

УДК 316.354, 316.454

DOI 10.52452/18115942_2023_4_142

ФАКТОРЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

© 2023 г.

Е.В. Батоврина

Батоврина Екатерина Викторовна, к.соц.н.; доцент кафедры управления персоналом
Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова
batovrinaev@spa.msu.ru

*Статья поступила в редакцию 30.06.2023**Статья принята к публикации 25.10.2023*

Одним из основных условий успешного развития российских инновационных организаций является привлечение и сохранение (удержание) высококвалифицированных и высокомотивированных специалистов, готовых к созданию, реализации и продвижению новых технологий, продуктов и услуг. На фоне высокой конкуренции за таланты на рынке труда и высоких требований к месту работы соискателей вакансий и сотрудников, занятых в инновационной сфере, особую актуальность приобретает выявление факторов привлекательности российских инновационных организаций как работодателей и определение направлений совершенствования их кадровой политики в области привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов. Контент-анализ 600 отзывов сотрудников и соискателей вакансий о 30 ведущих российских инновационных организациях показал, что важнейшими факторами их привлекательности как работодателей являются: профессиональное руководство, демонстрирующее лояльное отношение к сотрудникам; хороший, дружный коллектив; своевременно выплачиваемая и регулярно индексируемая заработная плата; комфортные условия труда, возможности карьерного и профессионального роста. Именно эти факторы должны быть учтены при совершенствовании кадровой политики российских инновационных организаций, что, с одной стороны, позволит удержать в них действующих сотрудников более длительный срок, с другой – привлечь новых перспективных специалистов.

Ключевые слова: привлечение персонала, удержание персонала, привлекательность работодателя, HR-бренд, инновационные организации.

Введение

Важнейшим ресурсом развития инновационной деятельности в России являются люди – высококвалифицированные и высокомотивированные специалисты, обладающие знаниями, опытом и умениями, необходимыми для создания, реализации и продвижения новых технологий, продуктов и услуг. Многочисленные исследования инновационной сферы в России, проведенные за последние десять – двенадцать лет крупнейшими консалтинговыми компаниями и представителями академического сообщества, показали, что дефицит человеческих ресурсов – одно из ключевых препятствий на пути развития инноваций в стране. Например, исследование PricewaterhouseCoopers и Российской экономической школы «Инновационная активность крупного бизнеса в России» (2010 г.) выявило, что важнейшими факторами, негативно влияющими на инновационную активность организаций в России, являются «нехватка сотрудников» и «дефицит управленческих кадров» [1, с. 96]. Исследование The Boston Consulting Group «Россия 2025: от кадров к талантам» (2017 г.) подтвердило, что «работодатели, кто планирует реализовать масштабные

проекты развития и роста, считают нехватку кадров, обладающих необходимыми для этого компетенциями, ключевым препятствием на этом пути» [2]. Исследование Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ (2020 г.) определило, что одним из значимых барьеров для разработки и внедрения инноваций, с которыми столкнулся российский бизнес, является «недостаток квалифицированного персонала» [3]. Данная тенденция не могла не отразиться на подходах к управлению человеческими ресурсами, используемых отечественными инновационными организациями: все больше российских работодателей уделяют особое внимание привлечению и удержанию высококвалифицированных сотрудников, или, как их еще называют, «талантов», полагая, что они могут помочь им «достичь желаемого и повысить результативность», добиться процветания, а не «бороться за выживание» [4, с. 18].

Привлечение персонала в российские инновационные организации осуществляется в условиях весьма жесткой конкуренции за «таланты», что вынуждает работодателей постоянно заботиться о своей привлекательности на рынке труда, применять нестандартные инструменты поиска перспективных специалистов, тщательно

но выбирать самых мотивированных и подготовленных соискателей. Инструменты привлечения «талантов», применяемые в российской инновационной сфере, можно условно разделить на следующие блоки.

1. *Инструменты управления HR-брендом* – «образом компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и др.)» [5], ее репутацией на рынке труда. К ним можно отнести формирование привлекательного ценностного предложения, под которым принято понимать «атрибуты работодателя, отличающие его от других компаний, набор ключевых преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на его навыки, усилия, время» [6, с. 9], «сообщение о ценностях организации, включающее мемы, слоган, видеоролики и другие информационные материалы о ней», на основании которого соискатели выбирают работодателя [7, р. 194]; создание яркого, запоминающегося и, самое главное, функционального карьерного сайта; продвижение организации как работодателя в социальных сетях; проведение как разовых, так и регулярных мероприятий для соискателей вакансий, включая бесплатные обучающие и профориентационные мероприятия, дни открытых дверей в организации, благотворительные акции; участие в рейтингах и конкурсах работодателей (например, в конкурсе «Премия HR-бренд»).

