

Ссылка для цитирования этой статьи:

Гаспарович Е.О., Воронина Е.Е. Управление текучестью молодых специалистов на предприятиях ТЭК // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 10. С. 11. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_10/Gasparovich.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2025-10a-4.

УДК 331.108.242

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЭК



Гаспарович Елена Олеговна

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры «Социальной работы и управления персоналом»,
Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ
Б. Н. Ельцина,
г. Екатеринбург, Российская Федерация



Воронина Екатерина Евгеньевна

старший специалист,
ООО «РН-Пурнефтегаз»
г. Губкинский, Российская Федерация

Аннотация. В статье уточняется определение «управление текучестью молодых специалистов» с учетом специфики предприятий ТЭК. Систематизированы методы управления текучестью кадров, выделенные в ходе анализа научной литературы по этому вопросу. Рассмотрена гипотеза о подборе оптимальных методов управления текучестью кадров на основе проведенного опроса (анкетирования) молодых специалистов, что было раскрыто на примере конкретного предприятия в сфере ТЭК. Разработана анкета для оценки удовлетворенности молодых специалистов условиями труда. На основании данных, полученных в ходе проведения анкетирования, был проведен корреляционный анализ связи социально-демографических признаков респондентов и их ответов, рассчитаны показатели текучести кадров в целом, а также в разрезе молодых специалистов, и индивидуальные показатели удовлетворенности трудовыми условиями, определены факторы, наиболее влияющие на текучесть молодых специалистов и предложены направления по снижению

уровня текучести кадров и повышения удовлетворенности условиями трудовой деятельности молодых специалистов исследуемого предприятия.

Ключевые слова: текучесть кадров, предприятия ТЭК, молодые специалисты, управление персоналом, анкетирование персонала, кадры.

JEL коды: J63, M12, Q40.

В настоящее время ТЭК (топливно-энергетический комплекс) сталкивается с острой проблемой привлечения и удержания молодых специалистов. Это обусловлено такими причинами, как демографический спад, ускоренная смена технологий (энергетический переход, цифровизация), а также высокая конкуренция за кадры со стороны смежных отраслей и IT-сектора. Что приводит к усилению утечки молодых сотрудников и создает дефицит ключевых специалистов.

В данном вопросе необходимо более подробно рассмотреть специфику ТЭК, поскольку она является существенным фактором для управления текучестью персонала.

Высокая технологическая и профессиональная специализация является одним из ключевых аспектов. Многие рабочие места требуют длительной подготовки, сертификатов, навыков работы с опасными или регламентированными процессами. Это увеличивает затраты на найм и адаптацию. При уходе молодого сотрудника это создает дополнительные потери для предприятия.

Следующим аспектом является география и удаленность места работы. Наличие месторождений и объектов в отдаленных регионах (как правило, северные территории) делает трудоустройство молодежи сопряженным с жилищными и семейными ограничениями, что является фактором, усиливающим отток специалистов.

Не менее важным фактором влияния является сменный график и условия труда. Длительные смены, ночные бригады, повышенные требования к охране труда и стрессовые условия являются факторами сильного влияния на молодых специалистов, у которых приоритеты по балансу «жизнь - работа» и возможности гибкости выше.

Также важным аспектом является энергетический переход и изменение профилей компетенций. Переход на «зеленые» технологии и цифровизацию требует новых компетенций. При этом молодые специалисты ожидают быстрого роста и участия в трансформационных проектах.

На сегодняшний день в рамках научной литературы не часто встречается определение понятия «управление текучестью персонала». При этом оно может иметь несколько подходов, такие как методический, системный и пр.

Например, Т.В. Целютина является сторонником системного подхода. Она считает, что «управление текучестью кадров можно определить как систему мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач» [1, с. 216]. Методического подхода придерживается Н. В. Кожухова, которая определяет управление текучестью кадров, как «планируемый процесс», на который оказывает наибольшее влияние удовлетворенность персонала [2, с. 632].

