

Кадровое обеспечение малого инновационного бизнеса в системе корпоративных экономических связей

Ю.К. Балашов,

к.э.н., зав.отделом аудиторской и консалтинговой фирмы «Топ-Аудит»

Динамизм и организационная гибкость малого бизнеса в развитой рыночной экономике — достаточно расхожее представление, сложившееся среди российских экономистов. Однако, здесь не все так просто, как может показаться на первый взгляд. Существуют свои специфические проблемы, одной из которых является кадровое обеспечение малого бизнеса в инновационных процессах.

Современный рынок рабочей силы в развитых странах характеризуется нарастающим дефицитом квалифицированных работников, не только соответствующих как уровню, так и, что не менее важно, специфике конкретного производства, но и активно его развивающих (режим обратной связи). В то же время крупный бизнес имеет наиболее оптимальные условия для подготовки, повышения квалификации, перемещения персонала.

К сожалению, в нашей стране еще господствует своего рода эйфория: «Да за такие деньги всегда кого-нибудь найдем!». Однако опыт работы автора в одной из ведущих консалтинговых фирм России показывает, что найти готового квалифицированного специалиста очень и очень сложно: «знающих много, да умеющих нет!».

Рассматривая проблему кадрового обеспечения малых инновационных предприятий, нельзя не учитывать некоторые особенности современного производства, в частности, характер взаимоотношений между малым и крупным бизнесом. Популярная в настоящее время, и особенно в России, постановка вопроса: что лучше — крупное или малое производство? — неправомерна в самой своей основе. Опыт стран с развитой рыночной экономикой показывает, что предприятия разных размеров выполняют свою роль и при этом не могут существовать порознь. Другое дело, что может наблюдаться определенный перекос и рынок стремится к оптимальному сочетанию предприятий различных размеров в конкретных условиях данного государства.

В настоящее время такая традиционная стратегия захвата рынков сбыта, как разного рода слияния и поглощения одних предприятий другими, отходит на второй план, принося лишь кратковременные выгоды, о чем не следует забывать увлеченным подобной стратегией российским предпринимателям. Главным фактором относительно устойчивого положения фирмы в развитой или претендующей на это рыночной экономике, становится непрерывный инновационный процесс, который можно определить как поиск, разработку, внедрение и коммерческое освоение новых видов продукции, технологий, форм организации и управления и т.п. Именно этот вопрос во многом определяет особый характер взаимоотношений малого и крупного бизнеса.

В крупной фирме процесс инноваций (нововведений) не может одновременно охватывать все производство. Очевидно, что в условиях непрерывной перестройки, эксперимента нельзя реализовать текущие цели (достижение достаточного уровня прибыльности, которое является главным для собственников или, по крайней мере, для рядовых акционеров).

Фактор риска играет разную роль на стадиях жизненного цикла любой продукции (технологии): зарождение идеи, разработка, первичный выход на рынок или массовое освоение. Процесс инноваций идет как бы параллельно с основным производственным

процессом. По сути, образуются две производственные подсистемы (с текущими и перспективными целями). Основные технологические линии перестраиваются лишь тогда, когда новые образцы получили хотя бы первичное «признание рынка». Иначе говоря, на долю основного производства остается «тиражирование» нововведений.

Инновационная подсистема организационно состоит из временных целевых структур (проектных групп, «внутренних венчуров») с четко поставленными задачами, сформированными, в первую очередь, системой стратегического планирования предприятия (создание новых продуктов или услуг, обоснование ввода в действие новых производственных мощностей и новых технологий, подготовка комплексной реорганизации и (или) автоматизации управления, внедрение принципиально новых финансовых схем и т.д.). В целевые структуры выделяется часть или весь бюджет рабочего времени включенных в них работников.

На российских предприятиях самой различной отраслевой принадлежности в последнее время происходит активное внедрение подобных целевых структур, а главное, системы управления ими («управление проектами»). Однако, как показывает опыт реализации конкретных консультационных работ, нет еще осознания того, что инновационные структуры не могут успешно решать масштабные задачи, не выходя за рамки собственного предприятия. К тому же, слишком узко понимается охрана коммерческой информации предприятия.

