

Удовлетворенность работой молодых специалистов: факторы, проблемы и их решение

Т.А. Кондрацкая^a, К.П. Кухаренко^b

Байкальский государственный университет, ул. Ленина, 11, Иркутск, Россия

^a KondratskayaTA@bgu.ru, ^b Kostakuh2012@yandex.ru

Статья поступила 03.03.2024, принята 15.03.2024

В последние два года на рынке труда происходят существенные изменения, растет дефицит кадров и усиливается конкуренция за персонал. Рынок работодателя трансформируется в рынок соискателя. При этом уровень заработной платы работодатели по аналогичным вакансиям устанавливают примерно одинаковый. Особенно это характерно в категориях «без опыта работы» или «опыт от года до трех лет». Особенно остро дефицит проявляется в сфере инженерии. Выпускники неохотно идут в производственные и проектные компании. В таких условиях организации, наравне с привлечением молодых специалистов, вынуждены прилагать усилия для сохранения работающих квалифицированных кадров. Инструментом таких усилий становится формирование условий для роста уровня удовлетворенности работой у сотрудников вообще и молодых специалистов в частности. Вторая проблема современных организаций – снижение уровня производительности труда. Часто это следствие проблемы дефицита квалифицированных кадров. Анализ показал, что данная проблема актуальна и для организаций, работающих на рынке обеспечения строительства инженерных коммуникаций для водоснабжения, водоотведения, газоснабжения, проведения гидрогеологических изысканий Иркутской области. При этом лучшие практики менеджмента демонстрируют рост производительности труда при изменении отношений в коллективе, условий работы там, где производство не является фондоемким. В таких условиях изменение уровня удовлетворенности работой решает двудиную задачу: сокращает дефицит кадров и повышает производительность труда. Практическое использование данного инструмента связано с проблемой: факторы, которые влияют на уровень удовлетворенности, не едины для всех работников. Они могут зависеть от возраста сотрудника, что не всегда является явным для руководства. Полученные в ходе исследования выводы позволили предложить мероприятия, направленные на повышение уровня удовлетворенности молодых специалистов с целью сокращения дефицита кадров.

Ключевые слова: удовлетворенность работников; молодые специалисты; инструменты стимулирования; привлечение молодых специалистов.

Job satisfaction of young specialists: factors, problems and their solutions

T.A. Kondratskaya^a, K.P. Kukharenko^b

Baikal State University; 11, Lenin St., Irkutsk, Russia

^a KondratskayaTA@bgu.ru, ^b Kostakuh2012@yandex.ru

Received 03.03.2024, accepted 15.03.2024

In the last two years, significant changes have been taking place in the labor market: the shortage of personnel is growing and competition for personnel is intensifying. The employer's market is transforming into a job seeker's market. At the same time, employers set approximately the same salary level for similar vacancies. This is especially true in the categories: «no work experience» or «experience from one to three years». The shortage is especially acute in the field of engineering. Graduates are reluctant to go to manufacturing and design companies. In such conditions, organizations, along with attracting young specialists, are forced to make efforts to retain working qualified personnel. The instrument of such efforts is the creation of conditions for increasing the level of job satisfaction among employees in general and young professionals in particular. The second problem of modern organizations is the decline in labor productivity. Often this is a consequence of the problem of shortage of qualified personnel. The analysis shows that this problem is also relevant for organizations operating in the market for the construction of utilities for water supply, sewerage, gas supply, and hydrogeological surveys in the Irkutsk region. At the same time, the best management practices demonstrate an increase in labor productivity with changes in relationships in the team and working conditions where production is not capital-intensive. In such conditions, changing the level of job satisfaction solves a dual problem: it reduces the shortage of personnel and increases labor productivity. The practical use of this tool is associated with a problem: the factors that influence the level of satisfaction are not the same for all employees. They may depend on the age of the employee, which is not always obvious to management. The findings obtained during the study make it possible to propose measures aimed at increasing the level of satisfaction of young professionals in order to reduce the personnel shortage.

Keywords: employee satisfaction; young specialists; incentive tools; attracting young specialists.