2. *Инструменты поиска талантливых сотрудников*, нацеленные на расширение пула перспективных соискателей, потенциальных единомышленников конкретного работодателя, разделяющих его ценности и цели. В этот блок инструментов входят подготовка и публикация оригинально написанных, привлекающих внимание соискателей объявлений о вакансиях, содержащих требования к креативности, инновационности будущих сотрудников организации, с одной стороны, и запоминающиеся слоганы, информацию о корпоративных ценностях и миссии работодателя – с другой; распространение информации об открытых в организации вакансиях на мероприятиях, посетители которых интересуют работодателя как специалисты (выставки, форумы, профильные конференции, тренинги, семинары, благотворительные акции, спортивные соревнования); активное использование игровых технологий (геймификации) – проведение квестов, онлайн-соревнований, онлайн-игр для специалистов определенной отрасли, призванных привлечь их внимание к организации как работодателю [8, с. 212–217] (примерами могут послужить игры «Построй АЭС» и «Атомный рейс», инициированные «Рос-

атомом» [9; 10], а также ежегодное онлайн-соревнование по анализу данных Sibur Challenge, организуемое компанией «Сибур» [11]).

3. *Инструменты отбора наиболее перспективных, мотивированных и инновационно мыслящих соискателей*, включающие проведение многоэтапных отборочных испытаний, вовлечение соискателей в выполнение сложных тестовых заданий и проектов, диагностику их ценностных ориентаций и построение общего мотивационного профиля.

С выходом на работу отобранных соискателей трудности российских инновационных организаций как работодателей не заканчиваются: возникает следующая задача – удержать квалифицированных специалистов от увольнения, ухода к конкурентам, во фриланс, переезда в другие регионы или даже за рубеж. Решению этой задачи способствует комплексное использование работодателями инструментов мотивации, повышения вовлеченности, приверженности сотрудников, управления организационной культурой. И в зарубежной, и в отечественной практике управления персоналом инновационных организаций широкое распространение получили такие инструменты, как балльная и рейтинговая оценка работы сотрудников, пробуждающая в них соревновательный дух и позволяющая им отследить свою эффективность [12, р. 105]; создание игр для сотрудников, призванных увлечь их решением той или иной задачи, раскрыть их творческий потенциал, «преобразовать часть рабочих рутинных обязанностей в игровой процесс, изменить отношение человека к определенным процессам, откорректировать поведение коллектива» [13, с. 169]; проведение конкурсов идей и рационализаторских предложений среди персонала, вручение сотрудникам ценных призов и премий по их итогам; делегирование сотрудникам большего объема полномочий и ответственности, помогающее им в полной мере реализовать свои профессиональные способности [14, с. 57–58; 15]; вовлечение сотрудников в обучающие мероприятия, оказание им поддержки в повышении квалификации и профессиональном росте; предоставление наиболее ценным специалистам свободного или гибкого графика работы; в целом формирование инновационной культуры («особого типа организационной культуры, ориентированного на системную поддержку нововведений в организации» [16, с. 196]), предполагающее культивирование свободной творческой атмосферы в организации за счет создания рекреационных пространств для отдыха и общения сотрудников, поощрения их к обмену идеями и мнениями, в том числе на ма-

стер-классах, тренингах, конференциях, проводимых внутри организации, использования руководителей исключительно демократического стиля управления, предоставление условий и свободного времени сотрудникам для реализации своих бизнес-идей в организации, а также «создание инновационных лабораторий в виде структурных подразделений организации, предназначенных для проведения экспериментов и позволяющих выявить дополнительные возможности и оценить инновационный потенциал НИОКР» [17, с. 52].

Несмотря на усилия работодателей и активное применение многими из них описанных выше инструментов, сложности с привлечением и удержанием «талантов» в российских инновационных организациях все же остаются. Их причины носят системный характер и кроются далеко не только в неправильных действиях и кадровой политике организаций. Тем не менее роль работодателей в преодолении данных сложностей традиционно высока, правильно выбранные и своевременно реализованные ими меры могут помочь по крайней мере снизить нехватку квалифицированных специалистов и избежать массового оттока наиболее ценных сотрудников. Одна из типичных ошибок, допускаемых организациями при выборе соответствующих инструментов и мер, – игнорирование актуализированных потребностей соискателей и действующих сотрудников, их требований к месту работы и условиям труда, представлений о ключевых составляющих привлекательности организации как работодателя. *Цель настоящей статьи* – выявить факторы привлекательности российских инновационных организаций как работодателей и определить направления совершенствования их кадровой политики в области привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов.

