

26 → ПЕРВЫЕ НА ВЫХОД Понимание того, от каких сотрудников придется избавиться компании, если положение изменится к худшему, формируется задолго до начала экономического спада, поэтому в настоящее время отдельно взятому сотруднику уже слишком поздно задумываться о том, что можно сделать, чтобы не попасть в число уволенных, считает специалист по продукту CEB SHL Russia & CIS Максим Пескин.

По его словам, в условиях кризиса компании стремятся избавиться от трех категорий сотрудников. В первую попадают те, кто хронически не выполняет поставленных целей и не справляется с порученными задачами на одном и том же уровне, при этом не демонстрируя значительного потенциала к развитию. «Другими словами, речь не о тех сотрудниках, которые ставят себе с каждым разом все более сложные и амбициозные цели, а о тех, кто попросту „не тянет“ и поэтому становится источником лишних затрат и общей неэффективности», — поясняет господин Пескин.

Ко второй категории относятся те работники, которые достигают поставленных целей и даже добиваются выдающихся результатов, но при этом действуют вразрез с принятыми в организации правилами и порядками. «Несоответствие ценностям, культурным и психологическим установкам, писаным и неписаным законам, действующим в компании, — важнейший потенциальный источник конфликтов», — уточняет специалист. С точки зрения руководства, если в благополучные годы такие неформалы могут быть

полезны в первую очередь как источник неординарных подходов и ресурс для решения сложных задач, требующих умения пойти на риск и взять на себя персональную ответственность, то в кризисной ситуации гораздо важнее принадлежность сотрудника к коллективу, его соответствие стандартам и ожиданиям.

Третью категорию составляют сотрудники, которые находятся в состоянии активного или даже тлеющего конфликта с коллегами из других отделов. «Опыт показывает, что этот фактор даже более важен, чем отношения с непосредственным руководителем: решения об увольнениях практически всегда становятся результатом сложных политических торгов, и мнения менеджеров соседних функций могут сыграть решающую роль», — заключает Максим Пескин.

Алексей Зеленцов выделяет две основные категории сотрудников, попадающих под сокращения в условиях кризиса. Первая — сотрудники с самой высокой заработной платой. «Если работодатель считает, что на текущем рынке найдет на меньшие деньги не менее опытного, а то и более эффективного сотрудника, то зачастую такие замены происходят», — говорит он. При этом, по мнению эксперта, к таким процессам необходимо подходить с головой, так как в 95% случаев подобные действия могут привести не к оптимизации, а к еще более высоким затратам.

Вторая категория — вспомогательный персонал, то есть сотрудники с невысокой квалификацией или выполняющие функции, не влияющие напрямую на основной

бизнес компании. «Сейчас распространенным бизнес-инструментом является передача на аутсорсинг максимального количества функций. Естественно, в таком случае значительное количество персонала таких подразделений сокращается или передается в управление аутсорсеру», — поясняет господин Зеленцов.

Между тем эксперт подчеркивает, что вид и размер оптимизации зависит не от отрасли или индустрии, а только от руководства, так как каждый принимает решение исходя из своего видения состояния компании и возможных перспектив. «Это могут быть и частичные сокращения, расширение круга обязанностей для текущих сотрудников, заморозка административных бонусов, полное или частичное сокращение компенсационных пакетов или изменение соотношения фиксированной заработной платы и бонусов по результатам», — говорит он.

МОБИЛИЗАЦИЯ ТАЛАНТОВ Для тех сотрудников, которые не рискуют быть уволенными, кризис обещает в первую очередь увеличение нагрузки и ускорение темпов работы, нарастание сложности и разнообразия задач, развитие по горизонтали, а также более интенсивное взаимодействие с коллегами, в том числе из других команд, отделов, подразделений и стран. Также, считает Максим Пескин, именно в кризисной ситуации для талантливых сотрудников зачастую открываются новые возможности.

При этом, подчеркивает эксперт, необходимо учесть, что в последние годы от любых сотрудников требуется несколько

больше, чем простое выполнение своих обязанностей и достижение поставленных целей. «Все чаще можно услышать, что вклад любого работника в успех компании складывается из двух частей: собственно рабочей деятельности, ее результативности и эффективности и сетевого результата — той пользы, которую сотрудник приносит за счет того, что помогает другим и подключает других к собственным проектам и задачам», — говорит он.

Идеальный же сотрудник будущего, по мнению господина Пескина, — это человек эпохи Возрождения. «Чтобы принести ощутимую пользу для бизнеса, ему мало быть экспертом в своей функциональной области. Не менее важные уверенные и обширные знания в других, смежных сферах, способность поддержать профессиональный разговор с самыми разными специалистами, а также умение с равной эффективностью общаться с представителями самых разных культур, формировать команды, управлять их деятельностью, превращая различия в источник творческих решений, и, наконец, добиваться результата, не сдаваясь на полпути», — перечисляет эксперт характеристики супермена.