Каждый из подходов является верным в той или иной степени, поскольку управление текучестью невозможно достичь без системного, всестороннего подхода. Однако, учитывая специфику темы исследования, более точным предполагается следующее определение:

Управление текучестью молодых специалистов на предприятии ТЭК – это системный и стратегически ориентированный процесс, включающий выявление, оценку и мониторинг факторов мобильности и ухода, формирование комплекса адаптационных, мотивационных и развивающих мер, нацеленных на поддержание оптимального уровня смены кадров, укрепление устойчивого кадрового состава и обеспечение непрерывности специализированных компетенций в специфических условиях ТЭК (с учетом удаленности, сменности, технологической спецификации, безопасности и отраслевых рисков).

Процесс управление текучестью по персоналу в целом рассматривается многими авторами, например, такими как П.С. Субботина, Ю.Р. Правкина, А. Басова, Н.Б. Фатеева, Л.Н. Петрова и др.

П.С. Субботина акцентирует управление текучестью в части оценки экономических потерь и их анализе [3, с. 205].

Ю.Р. Правкина считает, что в процессе управления текучестью кадров главный акцент необходимо делать на профилактические меры [4, с. 68].

А. Басова отмечает, что основным существенным методом управления текучестью кадров является работа с мотивацией сотрудников [5, с. 3].

На рисунке 1 представлена обобщающая классификация методов управления текучестью персонала по направлениям.



Рисунок 1. Классификация методов управления текучестью по направлениям

Источник: составлено автором на основе [6, с. 147], [7, с. 57], [8, с. 160], [9, с. 102], [10, с. 34], [11, с. 91], [12, с. 100], [13, с. 57], [14, с. 330].

Следует отметить, что каждый из методов управления текучестью кадров является равнозначно важным. Однако, в ходе формирования методов на каждом конкретном хозяйствующем субъекте необходимо проводить анализ удовлетворенности персонала теми или иными методами в текущем периоде и усовершенствовать именно те методы, которые признаны наиболее неудовлетворительными. Для этого лучшим инструментом выступает проведение опроса или анкетирования.

Основной целью исследования выступает проведение анкетирования молодых специалистов на предприятии ТЭК с целью подбора наилучших методов управления текучестью и, как следствие, ее снижение. Актуальность такого исследования обусловлена высокой долей текучести молодых специалистов (8,34%) на рассматриваемом предприятии. При этом текучесть кадров в целом составила по данным на конец 2024 года 12,09%. Несмотря на то, что по мнению многих исследователей норматив текучести кадров для производственных предприятий составляет 12-15%, это позволяет сделать вывод о наибольшей текучести именно молодых специалистов по сравнению с уже опытными сотрудниками [15, с. 143].

В рамках данного исследования для оценки эффективности управления текучестью был выбран такой инструмент, как опрос молодых специалистов. Респондентами выступили 42

молодых специалиста ООО «РН-Пурнефтегаз». Для проведения опроса была разработана анкета удовлетворенности персонала условиями работы, представленная в таблице 1.