Методология исследования

Для выявления факторов привлекательности российских инновационных организаций как работодателей был проведен контент-анализ 600 отзывов сотрудников и соискателей вакансий о 30 российских инновационных организациях из технологической, телекоммуникационной и биотехнологической отраслей¹. При выборе организаций учитывались два критерия: их известность на рынке труда, подтверждаемая большим количеством отзывов о них как о работодателях, опубликованных на открытых интернет-площадках, и представленность в российских рейтингах инновационных организаций, свидетельствующая об их успешном разви-

тии в инновационной сфере, например в Национальном рейтинге российских быстрорастущих технологических компаний (TechУспех) (НПП «Прима», «Т8», «ИНФОТЕКС», НПО «Старлайн», ЦРТ), рейтинге крупнейших российских компаний, работающих на российском ИТ-рынке (Softline, «Ростелеком», «Лаборатория Касперского», КРОК, IBS). Предметом исследования стали положительные (300) и отрицательные (300) отзывы сотрудников и соискателей вакансий о данных организациях, опубликованные на сайтах www.dreamjob.ru, <https://otzivisotrudnikov.ru/>, <https://pravda-sotrudnikov.ru>, <https://otzyvy.review> в 2021 – 2022 гг. Выбор отзывов осуществлялся по дате их публикации (в приоритетном порядке рассматривались самые свежие отзывы) и авторству (предпочтение отдавалось отзывам, подготовленным специалистами, активно участвующими в создании и реализации инноваций, – инженерами-разработчиками, инженерами-технологами, научными сотрудниками, специалистами по клиническим исследованиям, химиками, инженерами-конструкторами, инженерами-программистами, техническими экспертами, архитекторами продуктов и др.). При этом баланс по количеству отрицательных и положительных отзывов о каждом работодателе был соблюден: по каждой из 30 рассматриваемых инновационных организаций было отобрано 10 положительных и 10 отрицательных отзывов соискателей вакансий и сотрудников.

Анализ положительных и отрицательных отзывов проводился отдельно и проходил в несколько этапов. На первом этапе были определены категории анализа (или, другими словами, смысловые единицы) текстов отзывов – области управления персоналом и работы организаций, упоминаемые в них. Второй этап был посвящен уточнению единиц анализа текстов отзывов – аспектов, факторов, параметров управления персоналом и работы организаций, соответствующих выделенным ранее смысловым единицам (как отмечает, например, Е.А. Брянцева, «единицами анализа могут быть конкретные слова и словосочетания, наиболее часто встречающиеся в тексте и относящиеся к теме исследования» [18, с. 71]). В рамках третьего этапа были определены единицы счета и проведена квантификация текста. При этом мы исходили из того, что «единицы счета могут и совпадать, и не совпадать с единицами анализа» [19, с. 221], на что указывало присутствие в некоторых отзывах слов и фраз, соответствующих единицам анализа текста (например, коллектив, график, руководство, питание, корпоративные мероприятия), при этом полное отсутствие уточняющих слов и фраз, которые могли бы быть расценены

как единицы счета. Поэтому мы провели квантификацию как по единицам счета, так и по единицам анализа, что, на наш взгляд, позволило более четко определить и охарактеризовать группы факторов, влияющих на привлечение и удержание персонала в российских инновационных организациях. Наконец, на четвертом этапе были аккумулированы суждения авторов отзывов, касающиеся уточненных на предыдущих этапах единиц анализа текстов отзывов, что позволило оценить их мнения о работодателях с учетом их эмоционального настроения.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ положительных отзывов сотрудников и соискателей вакансий о российских инновационных организациях (табл. 1) показал, что важнейшим фактором, формирующим их позитивное впечатление о работодателях, является коллектив. Слово «коллектив» встречается в отзывах значительно чаще других характеристик рассматриваемых организаций, размеры текстов отзывов (по количеству предложений и знаков), посвященных описанию коллективов, запомнившихся авторам, присутствующий в них эмоциональный заряд тоже свидетельствуют о значимости этого фактора для сотрудников инновационных организаций. «Прекрасный коллектив, готовый всегда прийти на помощь», «крутой, молодой, креативный, дружный коллектив», «один из лучших коллективов за мои 15 лет работы», «супер-коллектив – очень многому меня научили», «нигде не встречала такой теплой атмосферы в коллективе», «душевный коллектив», «большое количество талантливых специалистов» – вот лишь несколько характерных примеров из отзывов.