Алексей Зеленцов отмечает, что если раньше многие компании выбирали сотрудников, учитывая их возможность расти и развиваться в компании долгое время, то есть долговременный потенциал, то сейчас все больше работодателей делают ставку на сотрудников, которые могут принести результат уже завтра, поддержать компанию на плаву в тяжелые экономические времена. ■

ИНКУБАТОР В СТАДИИ СТАРТАПА

ПО ДАННЫМ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ, В РОССИИ СОЗДАНО ОКОЛО ПОЛУТОРА СОТЕН БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ. ВГ РЕШИЛ УЗНАТЬ, КАКИЕ ИЗ МОДЕЛЕЙ ДЕЙСТВУЮЩИХ В РЕГИОНЕ «ЦИТАДЕЛЕЙ НОВОГО БИЗНЕСА» НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫ И АДАПТИРОВАННЫ К РОССИЙСКОЙ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ И КАКУЮ ЛЕПТУ ВНОСЯТ РАБОТАЮЩИЕ ОБЪЕКТЫ В НАРАЩИВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ МАССЫ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ.

АНАСТАСИЯ ЦЫБИНА

Задача бизнес-инкубаторов — стать ядром бизнеса, способствовать технологическому трансферу в рамках инновационного процесса и структурного обновления экономики России. Мировая практика показывает, что научные центры вкладываются именно в стартапы.

Стандартный набор услуг бизнес-инкубатора в той или иной степени включает юридическое и бухгалтерское обслуживание, информационную и PR-поддержку, рекламу, обучение, консалтинг, содействие в привлечении финансирования, организацию участия в выставках, а также защиту интеллектуальной собственности, сертификацию испытаний, маркетинговые исследования. Обычно за проектом закрепляется менеджер, ответственный за продвижение проекта от стадии идеи до производства промышленного образца продукта или технологии и выхода их на рынок.

Заместитель генерального директора — директор проектного офиса, член правления ОАО «РВК» Евгений Кузнецов выделяет два основных подхода к созданию и

целевому назначению бизнес-инкубаторов. Первый заключается в генерации новых бизнесов разного типа (как правило, сервисных, торговых компаний) на специально созданных для этого площадках. В основном эту концепцию под эгидой Минэкономразвития в регионах реализуют муниципалитеты. Она направлена на коммерциализацию идей, создание новых рабочих мест и другое.

Вторая модель предполагает, что бизнес-инкубаторы создаются на базах технологических центров, вузов под конкретные задачи трансфера технологий. В этом случае проект направлен на увеличение капитализации бизнеса, рост инвестиций. По мнению Евгения Кузнецова, в России наиболее успешная модель бизнес-инкубатора до конца еще не отработана.

СЕРВИСНЫЙ ВЫБОР В комитете по промышленной политике и инновациям (КППИ, курирует инкубаторы) Петербурга, «примеряя» две основные модели бизнес-инкубаторов, более универсальной

площадкой для развития инновационных проектов и более близким ко второй модели считают бизнес-инкубатор «Ингрия» (был запущен в 2009 году, входит в проект ОАО «Технопарк Санкт-Петербурга»). «Если в Первом городском бизнес-инкубаторе на первом месте инфраструктурные сервисы (предоставление площадей по льготным арендным ставкам), то „Ингрия“ ориентирована в первую очередь на достижение резидентом конкретного результата: привлечение инвестиций, клиентов, увеличение выручки. Инфраструктура в этом перечне менее значима, поэтому около 70% резидентов пользуются услугами „Ингрии“, не размещаясь там», — сообщает пресс-служба комитета.

По словам генерального директора ОАО «Технопарк Санкт-Петербурга» Андрея Соколова, наиболее востребованными услугами «Ингрии» являются именно консультации. «Поэтому у нас есть услуга заочной резидентуры, предназначенная для проектов, которые физически не размещены в „Ингрии“, но желают получить

нашу поддержку», — рассказывает он. Чтобы попасть в резидентуру инкубатора (размещается на арендованной площадке на проспекте Обуховской Обороны), стартап должен подать заявку с описанием проекта и получить положительное заключение экспертного совета. Второй способ — успешно выступить на ежемесячном стартап-линче (открытом разборе проектов).

В свою очередь, льготная аренда площадей Первого городского бизнес-инкубатора (создан в 2006 году правительством Петербурга совместно с Минэкономразвития России, открыт в 2007 году на площадях делового центра «Кристалл») на момент запуска около десяти лет назад была одним из основных преимуществ для привлечения молодых инновационных компаний. Это отчасти и объясняет тогдашнюю популярность инкубатора у инвесторов. «В год открытия в нем было уже 39 резидентов. Сегодня в нем находятся 50 резидентов, что составляет более 85% от возможностей площадки. → 30