Таблица 1

Анкета удовлетворенности условиями работы молодых специалистов

Направления анализа	Вопрос	Варианты ответа
Блок 1. Социально-демографические данные	Ваш пол	<input type="checkbox"/> Мужской <input type="checkbox"/> Женский
	Ваш возраст	<input type="checkbox"/> 18-22 года <input type="checkbox"/> 23-27 лет <input type="checkbox"/> 28-31 год <input type="checkbox"/> 32-35 лет
	Ваш стаж работы в организации	<input type="checkbox"/> Менее 1 года <input type="checkbox"/> 1-3 года <input type="checkbox"/> Более 3 лет
Блок 2. Удовлетворенность трудовой деятельностью (оцените по шкале от 1 до 5, где 1 - совсем не устраивает, 5 - полностью устраивает)	Уровень заработной платы	Оценка: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Что можно улучшить?
	Социальный пакет (ДМС, компенсации, льготы и др.)	Оценка: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Что можно улучшить?
	Условия труда (рабочее место, техника безопасности, организация процесса)	Оценка: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Что можно улучшить?
	График работы	Оценка: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Что можно улучшить?
Блок 3. Текущность и карьерные намерения	Задумывались ли Вы за последние 6 месяцев о смене места работы?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
	Если «Да», то по какой причине? (можно выбрать несколько вариантов)	<input type="checkbox"/> Низкий уровень заработной платы <input type="checkbox"/> Недовольство условиями труда <input type="checkbox"/> Отсутствие карьерных перспектив <input type="checkbox"/> Неудовлетворенность отношениями в коллективе <input type="checkbox"/> Иное (укажите)
	Какие факторы могут повлиять на Ваше решение об увольнении?	<input type="checkbox"/> Более высокая заработная плата в другой компании <input type="checkbox"/> Более привлекательные условия труда <input type="checkbox"/> Перспективы карьерного роста <input type="checkbox"/> Неблагоприятный климат в коллективе <input type="checkbox"/> Иное (укажите)
Блок 4. Адаптация и развитие (оцените по шкале от 1 до 5, где 1 - очень низко / неэффективно, 5 - очень высоко / эффективно)	Эффективность системы адаптации для молодых специалистов в организации	Оценка: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Что можно улучшить?
	Программа наставничества (помогла ли на этапе вхождения в должность?)	Оценка: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Что можно улучшить?
	Доступность и качество программ обучения и повышения квалификации	Оценка: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Что можно улучшить?

	Что, на Ваш взгляд, могло бы повысить Вашу удовлетворенность работой в организации?	Открытый вопрос
--	---	-----------------

Источник: составлено автором.

Часть вопросов содержала оценку по 5-ти бальной шкале, где 1- неэффективно, а 5 – эффективно. В каждом таком вопросе была предложена возможность дополнить свой ответ комментарием с мнением о возможных улучшениях эффективности процесса. Несколько вопросов в блоке о кадровых намерениях предполагало выбор одного или нескольких вариантов ответа.

Анализ полученных данных позволил исключить наличие корреляционной связи между ответами и социально-демографическими данными (пол, возраст, стаж работы), поскольку корреляция по всем вопросам составила в промежутке от -0,11 до +0,10. Исключение составил половой признак, в котором корреляция доходила до 0,31 по вопросам оценки удовлетворенности пакетом социальных льгот. Однако, такое значение также не является существенным для анализа.

Средние значения оценки удовлетворительности персонала условиями работы представлены на рисунке 2.

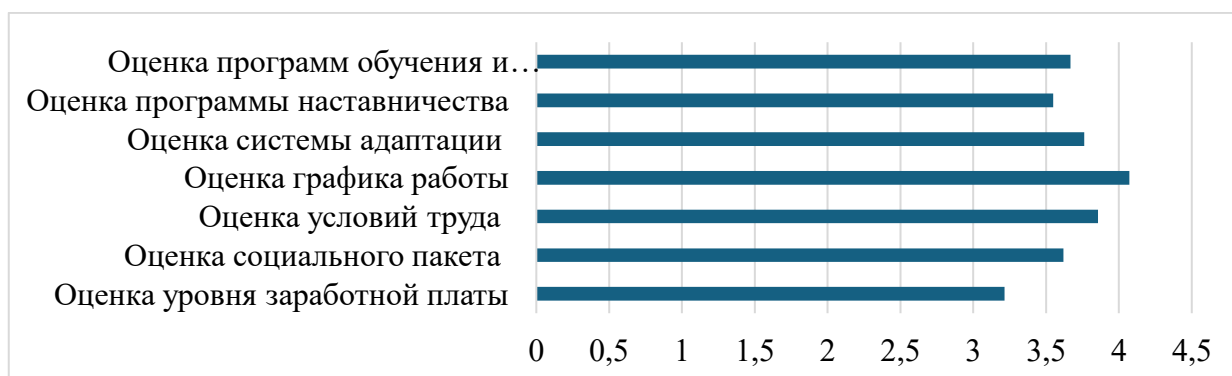


Рисунок 2. Результаты анализа удовлетворенности молодых специалистов ООО «РН-Пурнефтегаз» (усредненные значения)

Источник: составлено автором.