На втором месте по количеству упоминаний в текстах положительных отзывов оказалась заработная плата. Опровергая стереотипное представление о том, что для людей, занятых в инновационной сфере, заработная плата имеет далеко не приоритетное значение, многие авторы отзывов уделили ее описанию пристальное внимание и похвалили работодателей за стабильную, своевременно выплачиваемую, «белую» заработную плату достойного, конкурентного уровня: «стабильная зарплата выше среднего по рынку для инженера», «стабильная высокая зарплата», «полностью белая зарплата, выплата всегда в срок», «зарплата приходит, как часы». Интересно, что дополнительные выплаты в виде премий и надбавок упоминались в отзывах значительно реже, что может свидетельствовать об их второстепенном значении как факторов мотивации для сотрудников инновационных организаций.

Третье место занял фактор «график работы». Для сотрудников инновационных организаций важно чувствовать себя свободно, самостоятельно планировать рабочее и личное время, поэтому не удивительно, что многие из них отметили «гибкий график» и «возможность выбора графика работы» в качестве ключевых преимуществ рассматриваемых работодателей.

На четвертом месте по количеству упоминаний в текстах положительных отзывов оказалось руководство организаций. Их авторы с большой теплотой и благодарностью отзываются о своих руководителях, всегда готовых «прийти на помощь», «пойти навстречу», «поощряющих инициативу», «поддерживающих даже по нерабочим вопросам». Для многих авторов отзывов важно работать под началом «лояльных», «адекватных» руководителей, «ведущих постоянную работу по улучшению климата в коллективе», дающих сотрудникам «возможность работать и развиваться, особенно в начале карьеры». Складывается впечатление, что оптимальными моделями лидерства в инновационных организациях, принимаемыми и поддерживаемыми сотрудниками, являются патерналистское лидерство, требующее от руководителей активного участия в жизни сотрудников и проявления постоянной заботы о персонале, и трансформационное или вдохновляющее лидерство, означающее принятие руководителями роли наставников, мотивирующих подчиненных на развитие, саморазвитие и профессиональные свершения. И та, и другая модели ближе к демократическому подходу к управлению, ассоциирующемуся с предоставлением руководителями большой свободы действий сотрудникам, оказанием им доверия и отсутствием жесткого контроля.

Пятое место разделили несколько факторов, получивших схожее количество упоминаний в текстах положительных отзывов, – это и карьерный рост с обучением персонала, набравшие в сумме 35 упоминаний, и место расположения организации, ее транспортная доступность и близость к дому (36 упоминаний), и содержание работы (31 упоминание), включающее «множество интересных задач и проектов», связанное с созданием «сложных технических продуктов», выполнением «разноплановых», «сложных», «амбициозных» задач («20 лет работаю в компании. Почему? Да потому что интересно, впечатляюще, охватывает чувство гордости за производство, коллег и свою страну», – отмечает в этой связи один из авторов отзывов).

Отдельного внимания заслуживают близкие по содержанию факторы – «рабочая зона», «инфраструктура организации» и «оборудование рабочего места», характеризующие условия

труда в рассматриваемых организациях. В сумме количество их упоминаний (80) уступает только количеству упоминаний лидирующего фактора «коллектив», что указывает на значимость для многих сотрудников инновационных организаций комфорта, бытовой и технической оснащённости рабочих мест. Как видно из отзывов, их авторы довольны тем, что работают в «светлых, просторных помещениях», «уютных» и «красивых офисах», в каком-то смысле даже гордятся тем, что их работодатели вкладывают деньги в обустройство рабочих помещений, нарочито подчеркивая в комментариях, что «в

офисе достаточно дорогая мебель», офис находится «в современном, недавно построенном здании», «в живописном месте» или «в центре города», в офисе «сделан качественный ремонт», производственные помещения «отремонтированы со стилем». Для сотрудников лабораторий и производства особое значение имеет техническая оснащённость рабочих мест. В их отзывах встречаются упоминания «хорошего технического оснащения», «высокотехнологичного оборудования», «наличия практически любого оборудования», «отличных инструментов» и «новых инструментов».

Таблица 1

Сводная регистрационная карточка контент-анализа положительных отзывов сотрудников и соискателей вакансий о российских инновационных организациях