Введение. Конкурентные преимущества компаний, которые предоставляют услуги на рынке B2B, формируются не столько эксклюзивностью, сколько опытом сотрудников и организационных процедур. «Подбор талантов и закрепление их в коллективе — задача не только сиюминутного закрытия вакансии, но и формирования профессиональной команды, которая в стратегической перспективе способна обеспечить компании устойчивое развитие» [1].

Если первые научные исследования в области мотивации оперировали понятиями «персонал», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», обезличивая единицу такого ресурса, то Хоторнские эксперименты социолога и психолога Э. Мэйо позволили посмотреть на сотрудника со стороны его отношений с руководителем, коллективом, «...в каждом из которых существуют свои традиции, ценности, отношения, ритуалы, определяющие особенности группового восприятия (принятия или непринятия) любого управленческого воздействия» [2].

Альтернатива технократической теории Ф. Тейлора появилась в момент, когда рост производительности труда за счет сокращения непроизводительных усилий, подбора персонала, обучения производительным навыкам, системы стимулирования на основе норм выработки в крупных компаниях перестал давать ощутимые результаты.

С подобной ситуацией сталкивается и современное управление: на рынке труда за счет рыночных отношений складывается относительно равный предлагаемый уровень заработной платы выпускникам высших учебных заведений, который перестает быть основным инструментом сокращения текучести молодых кадров (до 35 лет).

Невозможность непрерывно повышать заработную плату для удержания сотрудников в условиях конкуренции заставляет руководство российских компаний использовать теорию и практику управления, ориентированные не на материальное прямое стимулирование.

С подобной проблемой столкнулось и руководство компании ООО «Горизонт» — организации, занимающейся обеспечением строительства инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения, проведения гидрогеологических изысканий в Иркутской области на протяжении более 10 лет. Компания проявляет деловую активность только на рынке B2B. Контрагентами в основном являются нефтегазовые организации. За последние 2 года компания работала с убытками по основной деятельности: расходы росли более быстрыми темпами, чем доходы. При этом эффективность использования трудовых ресурсов и у объекта исследования, и у основных конкурентов снижается (табл. 1).

Таблица 1. Уровень эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	ООО «Горизонт»		Темп роста, %	ООО «Байкал-Инжиниринг»		Темп роста, %	ООО «Геострой-система»		Темп роста, %
	2021 г.	2022 г.		2021 г.	2022 г.		2021 г.	2022 г.	
Доходы, тыс. р.	57 208	30 525	53,4	67 972	68 518	100,8	818 538	939 515	114,8
Среднесписочная численность работников, чел.	23	20	87,0	18	19	105,6	146	201	137,7
Среднегодовая выработка, тыс. р./чел.	2 487	1526	63,4	3 776	3 606	95,5	5 606	4 674	83,4
Капитал, тыс. р.	78 433	76 219	97,2	63 742	79 300	124,4	450 798	744 562	165,2
Отдача на капитал, р.	0,73	0,40	54,8	1,07	0,86	80,4	1,82	1,26	69,2
Влияние выработки на отдачу капитала, р.	-0,26			-0,04			-0,25		

Источники: [4; 5].

Отрицательное влияние производительности труда на эффективность использования капитала в российской экономике отмечают многие исследователи [3].

Влияние выработки на отдачу от капитала определено посредством детерминированной трехфакторной модели [6]:

$$\Delta \mathcal{E} = \frac{C_1 \cdot (B_1 - B_0)}{K_1}, \quad (1)$$

где C_1 — численность работников в 2022 г., чел.; K_1 — размер капитала в 2022 г., тыс. р.; $B_{1,0}$ — среднегодовая выработка работников в 2022 и 2021 гг. соответственно, тыс. р.

При снижении производительности труда на 38 % в ООО «Горизонт», на 5 % в ООО «Байкал-Инжиниринг» и на 17 % в ООО «Геостройсистема» и отдачи на капитал ни одна из компаний не снизила уровень заработной платы.

Объем доходов при этом напрямую связан с числом сотрудников – при полной их загрузке компания не заключает новые договоры. В данном случае ограничивающим фактором выступает внешний – законодательная и нормативно-правовая основа, регламентирующие рабочее время, длительность отпуска, невозможность увольнения сотрудника по болезни и пр.