В целом полученные значения мы можем охарактеризовать как удовлетворительные, а по некоторым направлениям (график работы, условия труда) как хорошие. При этом наибольшую удовлетворенность в среднем среди молодых специалистов вызывает график работы, а наименьшую уровень заработной платы. При этом в открытой части вопроса по оценке уровня заработной платы абсолютно каждый респондент отметил, что желает улучшения заработной платы (повышение в целом, индексацию на ежегодной основе,

сравнение с значениями по отрасли или формировании премий по результатам года в соответствии с KPI).

Важным для определения ситуации по удовлетворенности персонала является вопрос «Задумывались ли вы об увольнении в течение последних 6 месяцев?». Положительный ответ был получен от 28 респондентов, что составляет 66,66% опрошенных. Факторы, которые наибольшим образом влияют на увольнение представлены на рисунке 3.



Рисунок 3. Основные факторы, влияющие на увольнение молодых специалистов ООО «РН-Пурнефтегаз» по данным опроса

Источник: составлено автором.

Соответственно, ответы, полученные от участников опроса, позволяют прийти к выводу о том, что наибольшим и важнейшим на сегодняшний день фактором текучести является уровень заработной платы.

В исследовании является целесообразным и информативным расчет индекса удовлетворенности для каждого респондента, который определяется как среднее значение по его выставленным оценкам. Полученные данные представлены в таблице 2.

Таблица 2

Распределение респондентов по уровню удовлетворенности условиями работы, чел.

Степень удовлетворенности условиями трудовой деятельности	Количество молодых специалистов
Полностью неудовлетворен	0
Низкий уровень удовлетворенности	8
Средний уровень удовлетворенности	19
Высокий уровень удовлетворенности	13
Полностью удовлетворен	2

Источник: составлено автором.

Полученные результаты являются удовлетворительными, поскольку все же наибольшую долю составляют специалисты со средним и высоким уровнем удовлетворенности (45,24% и 30,95% соответственно), при этом 4% опрошенных полностью

удовлетворены условиями работы, а те, кто полностью неудовлетворены в целом отсутствуют на предприятии.

Таким образом, проведенный опрос сотрудников ООО «РН-Пурнефтегаз» выявил несколько ключевых факторов, негативно влияющих на удовлетворенность трудом и повышающих риск текучести кадров. Главными причинами намерения сменить место работы участники исследования назвали низкий уровень заработной платы (особенно в сравнении с конкурентами по отрасли) и недостаточный объем страхового покрытия по программе ДМС. Дополнительно отмечались отдельные аспекты организационного характера. Например, условия проживания на вахте, уровень бытового обеспечения, ограниченность социальных льгот и невозможность частичного дистанционного формата.

В таких условиях экономически целесообразным решением представляется не одномоментное повышение тарифных ставок, а перераспределение стимулирующих выплат и повышение прозрачности системы премирования. В частности, можно предложить:

1. Усилить долю переменной части заработка, зависящей от показателей эффективности (KPI) подразделений и персональных результатов.
2. Внедрить систему поощрений за стаж работы в северных условиях. Например, ежегодные бонусы за непрерывную работу свыше 3 лет.
3. Использовать нематериальные формы признания, особенно для молодых специалистов (возможность участия в проектах, обучение за счет компании, корпоративные конкурсы и программы развития).

Такая модель не требует существенного роста постоянных затрат на фонд оплаты труда, но повышает ощущение справедливости и вовлеченности сотрудников. Для вахтовых сотрудников особенно важно, чтобы структура дохода отражала реальную нагрузку и сложность условий, даже если базовая ставка остается прежней.