Категории анализа	Единицы анализа	Количество упоминаний в тексте отзывов в позитивном контексте	Единицы счета	Количество упоминаний в тексте отзывов
Положение организации на рынке труда	Сфера деятельности организации	8	Реальный производственный сектор	1
			Высокотехнологичное производство	1
			Перспективная отрасль	1
			Развивающаяся отрасль	3
	Размер организации	3	Большая организация	2
			Крупная организация	1
	Стабильность и надежность организации как работодателя	20	Стабильная компания / стабильность	18
			Надежный работодатель	2
	Значимость работы организации, ее продуктов и услуг	3	Чувство гордости за организацию	1
			Чувство причастности к важному делу	2
Управление организацией	Руководители / руководство	37	Хорошие руководители	3
			Прекрасные руководители	3
			Приятное руководство	1
			Адекватное руководство	7
			Лояльное руководство	9
			Открытое руководство	4
			Компетентное руководство	2
			Опытное руководство	1
	Подходы к управлению организацией	3	Отсутствие жесткой иерархии	1
			Отсутствие бюрократии	2
Развитие персонала в организации	Карьерный рост	17	Перспектива / возможность роста	16
			Возможности развития	3
	Обучение персонала	18	Возможности обучения	3
			Курсы английского языка	2
			Возможность получения новых знаний	1
			Обучение у ведущих специалистов	1
			Онлайн-обучение	1
			Библиотека	1
			Стажировки	2
			Семинары	2
			Наставничество	1
			Повышение квалификации	1

Продолжение таблицы 1

Организационная культура	Стиль руководства персоналом	5	Гибкое управление	1
			Помощь сотрудникам в решении проблем	4
	Коллектив	87	Отличный коллектив	10
			Прекрасный коллектив	3
			Хороший коллектив	8
			Дружный коллектив	16
			Доброжелательные люди	2
			Профессионалы	3
			Отзывчивые коллеги	5
			Талантливые люди	2
			Молодой коллектив	5
			Взаимопомощь в коллективе	2
	Корпоративные мероприятия	19	Спортивные соревнования	2
			Развлекательные мероприятия	2
			Спортивные мероприятия	5
Денежное стимулирование персонала	Зарплата / оплата труда	77	Стабильная зарплата	17
			Своевременная выплата зарплаты	23
			Достойная зарплата	11
			Конкурентная зарплата	3
			Зарплата выше рыночной	4
			«Белая» зарплата	13
	Дополнительные выплаты	12	Премии	6
			Надбавки	2
			Различные доплаты	4
Неденежное стимулирование персонала	Содержание работы	31	Интересная работа	10
			Интересные задачи	10
			Сложные задачи	3
			Новые задачи	1
			Задачи как вызов	1
			Интересные проекты	3
	Питание	21	Компенсация обедов	5
			Частичная компенсация обедов	3
			Бесплатное питание	9
	Забота о здоровье персонала	25	ДМС	18
			Абонементы в фитнес-зал	2
			Массаж в офисе	2
			Йога в офисе	2
			Настольный теннис в офисе	1
	Поддержка со стороны руководства	5	Руководство готово пойти навстречу	3
			Поощрение инициативы	2
	Самореализация в профессиональной сфере	1	Возможности для самореализации	1
Условия работы	Инфраструктура организации	27	Столовая / кафе	15
			Парковка	6
			Спортивный зал	5
			Кухня с бытовой техникой и посудой	1
	Рабочая зона	33	Хороший офис	6
			Уютный офис	2
			Красивый офис	2
			Удобный офис	7
			Просторные помещения	1
			Светлые помещения	2
			Дорогая мебель	1
			Современная мебель	1
			Чистота	6
			Порядок	5

Окончание таблицы 1

Условия работы	График работы	54	Гибкий график	14
			Гибкое начало рабочего дня	3
			Гибридный график	1
			Возможность удаленной работы	10
			Возможность выбора графика работы	11
			Свободный график	1
			Удобный график	5
	Оборудование рабочего места	20	Новое оборудование	3
			Современное оборудование	4
			Новые компьютеры	1
			Высокотехнологичное оборудование	1
			Прекрасно оборудованные рабочие места	4
			Хорошее оборудование	3
	Расположение организации	36	Близость к метро / автобусам	4
			Удобно добираться	5
			Близость к дому	17
			Удобное расположение	5
	Трансфер до места работы	10	Корпоративный транспорт	10

В целом, подводя итог анализа положительных отзывов сотрудников о российских инновационных организациях, можно отметить, что квалифицированный персонал, занятый в инновационной сфере, ценит работодателей за хорошее, своевременно выплачиваемое вознаграждение, комфортные условия труда, возможность работать на новом оборудовании, развиваться и получать новые знания. Для него важны отношения в коллективе, доброжелательная атмосфера, общение с компетентными, талантливыми коллегами и понимающим, поддерживающим и лояльным руководством. Создавая перечисленные условия, инновационные организации могут существенно повысить свою привлекательность на рынке труда и заметно сократить количество проблем с привлечением и удержанием квалифицированных сотрудников.