Руководство компании понимает, что «организации являются средством достижения преимуществ коллективных действий» [7] и ставит целью сокращение текучести кадров, повышение производительности труда с использованием инструментов, учитывающих социальные и психологические аспекты трудовой деятельности людей, например, через улучшение своих способностей, посредством

участия в обучении [8], изменения уровня удовлетворенности работой как фактора эффективности труда [9]. Для достижения данной цели и было проведено исследование уровня удовлетворенности работой в организации ООО «Горизонт».

Проведение исследования и его результаты.

Методологической основой исследования послужили работы Ф. Херцберга (двухфакторная теория мотивации) [10], Дж. Р. Хэкмана и Г.Р. Олдхэма (теория характеристик работ) [11], М. Аргайла (теория удовлетворенности) [12], Д. и С. Шульцев (теория субъективных факторов) [13].

В результате были найдены факторы, формирующие уровень удовлетворенности работой. На первом этапе они были предложены сотрудникам организации. Предлагалось по шкале от 0 (роли не играет) до 5 (играет очень большую роль) определить значимость фактора, формирующего уровень удовлетворенности работой лично для сотрудника. Анкета была разослана в электронном виде, основные группы вопросов представлены в табл. 2.

Таблица 2. Основные группы вопросов по уровню удовлетворенности работой

Группа	Факторы	Средний уровень значимости для молодых сотрудников	Средний уровень значимости для сотрудников старше 40 лет
Деятельность компании	Доведение информации о деятельности и перспективах роста.	3,6	2,9
	Престижность работы в компании	4,7	1,5
Отношения с руководителем	Обучение и помощь в решении рабочих задач	4,3	2,4
	Социальная поддержка	2,5	2,8
	Ровное отношение ко всем сотрудникам	5,0	4,8
Психологический климат	Социальное напряжение в коллективе.	5,0	2,9
	Сплоченность коллектива.	4,5	3,4
	Взаимопомощь	4,8	4,8
Условия труда	Шум.	3,6	4,2
	Духота.	4,3	5,0
	Монотонность.	2,8	2,1
	Режим работы.	4,8	4,9
	Оснащенность рабочего места	5,0	4,7
Процесс выполнения задач	Монотонность.	2,2	1,5
	Длительность работ.	2,6	2,2
	Ответственность за других.	2,8	4,5
	Высокий темп работ	2,8	4,8
Возможности личностного роста	Обучение за счет организации.	4,3	2,7
	Разнообразие выполняемых задач	3,9	1,7

Респондентами стали молодые сотрудники организации (19–39 лет согласно [14]) – 11 чел. (55 % от числа сотрудников) и работники старше 40 лет – 6 чел. (30 %).

Можно заметить, что факторы, влияющие на уровень удовлетворенности работой, зависят от возраста: психологический климат оказался более важен для молодых сотрудников, как и возможности личностного роста; процесс выполнения задач

формирует большую удовлетворенность у работников старше 40 лет.

Если считать, что уровень удовлетворенности трудом становится источником роста производительности труда (Ф. Херцберг), то руководство компании оказывается в сложной ситуации – сотрудники по-разному будут реагировать на мотивирующие действия, что определяется их возрастом (рис.).

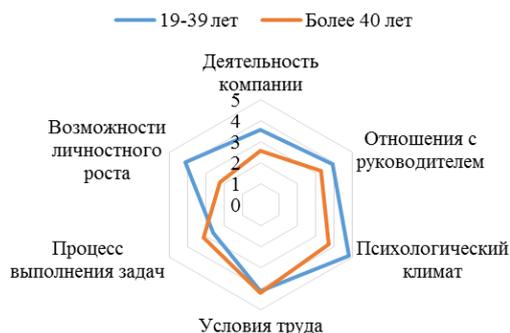


Рис. Факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников в организации

Проведенное исследование подтвердило, что инструменты стимулирования находятся в прямой зависимости от возраста [15]: с возрастом сотрудник более реально оценивает перспективы карьерного роста и выбирает между ответственностью за других и спокойной планомерной работой второе. Отношения с руководителем носят «паритетные» начала профессионалов. Перспективы компании, возможно, не интересны, так как, ощущая себя специалистом в данной области, при наличии нескольких игроков на рынке работники позитивно оценивают возможность будущего трудоустройства. С такой постановкой согласен и немецкий исследователь Р. Шпренгер [16]. Не зависят от возраста факторы условий труда.