Что касается системы добровольного медицинского страхования (ДМС), текущий уровень страхового покрытия действительно не соответствует ожиданиям сотрудников и общему уровню корпоративных стандартов отрасли. Рекомендуется рассмотреть изменение страхового продукта, не обязательно с ростом бюджета. Практика ряда компаний ТЭК показывает, что оптимизация страховых программ за счет объединения страховых направлений (ДМС + страхование от несчастных случаев + телемедицина) позволяет при том же объеме затрат повысить удовлетворенность работников. Также возможна частичная софинансируемая программа, когда работник при желании расширяет пакет за счет небольшой доплаты.

В целом, реализация этих рекомендаций позволит предприятию повысить лояльность персонала без резкого роста затрат, а также укрепить репутацию работодателя в северных регионах, что особенно важно для привлечения и удержания молодых специалистов.

Главным выводом проведенного исследования является подтверждение важности и актуальности сбора обратной связи от персонала в части удовлетворенности перед выбором методов управления текучестью кадров. В случае ООО «РН-Пурнефтегаз» необходимо первоначально обеспечить рост показателя удовлетворенности условиями оплаты труда. Для этого в рамках дальнейшего исследования следует провести сравнительный анализ уровня заработной платы с предприятиями-конкурентами по отрасли ТЭК, проанализировать динамику роста заработной платы как в целом среди всех молодых специалистов, так и в разрезе специализаций, и в сравнении с ростом заработной платы уже опытного персонала, что позволит более верно разработать стратегию повышения значения показателей.

Список литературы

1. Целютина Т.В., Литвин Ю.П. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров // Интеграция наук. 2019. № 1. С.215-218.
2. Кожухова Н.В. Регулирование процесса текучести кадров на предприятии как инструмент управления персоналом // Экономика труда. 2020. № 7. С. 631-642.
3. Субботина П.С. Подходы к экономической оценке текучести организации // Человек. Социум. Общество. 2024. № 4. С. 204-208.
4. Правкина Ю.Р. Управление текучестью кадров: основные причины, технологии и методы профилактики // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2022. № 1. С. 58-71.
5. Басова А., Фатеева Н.Б., Петрова Л.Н. Управление мотивацией персонала для снижения текучести кадров на предприятии // Молодежь и наука. 2022. № 1. С. 1-4.
6. Аничин В.Л., Худобина Г.И., Яковенко Н.Ю. Текучесть кадров: измерение и управление // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. 2021. № 1. С. 142-149.
7. Головина В.Н., Гришин К.Е. Управление текучестью кадров // Вестник науки. 2021. № 5-1. С. 54-59.
8. Мурзина Д.В. Методы управления текучестью кадров // Научные исследования XXI. 2020. № 1. С. 159-162.
9. Юнусов Л.Ш. Управление текучестью кадров // Наука среди нас. 2019. № 6. С. 101-103.

10. Яшкова Е.В., Лаврентьева Л.В. Управление текучестью кадров в организации // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2019. № 3. С. 32-35.
11. Гаспарович Е.О., Конева Д.А., Белько Н.В., Токарев А.Г. Потенциал использования коучинга в управлении карьерой персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 2. С. 89-94.
12. Гаспарович Е.О., Русланова Н.Р. Формирование корпоративной культуры как фактора мотивации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2025. № 2. С. 96-102.
13. Гаспарович Е.О., Трегубова А.А. Цифровые трансформации в управлении карьерой персонала // Вестник Омского университета. 2022. № 1. С. 55-63.
14. Гимадутдинова Г.Р., Гаспарович Е.О., Донгаузер Е.В. Влияние цифровых технологий на управление вовлеченностью в обучении персонала организации // Бизнес. Образование. Право. 2024. № 1. С. 328-332.
15. Волкова И.А., Кондакова А.А. Формирование процесса управления текучестью кадров на предприятии // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 5. С. 141-152.