За рубежом практика вывода инновационной структуры за «юридические» границы фирмы (под конкретный масштабный проект) получила уже широкое распространение. Так, на стадиях разработки и первичного налаживания сбыта нового продукта укрупненные целевые группы образуют самостоятельные инновационные предприятия небольших размеров — «внешние венчуры». При этом крупная фирма, как бы выводя из себя рискованные стадии процесса нововведений, берет на себя «тиражирование» уже опробованных новшеств. Заметим, что «венчуры» могут создаваться и на основе привлечения капитала нескольких технологически связанных фирм. Мелкие предприятия по разработке новой продукции могут образовываться и совершенно самостоятельно, но для массового выхода их продукции на рынок все равно необходима крупная фирма. Отметим, наконец, что на ранних стадиях процесса нововведений (поиск, первичная разработка) самостоятельные целевые структуры образуются, как правило, на основе активного взаимодействия предприятий с научными учреждениями (в том числе высшими учебными заведениями).

Надо учитывать также возрастающую зависимость инновационного процесса и его качества от поставщиков комплектующих деталей, сырья, материалов. Подавляющее большинство предприятий в инновационной «цепочке» являются мелкими и средними. Как и в случае с «венчурами», их самостоятельность оказывается весьма относительной. Они «привязаны» к крупной корпорации самим процессом нововведений. Таким образом, складывается как бы «силовое поле» крупной фирмы, куда входят малые предприятия (связанные с ней чисто технологически или являющиеся участниками общего процесса нововведений — в последнем случае разрыв связей чреват более серьезными последствиями). При этом соединяются преимущества крупного производства (материальные, финансовые, наконец, кадровые ресурсы, налаженные каналы сбыта) с динамизмом организационной гибкостью малого.

Общие основы кадрового обеспечения в системе «крупный — малый инновационный бизнес»

Функционирование предприятий различных размеров в едином «силовом поле» инновационного процесса (или просто в тесной технологической зависимости) предполагает, что обеспечение рабочей силой малых инновационных предприятий в определенной мере подчиняется закономерностям кадровой политики крупной фирмы, из которой происходит массовый выход продукции на рынок. В современных условиях подобная политика приняла форму планирования, то есть упреждающего кадрового обеспечения изменений в производстве, или же гибкого, одновременного реагирования на них в тех случаях, когда такие изменения невозможно точно спрогнозировать. Как и при любом виде планирования, здесь цели соотносятся с имеющимися ресурсами. Постановка целей и, соответственно, определение потребностей в кадрах все в большей степени подразумевает учет потребностей и возможностей функционирующих и вновь создаваемых малых инновационных предприятий (в пределах «силового поля» — естественно, в разной степени приближения). По аналогии, оценка кадровых ресурсов предполагает отслеживание не только внутренних, но и внешних по отношению к крупной фирме источников (включая оценку потенциала их развития). Оценка внутренних ресурсов в определенной части напрямую соотносится с обеспечением «венчурных» предприятий, выходящих из фирмы в процессе нововведений (отбор необходимых для них кадров). Впрочем, постоянство и диапазон отслеживания зависят от состояния рынка готовой рабочей силы высокой квалификации (при высоком предложении всегда есть соблазн не прилагать лишних усилий!).

Наконец, заключительный блок кадрового планирования, содержащий конкретные программы по реализации поставленных целей с учетом имеющихся ресурсов, охватывает в той или иной степени персонал не только крупной фирмы, но и других участников единого процесса нововведений (единой «технологической цепочки»). В первую очередь, как это будет показано в дальнейшем, речь идет о программах продвижения (перемещения), подготовки и повышения квалификации кадров.

Согласно результатам исследований, к середине 90-х годов более или менее разнообразные системы кадрового планирования (постановка целей — оценка ресурсов — разработка конкретных программ) имели 55% промышленных фирм США (93% — среди предприятий, на которых занято свыше 1 тыс. человек)¹. Среди малых предприятий это число значительно меньше. Но не стоит абсолютизировать зависимость его от размеров фирм, помня об особенностях инновационного процесса и о понятии «силового поля». Формальное отсутствие системы кадрового планирования на небольших инновационных предприятиях полностью компенсируется их подключением в качестве целевой структуры к соответствующей системе крупной фирмы, из которой осуществляется «перелив» в малое предприятие наиболее квалифицированной и мобильной рабочей силы.

Ключевую роль в разработке кадровых решений в фирмах играют специализированные кадровые службы. Спектр их функций охватывает все направления работы с персоналом: найм, обучение, организацию оплаты, оценку, трудовые отношения, планирование в целом и т.д. Но для малого предприятия создание многофункциональной кадровой службы нерентабельно. По результатам ряда исследований, оптимальная численность штатных сотрудников кадровой службы составляет примерно 1 человек на 100 занятых (в США) и 1,5—2 на 100 (в Западной Европе)². При этом необходимо учитывать нынешний уровень компьютеризации многих функций (начисление заработной платы, учет кадровых ресурсов и т.д.) и степень развитости соответствующих услуг, предоставляемых консультационными фирмами. Очевидно, что в системе корпоративных связей крупные фирмы берут на себя часть функций кадровых служб малых инновационных предприятий

(в частности, все виды обучения, стратегическое кадровое планирование). Не случаен тот факт, что специалисты-плановики составляют не более 10% численности работников кадровых служб на малых и средних инновационных предприятиях США, в то время как в крупных корпорациях удельный вес этой категории составляет 20—25%, откуда и исходит импульс кадрового планирования по всей цепочке нововведений³.

