru>.
15. <http://rusangels.ru/naba/about-naba/about-association>.
16. <http://inno.msk.ru/press-center/news/moscow/1098>.
17. <http://www.msm.nl>.
18. http://mba-hse.nnov.ru/training_programs/trainings_and_seminars/maastr.php.
19. П. Сендж. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
20. В. А. Быков. Инновационный менеджер — основа креативной экономики // Креативная экономика, № 10, 2009. <http://www.creativeconomy.ru/articles/2721>.
21. С. Д. Николаев, В. В. Баранов, А. В. Зайцев, Й. Крафт. Интеллектуальный ресурс как фактор эффективной деятельности высокотехнологического предприятия в кризисной экономике / Под общ. ред. Н. А. Горелова, О. Н. Мельникова // Проблемы развития инновационно-креативной экономики. Сб. научных статей по итогам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 19–20 мая 2009 г. М.: Издательство «Креативная экономика», 2009. <http://www.creativeconomy.ru/articles/21179>.
22. О. С. Гаврилова. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, № 6, 2009.
23. С. В. Шекшня. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
24. В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. Инновационный менеджмент. Пенза: Издательство ПГУ, 2005.

Learning for innovative start-ups

O. S. Gaponova, candidate of economic sciences, associate professor of National Research University Higher School of Economics – Nizhny Novgorod, Russian Federation.

I. A. Korshunov, candidate of chemical sciences, Director of the Nizhny Novgorod Institute of Management of the Russian Academy National Economy and Public Administration under the President of Russian Federation.

The article contains a discussion of empirical research conducted by the authors through questionnaires of the focus groups of young innovative entrepreneurs at different stages of creating their own project. Particular attention was paid to the formation of learning programs for the staff and founders of startups.

Keywords: entrepreneurship; startup; life cycle; corporate learning.