Анализ отрицательных отзывов сотрудников и соискателей вакансий о российских инновационных организациях выявил их низкую вариативность: большинство отзывов касаются узкого круга характеристик организаций как работодателей, многие характеристики организаций, упоминаемые в положительных отзывах о них как о работодателях (например, связанные с положением организаций на рынке труда), не были ни разу затронуты в рассмотренных критических комментариях. Камнем преткновения для авторов отрицательных отзывов служат, прежде всего, особенности управления упомянутыми в них организациями – этот фактор упоминается 94 раза. Авторы отзывов (преиму-

щественно сотрудники организаций) уделяют особое внимание критике руководства. Поводами для критики служат: некорректное, неэтичное поведение руководителей по отношению к коллективу (руководство «вечно орет, хамит и унижает всех», «даже слушать доводы не хочет», «создает нездоровую обстановку»), неправильная организация руководством работы персонала, бумажная волокита («много бюрократии», «согласование каждой бумажки может длиться бесконечно»). Сотрудники сетуют на «низкий уровень профессионализма» руководителей, «паршивый менеджмент», «вечный поиск виноватых», а также отсутствие слаженного взаимодействия между подразделениями, рабочими группами и коллегами («плохо настроена коммуникация между рабочими группами», «отсутствует коммуникация между отделами», «нужно налаживать коммуникации между сотрудниками»).

На втором месте по количеству упоминаний в текстах отрицательных отзывов с большим отрывом от фактора управления организацией оказалось денежное стимулирование персонала (48 упоминаний). Авторы отзывов недовольны низкой заработной платой («зарплата ниже среднего по рынку», «платят мало, а требуют много»), ее нестабильностью, отсутствием индексации («зарплата не индексируется пять лет») и в некоторых случаях – ее снижением («несколько лет назад взят курс на снижение уровня зарплат»). Интересно, что переменные составляющие оплаты труда – премии, бонусы,

надбавки – практически не упоминаются в отрицательных отзывах. Можно предположить, что это связано с приоритетным влиянием базовой части заработной платы на восприятие сотрудниками работодателя: от того, какую сумму сотрудники гарантированно получают за работу в организации, зависит позитивный или, напротив, негативный характер их отношения к ней.

Третье место занял фактор «условия работы» (43 упоминания). Авторы отзывов критикуют организации за плохую инфраструктуру – отсутствие столовых («раньше была столовая, но затем ее закрыли, в связи с пандемией», «хотелось бы столовую на территории»), низкое качество их работы («столовая ужасна», «столовая плохая и дорогая»), отсутствие или нехватка зон отдыха («нет оборудованной зоны отдыха», «часто зона отдыха занята как переговорная»), неудобный, «неуютный» офис («офис – полный кошмар», «офис маленький и тесный», «устаревший офис», «сидим в отстойном офисе»).

Для многих существенное значение имеет график работы. Его несоответствие ожиданиям авторов отзывов вызывает недовольство: «Нет удалёнки, только гибридный формат, а это уже как-то совсем не комильфо для ИТ-компаний», «мой гибридный график рискует стать полностью офисным». Некоторые из них жалуются на переработки: «В норме жуткие переработки», «рабство», «дико перерабатываем», «принято жить на работе и иметь кучу дел, которые нужно было сделать вчера».

Наконец, на четвертом месте по количеству упоминаний оказался фактор развития персонала (39 упоминаний). Главным поводом для критики организаций в его контексте служит отсутствие перспектив карьерного роста и/или прозрачной системы продвижения по карьерной лестнице («на карьерный рост можно не рассчитывать», «руководство не заинтересовано в продвижении сотрудников», «система карьерного роста субъективна, непрозрачна»).

Таблица 2

Сводная регистрационная карточка контент-анализа отрицательных отзывов сотрудников и соискателей вакансий о российских инновационных организациях

Категории анализа	Единицы анализа	Количество упоминаний в тексте отзывов в негативном контексте	Единицы счета	Количество упоминаний в тексте отзывов
Управление организацией	Руководители / руководство / менеджмент	48	Низкий уровень профессионализма менеджеров / руководителей	3
			Низкая эффективность менеджмента	4
			Неуважительное поведение руководителей по отношению к сотрудникам	6
			Низкий уровень коммуникаций между руководителями и сотрудниками	6
			Конфликты с руководством	1
			Непредсказуемость руководства	1
			Контроль и давление со стороны руководства	2
	Бюрократия	12	Бюрократия	9
			Бумажная волокита	3
	Организация взаимодействия между подразделениями и сотрудниками	34	Неэффективное взаимодействие между подразделениями / рабочими группами	7
			Низкий уровень взаимодействия в команде	1
			Плохая коммуникация между отделами	11
			Низкий уровень коммуникаций между сотрудниками	9
			Низкий уровень коммуникаций между сотрудником и руководителем / начальством	6