Очень важно отметить достаточно четко выраженную тенденцию к переводу кадровых служб на коммерческий расчет. Они дают платные консультации, проводят исследования, обучают персонал по заказам руководителей как внутренних подразделений фирмы, так и внешних малых предприятий. Однако и заказчики не связаны административными разрядами и имеют право приобретать соответствующие услуги «на стороне», то есть в консультационных фирмах, учебных заведениях (в пределах своих финансовых возможностей). Это стимулирует, в частности, учебный центр крупной фирмы, находящийся в подчинении у кадровой службы, к повышению качества программ обучения, снижению издержек и накладных расходов.

Продвижение персонала в системе корпоративных связей

Выше уже отмечалось, что малые «венчурные» предприятия в системе корпоративных экономических связей образуются на рискованных стадиях инновационного процесса (поиск, разработка, первичное налаживание сбыта). Эти предприятия носят временный характер и распадаются по мере выполнения поставленной задачи (или при отрицательном результате). Обеспечение их кадрами в немалой степени происходит путем продвижения персонала из крупной корпорации-«матки» в мелкое предприятие. Главный принцип здесь — максимальное и быстрое использование творческого потенциала. Поэтому в «венчуры» планомерно «отфильтровываются» лучшие кадры соответствующего профиля из разных подразделений, но только те, которые нужны для решения конкретных задач.

Размеры подобных малых предприятий и их кадровый состав зависят от масштабов и сложности решаемой проблемы (для них типичны разработка принципиально новых технологий и перспективных направлений технического развития, новых видов продукции, проработка вопросов об использовании отходов производства, определение тенденций в изменении спроса и т.д. — вплоть до отдельных организационных и технических вопросов).

В фирмах США на поисковой стадии разработки нового продукта группа исследователей и конструкторов, образующая малое «венчурное» предприятие, состоит не более чем из 8—10 человек. По мере продвижения продукта (окончательная разработка, изготовление, опробование на рынке) малое предприятие постепенно «обрастает» кадрами, появляются специалисты более узкого профиля, а также и рабочие. Естественно, что к работе на малом инновационном предприятии подключаются не только кадры головной крупной фирмы, но и работники внешних организаций (учебных, научных заведений, консультационных фирм).

Любопытна тенденция делегирования в малое «венчурное» предприятие части функций кадровых служб крупной фирмы. Кадровые службы производят отбор, продвижение работников в инновационные структуры, и на этом их функции заканчиваются. Глава малого предприятия руководит не только производством, финансами, но и работой с кадрами. Но ему может помогать специалист по кадрам, перешедший из фирмы-«матки». По мере расширения малого инновационного предприятия образуется группа по кадрам (благодаря переходу специалистов из фирмы-«матки»). Фактически создается

миниатюрная кадровая служба и тем самым оперативно и гибко соединяется механизм подготовки кадровых решений с их реализацией.

На стадии «тиражирования» нововведения, то есть его массового выхода на рынок и соответствующего «распада» малого инновационного предприятия, работники последнего могут возвратиться в корпорацию-«матку». Происходит как бы кадровое сопровождение разработок. Это относится и к научным работникам из внешних организаций. По мере реализации своих идей они могут перейти в фирму (по данным промышленности Италии — в трети случаев)⁴.

В 80-х годах в практику машиностроительных фирм США и Западной Европы вошло создание межфирменных малых предприятий, что связано с развитием поддетальной специализации производства. Например, одна фирма выпускает сами станки с числовым программным управлением, а другая — электронные системы к ним. Межфирменное малое предприятие концентрирует свое внимание на создании нового, более совершенного станка, с которым фирмы планируют совместно выйти на рынок сбыта. Соответственно, кадровый состав обеспечивается обеими фирмами.