MANAGING YOUNG EMPLOYEE TURNOVER AT FUEL AND ENERGY COMPLEX ENTERPRISES

Gasparovich Elena Olegovna

Candidate of Pedagogical Sciences,

Assistant professor at Department of Social work and human resources management
Ural federal University named after the first President of the Russian Federation B. N. Yeltsin
Ekaterinburg, Russian Federation

Voronina Ekaterina Evgenievna

Senior Specialist

«RN-Purneftegaz»

Russia, Yamalo-Nenets Autonomous Okrug,
Gubkinsky, Russian Federation

Abstract. This article clarifies the definition of «young professional turnover management» taking into account the specifics of fuel and energy companies. It systematizes turnover management methods identified through an analysis of the scientific literature on this issue. A hypothesis for selecting optimal turnover management methods based on a survey (questionnaire) of young professionals is examined, using a specific company in the fuel and energy sector as an example. A questionnaire was developed to assess young professionals' satisfaction with their working conditions. Based on the data obtained during the survey, a correlation analysis was conducted between the respondents' socio-demographic characteristics and their responses. Overall turnover rates, as well as rates specific to young professionals, and individual satisfaction with working conditions were calculated. The factors most influencing young professional turnover were identified,

and approaches to reducing turnover and increasing satisfaction with working conditions among young professionals at the company under study were proposed.

Key words: staff turnover, fuel and energy companies, young specialists, human resources management, staff surveys, personnel.

JEL Code: J63, M12, Q40.

References

1. Tselyutina T.V., Litvin Yu. P. An effective personnel adaptation management system as a tool for managing staff turnover // *Integration of Sciences*. 2019. № 1. P. 215-218.
2. Kozhukhova N.V. Regulation of the staff turnover process at the enterprise as a tool for personnel management // *Labor Economics*. 2020. № 7. P. 631-642.
3. Subbotina P.S. Approaches to the economic assessment of organizational turnover // *Man. Society. Obshchestvo*. 2024. № 4. P. 204-208.
4. Pravkina Yu.R. Staff turnover management: main causes, technologies and methods of prevention // *Russian science and education today: problems and prospects*. 2022. № 1. P. 58-71.
5. Basova A., Fateeva N.B., Petrova L.N. Personnel motivation management to reduce employee turnover at the enterprise // *Youth and Science*. 2022. № 1. P. 1-4.
6. Anichin V.L., Khudobina G.I., Yakovenko N.Yu. Employee turnover: measurement and management // *Innovations in the agro-industrial complex: problems and prospects*. 2021. № 1. P. 142-149.
7. Golovina V.N., Grishin K.E. Employee turnover management // *Herald of Science*. 2021. № 5-1. P. 54-59.
8. Murzina D.V. Methods of managing staff turnover // *Scientific research XXI*. 2020. № 1. P. 159-162.
9. Yunusov L.Sh. Managing staff turnover // *Science among us*. 2019. № 6. P. 101-103.
10. Yashkova E.V., Lavrentyeva L.V. Managing staff turnover in an organization // *Russian science and education today: problems and prospects*. 2019. № 3. P. 32-35.
11. Gasparovich E.O., Koneva D.A., Belko N.V., Tokarev A.G. Potential for using coaching in personnel career management // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2023. № 2. P. 89-94.
12. Gasparovich E.O., Ruslanova N.R. Formation of corporate culture as a factor in personnel motivation // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2025. № 2. P. 96-102.
13. Gasparovich E.O., Tregubova A.A. Digital transformations in personnel career management // *Bulletin of Omsk University*. 2022. № 1. P. 55-63.
14. Gimadutdinova G.R., Gasparovich E.O., Dongauser E.V. The influence of digital technologies on the management of involvement in personnel training in an organization // *Business. Education. Law*. 2024. № 1. P. 328-332.
15. Volkova I.A., Kondakova A.A. Formation of the process of managing staff turnover at the enterprise // *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2018. № 5. P. 141-152.