Окончание таблицы 2

Развитие персонала в организации	Карьерный рост	29	Непрозрачность карьерного роста	4
			Отсутствие возможностей развития	3
			Нет возможностей для роста	14
	Обучение персонала	10	Отсутствие наставничества	1
			Отсутствие обучения	9
Организационная культура	Атмосфера	6	Удручающая/гнетущая/напряженная атмосфера	3
			Нервозная/гнетущая обстановка	3
	Коллектив	10	Плохой коллектив	8
			Неприятные сотрудники / люди	2
	Корпоративные мероприятия	7	Мало корпоративных мероприятий	7
Денежное стимулирование персонала	Зарплата / оплата труда	38	Снижение зарплаты	2
			Несвоевременная выплата зарплаты	2
			Отсутствие индексации зарплаты	3
			Маленький размер оплаты труда / низкая заработная плата	28
	Дополнительные выплаты	10	Отсутствие премий	6
Неденежное стимулирование персонала	Социальный пакет	3	Низкие бонусы	2
			Слабый соцпакет	1
			Неинтересный соцпакет	1
	Содержание работы	3	Скучные задачи	1
			Неструктурированные задачи	2
Условия работы	Инфраструктура организации	11	Забота о здоровье персонала	4
			Отсутствие медицинского страхования	4
			Низкое качество питания	2
			Плохая столовая / кафе	5
	Рабочая зона	10	Отсутствие зоны отдыха	5
			Плохие туалеты	1
			Беспорядок / бардак	2
			Неудобный офис	6
			Отсутствие ремонта	2
	График работы	15	Отсутствие гибкого графика	1
			Переработки	6
			Отсутствие гибридного графика	2
			Отсутствие возможности удаленной работы	2
			Отсутствие баланса работа/личная жизнь	2
	Расположение организации	7	Отдаленность от метро/автобусов	5
			Плохая транспортная доступность	2

Все остальные факторы (корпоративная культура, неденежное стимулирование персонала и др.), часто встречающиеся в положительных отзывах об организациях как о работодателях, в отрицательных отзывах упоминаются реже или не упоминаются вовсе. Можно предположить, что эти факторы, в целом оказывая существенное влияние на привлекательность

российских инновационных организаций на рынке труда, являются второстепенными по отношению к базовым факторам, определяющим ключевую направленность (положительную/отрицательную) их восприятия сотрудниками и соискателями, их менеджменту, системам денежного стимулирования и развития персонала, условиям труда.

Выводы

Привлекательность российских инновационных организаций как работодателей для соискателей вакансий и действующих сотрудников зависит от множества факторов – это и социальные (коллектив, организационная культура, отношения с руководством), и экономические (система вознаграждения), и личностные (интерес к выполняемым задачам) факторы, каждый из которых вносит свой вклад в принятие окончательного решения соискателями вакансий трудоустроиться в организацию, а действующими сотрудниками – остаться работать в ней на длительный период. Значение некоторых факторов является определяющим. Как показало проведенное исследование, к ним, в первую очередь, можно отнести профессиональное, опытное, знающее руководство, демонстрирующее лояльное отношение к сотрудникам и оказывающее им поддержку; хороший, дружный коллектив; своевременно выплачиваемую заработную плату, уровень которой не опускается ниже среднерыночного; комфортные условия труда; возможности карьерного и профессионального роста. Именно эти факторы должны быть учтены при совершенствовании кадровой политики российских инновационных организаций. Основными направлениями работы с персоналом должны стать повышение профессиональной, прежде всего управленческой, компетентности руководителей, освоение ими технологий трансформационного, вдохновляющего лидерства; развитие системы материального стимулирования сотрудников, включая регулярную индексацию оплаты труда; формирование системы обучения и развития персонала; проведение командообразующих и иных мероприятий, способствующих развитию коммуникаций между сотрудниками, подчиненными и руководителями; создание комфортных условий труда; обеспечение баланса между работой и личной жизнью персонала. Реализация этих направлений на практике и отражение достижений в данных областях в ценностных предложениях российских инновационных организаций как работодателей может способствовать решению проблем привлечения и удержания персонала.