На основе многосторонней кооперации фирм возникают инновационные структуры (но с нестабильным составом кадров!). Примером может служить Корпорация микроэлектроники и вычислительной техники, состоящая из сети малых «венчурных» предприятий и объединяющая кадровый потенциал 19 фирм американского штата Техас. Ученые и инженеры этих фирм работают от 1 года до 4 лет на малых инновационных предприятиях над отдельными исследовательскими программами (при тесных контактах в рамках корпорации, поскольку проблематика взаимно увязана по цепочке нововведений). После завершения программ или отдельных этапов поиска они возвращаются на постоянное место работы и внедряют там созданные новшества.

Но возвращение работников в фирму происходит далеко не всегда. Творческие работники могут остаться в кругу непрерывно возникающих в процессе нововведений «венчурных» предприятий. В примере с Корпорацией микроэлектроники и вычислительной техники это относится примерно к 20% кадров от числа проходящих через малые предприятия⁵.

Уже отмечалось, что для максимальной реализации целей «венчурных» предприятий отбираются лучшие работники. Впрочем, при кооперации фирм это происходит не всегда, поскольку возникает проблема коммерческой тайны или охраны научной информации. Низкая первоначальная эффективность упомянутой корпорации как раз и объяснялась тем, что туда откомандировывались не ведущие специалисты. Но в конечном итоге, необходимость объединения усилий фирм для выживания на динамичном рынке электронной техники заставила изменить эту практику.

Следует отметить, что отбор специалистов, выделение бюджета их рабочего времени даже во внутренние инновационные проекты является одной из основных проблем развития процесса нововведений на российских предприятиях. Руководители функциональных подразделений, неся ответственность перед высшим руководством, в первую очередь, за решение текущих задач, пытаются выделить во временные целевые структуры специалистов, от которых решение этих задач зависит в наименьшей степени.

В отдельных зарубежных фирмах зафиксирована тенденция к отбору на «венчурные» предприятия не просто лучших работников, а их коллективов. Например, основой малого предприятия по разработке нового продукта (технологии) может стать уже сложившийся в фирме коллектив инженеров-конструкторов или исследователей.

Малые «венчурные» предприятия в системе корпоративных связей являются не только способом продвижения и поощрения лучших работников. Они рассматриваются и как один из оптимальных методов выявления потенциала молодых специалистов. Временная работа на небольших предприятиях считается чрезвычайно полезной и для управляющих различных уровней. Она дает возможность принимать самостоятельные решения в непредвиденных, критических ситуациях (по сравнению с более стабильной обстановкой в налаженном крупном производстве).

Вопросы подготовки и повышения кадров для малого инновационного бизнеса

На малых «венчурных» предприятиях, носящих временный характер, проблема кадрового обеспечения в определенной мере решается путем продвижения готовой квалифицированной рабочей силы из крупной фирмы, научных учреждений и других источников. Но для самой крупной фирмы-«матки», как и для ее многочисленных поставщиков и потребителей, процесс подготовки кадров не может быть пущен на самотек, ибо слишком велики издержки при получении предприятием от системы образования рабочей силы, не приспособленной к конкретным условиям производства. Отсюда стремление предприятий активно воздействовать на процесс базовой профессиональной подготовки.

Это означает, в первую очередь, создание внутрифирменных учебных центров, где труд на производстве сочетается с продолжительным теоретическим курсом (в отличие от традиционного ученичества). Но мелкие предприятия в силу финансовых и, главное, организационно-технических причин не могут себе позволить подобные центры. Практика свидетельствует, что учебные центры рентабельны только при большом числе обучающихся. Вместе с тем, крупные корпорации-производители современной техники очень заинтересованы в получении высококачественной рабочей силы как предприятиями-поставщиками комплектующих узлов и деталей, так и предприятиями-потребителями (заказчиками) этой техники. От качества рабочей силы зависит и сбыт продукции. В единой технологической цепочке производства и сбыта большинство предприятий малые, поэтому учебный центр крупной фирмы берет частично на себя подготовку кадров для предприятий, находящихся в зоне интересов фирмы. Примером может служить учебный центр корпорации «Дженерал электрик», который готовит кадры (преимущественно рабочих) не только для себя. В 1998 г. услугами центра пользовались 205 предприятий из 20 стран. Причем среди 6,5 тыс. выпускников центра «чужие» кадры составили 1,7 тыс. человек⁶.

Особую активность в отношении подготовки кадров для предприятий-заказчиков проявляют фирмы по производству вычислительной техники. В том случае, когда фирма занимает уникальное положение в отрасли какой-либо страны (и по размерам, и по уровню научно-технических достижений), ее учебный центр становится по сути отраслевым. Таковыми являются центр итальянской нефтехимической монополии «Монтэдисон», центр по проблемам робототехники «Сименс».