Примечание

1. ООО «Т8», АО «ИНФОТЕКС», ООО «НПО Старлайн», Группа компаний ЦРТ, ГК Softline, ПАО «Ростелеком», АО «Лаборатория Касперского», ЗАО КРОК «Инкорпорейтед», ООО IBS, ООО «СИБИНТЕК», ООО «НПП Прима», АО «Новомет», ООО «Аргус-Спектр», ООО «Парус Электро», ПАО «НПО Элсиб», ООО «Промэкс», ООО «Томская электрон-

ная компания», АО «НПП Цифровые решения», ФЦНИВТ СНПО «Элерон», АО «Диаконт», АО ВІ-ОСАД, АО «Р-Фарм», АО «Фармасинтез», ЗАО «Эвалар», АО «НПО Микроген», АО «ВАЛЕНТА Фармацевтика», АО «Генериум», ПАО «Институт стволовых клеток человека», АО «Акрихин», ЗАО «ФармФирма Сотекс».

Список литературы

1. Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы. Исследование Российской экономической школы, PricewaterhouseCoopers в России и Центра технологий и инноваций РwC // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 4. С. 81–112.
2. Бутенко В., Полунин К., Котов И. Россия 2025: от кадров к талантам (отчет по результатам исследования The Boston Consulting Group). URL: https://d-ru.ssaia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения: 18.01.2023).
3. Власова В.В., Фридлянова С.Ю. Что мешает российскому бизнесу развивать инновации? // Новости Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. URL: <https://issek.hse.ru/news/707347228.html> (дата обращения: 18.01.2023).
4. Майклз Э. Война за таланты. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2005. 272 с.
5. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. 280 с.
6. Осовицкая Н. HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. СПб.: Питер, 2015. 330 с.
7. Kochina S., Shchetinina E. Diagnosis of Labor Relations and Human Capital Through the Prism of HR Branding // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2021. Vol. 646. P. 193–197.
8. Батоврина Е.В. Геймификация как технология управления персоналом инновационных организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 95. С. 209–222.
9. Игра «Построй АЭС» // Сайт АО «Росатом Оверсиз». URL: <https://www.rosatom-overseas.com/ru/games-apps/build-npp/> (дата обращения: 15.09.2022).
10. Росатом запустил всероссийскую игру «Атомный рейс» // Сайт Корпоративной академии Росатом. URL: <https://www.rosatom-academy.ru/media/novosti/rosatom-zapustil-vserossiiskuiu-igru-atomnyi-reis/> (дата обращения: 15.09.2022).
11. Мы запустили онлайн-чемпионат по Data Science // Сайт Сибур Диджитал. URL: <https://sibur.digital/103-my-zapustili-onlayn-chempionat-po-data-science> (дата обращения: 29.08.2022).
12. Hussain S., Qazi S., Rizwan Raheem Ahmed et al. Employees Management: Evidence from Gamification Techniques // Montenegrin Journal of Economics. 2018. Vol. 14. № 4. P. 97–107.
13. Гуреева Е.Г., Летова Я.С. Геймификация как новый способ мотивации сотрудников // Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной

экономики. Т. 1. Пермь: Изд-во Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2021. С. 167–172.

14. Энтони С., Коббен П., Наир Р., Пеншо Н. Полезные привычки для инноваций. Как преодолеть препятствия на пути к росту // Harvard Business Review Россия. Декабрь 2019. С. 57–58.

15. Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблишер, 2021. 268 с.

16. Батоврина Е.В., Черняева Г.В. Принципы и ключевые направления формирования инновационной организационной культуры // Известия Юго-

Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8. № 2. С. 196–202.

17. Гаврилюк А.В. Сущность и специфика формирования инновационной культуры // Социология. 2018. № 4. С. 46–53.

18. Брянцева Е.А. Контент-анализ в исследовании имиджа // Социология. 2010. № 2. С. 69–81.

19. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Институт социологии РАН, Изд-во «Добросвет», 2003. 596 с.

FACTORS OF SEARCHING AND RETAINING STAFF IN RUSSIAN INNOVATIVE ORGANIZATIONS

E.V. Batovrina

Lomonosov Moscow State University

One of the main factors for successful development of the Russian innovative organizations is the attraction and retention of highly qualified and highly motivated specialists who are ready to create, implement and promote new technologies, products and services. Due to the high competition for talents in the labor market and high requirements of job seekers and employees employed in the innovation field, it becomes especially important to identify the factors that make Russian innovation organizations attractive as employers and identify the ways for improving their personnel policy in attracting and retaining highly qualified specialists. Content analysis of 600 reviews of employees and job seekers about 30 leading Russian innovative organizations shows that the most important factors of their attractiveness as employers are professional management that demonstrates a loyal attitude towards employees, a good, friendly team, timely paid and regularly indexed wages, comfortable working conditions and opportunities for career and professional growth. These factors should be taken into account when improving the personnel policy of Russian innovative organizations, which, on the one hand, will allow them to retain existing employees for a longer period, and on the other hand, to attract new promising specialists.

Keywords: searching staff, retaining staff, employer attractiveness, HR-brand, innovative organizations.