Большинство учебных центров, даже крупных корпораций, не может обеспечить теоретическую часть базовой подготовки высококвалифицированных специалистов. Отсюда их стремление к активному воздействию на процесс обучения в высших учебных заведениях. Одно из основных направлений воздействия — развитие комбинированной производственно-вузовской подготовки. Суть ее состоит в последовательном, циклическом (через неделю, месяц и т.д.) чередовании теоретической подготовки с полноценным трудом в фирме (не с обычной производственной практикой). Труд в этих условиях выполняет функцию немедленного закрепления полученных знаний, то есть

является частью процесса обучения. Естественно, что сложность выполненной работы соответствует полученным на данный момент знаниям. Например, студент, который учится на инженера, должен подойти к инженерной должности постепенно, поработав на более низких должностях.

Что касается теоретической части обучения, то здесь, помимо высшего учебного заведения, может быть задействован и учебный центр фирмы (для изучения узкоприкладных дисциплин). Подобную трехциклическую форму подготовки (одно из 16 высших учебных заведений — собственный центр — работа и снова по той же цепочке) применяет, например, автомобильная компания «Крайслер». И в этой же цепочке готовятся кадры примерно для 70 малых предприятий, находящихся в «силовом поле» фирмы⁷. Уже в процессе обучения студенты находятся в атмосфере производства и адаптируются к специфике производства в компании «Крайслер» и ее инновационной подсистеме, к стандартам качества работы и продукции. Этим обеспечивается в дальнейшем бесперебойность функционирования всей «технологическо-инновационной цепочки».

Порой, малые инновационные предприятия самостоятельно сотрудничают с учебными заведениями. Но здесь есть свои проблемы. Эффективность производственно-вузовской подготовки предполагает смену рабочих мест обучающихся по горизонтали, то есть выполнение ими работ примерно равной сложности. Это связано с невозможностью определения с самого начала наиболее оптимального места использования будущего работника. Руководители кадровой службы фирмы «Крайслер» считают, что будущие инженеры-исследователи и проектировщики должны сменить в процессе обучения около шести разных участков производства (особенно важна для них работа в отделах маркетинга и сбыта, поскольку информация о состоянии рынков и о тенденциях их развития поступает в службу НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) в очень урезанном виде).

Но узкоспециализированное производство отдельного малого инновационного предприятия не в состоянии содействовать закреплению относительно широкой общетеоретической базы подготовки тех же разработчиков и исследователей. Поэтому приходится прибегать к кооперации предприятий, чтобы смена рабочих мест учащимися происходила в соответствии с «технологической цепочкой» малых предприятий (от научно-исследовательских до торгово-сбытовых).

При подготовке кадров особо высокой квалификации комбинированное обучение происходит в рамках реализации проектов НИОКР, выполняемых высшими учебными заведениями по заказам предприятий любых размеров. Участниками проектов, наряду с кадрами фирм и учебных заведений, являются студенты и аспиранты, которые таким образом сочетают процесс обучения с работой на предприятии (по мере внедрения проекта). И здесь большую активность проявляют малые инновационные предприятия, создающие своего рода внедренческие кооперативы, где и осуществляется практическая часть обучения студентов и аспирантов — участников проектов.

Что касается повышения квалификации уже занятой рабочей силы, то использование учебной базы крупной корпорации для кадров малых инновационных предприятий — поставщиков и потребителей продукции происходит еще более интенсивно, чем при дорогостоящей базовой подготовке. Нередко головные наукоемкие фирмы берут на себя издержки по обучению. Особую активность здесь проявляют производители ЭВМ, станков, поточных линий, сложных информационных систем.

Для увеличения мобильности системы повышения квалификации в рамках своей «зоны интересов» корпорации образуют сеть небольших финансово-самостоятельных учебных

пунктов. У «АйБиЭм», например, таких пунктов, связанных с головным учебным центром, только в США около 50.

Крупнейшие корпорации-изготовители новой техники «Ксерокс», «Сименс», «Филлипс», «АйБиЭм» создали для персонала небольших предприятий, с которыми их объединяют долговременные производственные связи, постоянно действующие системы повышения квалификации. Отличие этих систем от обычных в том, что они не увязаны с конкретными изменениями (техничко-организационной перестройкой, продвижением и т.д.) и нацелены на повышение общего квалификационного уровня. В результате повышается приспособляемость к любым нововведениям, создается основа для продвижения, растет творческий потенциал работников. Развитие указанных систем находится в прямой зависимости от уровня затрат на НИОКР.

Источник: Кадры предприятия №2 / 2002