Поскольку основная цель руководства организации — стабильный состав молодых сотрудников, на втором этапе исследования факторы, по которым оценка превышала 3 балла, были детализированы в виде используемых инструментов руководством сегодня в организации и представлены в виде анкеты, с предложением выразить свое согласие или несогласие (табл. 3).

Можно заметить, что молодые специалисты согласны на 68 %, что руководство поддерживает факторы, формирующие удовлетворенность работой. Однако в 32 % случаев это не так. Т. е. каждый третий фактор не реализуется в достаточной мере. Именно это определяет желание работников уйти из компании.

На первом месте по уровню негативности — пренебрежение к мнению коллектива по поводу новых сотрудников. Ликвидировать это негативное воздействие необходимо в первую очередь, так как сейчас осуществляется набор недостающих работников. В качестве альтернативы можно рассмотреть приглашение на оплачиваемую стажировку нескольких студентов выпускного курса ИрНИТУ с «запасом» (на одно вакантное место — 2 чел.) или предложить частично компенсируемую преддипломную практику в организации.

Второй по уровню негативности фактор — формирование узкой специализации молодых сотрудников.

С одной стороны, если спектр обязанностей небольшой, то работник эти обязанности осваивает и успешно выполняет. Это база для роста производительности труда, которая и в организациях-конкурентах падает. Однако узкая специализация может стать и препятствием к росту производительности компании в целом, так как работник, сконцентрированный на узком круге задач, начинает терять интерес ко всему, что его непосредственно не касается — и в результате складывается ситуация, когда при возникновении потребности сотрудники не могут подменить друг друга (болезни, отпуск, неравномерность процессов во времени). Так, американский специалист в области управления Р. Шонбергер, назвал данную проблему «основным препятствием на пути совершенствования производства» [17]. А в руководстве по выявлению и урегулированию конфликта интересов в организациях (АФА, Франция) ротация сотрудников рассматривается как обязательный инструмент предупреждения конфликтов [18].

ООО «Горизонт» является небольшой компанией, и ротация, в отличие, например, от ООО «Геостройсистема», не может использоваться в полной мере. Однако назначение разных задач при выполнении контрактов заказчиков — допустимый инструмент, который можно задействовать после 2-3 лет с начала работы молодых специалистов.

При этом следует выделить те виды работ, которые настолько непривлекательны, что с них следует в первую очередь перенаправлять периодически, пусть и на короткое время, молодых сотрудников на иные, дополнительные работы. Это потребует от руководства проведения аудита и ранжирования работ по уровню привлекательности для молодых специалистов.

Третьим фактором, требующим внимания руководства, следует признать обучение кадров.

Компания, которая второй год не имеет прибыли, не может позволить себе выделение значительных средств на дорогостоящее внешнее обучение, однако руководство может сформировать группы тренингов и проводить их силами самих сотрудников. При этом современные практики рекомендуют учитывать особенности поколения Y [19] в обучении, в большей мере ориентируясь на геймификацию [20]. Не имея опыта в подобных технологиях, руководству компании, возможно, придется обращаться к специалистам, которые, к тому же, помогут «...преобразовать часть рабочих рутинных обязанностей в игровой процесс, изменить отношение человека к определенным процессам» [21, с. 169] и, возможно, решить еще одну проблему — более близкое знакомство с новичком и преодоление психологического к нему «неприятия».

Таблица 3. Оценка уровня удовлетворенности воздействием значимых факторов для молодых сотрудников, %

Фактор	Реализация	Согласен	Частично согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить
Доведение информации о деятельности и перспективах роста	Полное информирование о деятельности компании на регулярных совещаниях	30	50	15	5
Престижность работы в компании	Встречи со студентами ИрНИТУ и информирование об успехах	40	30	10	20
Обучение и помощь в решении рабочих задач	При поступлении на работу реализуется программа адаптации и обучения на рабочем месте	20	40	25	15
Ровное отношение ко всем сотрудникам	Руководство компании строит с сотрудниками справедливые, открытые отношения	30	40	10	20
Социальное напряжение в коллективе	Учет мнения сотрудников к концу испытательного срока новичка	0	0	90	10
Сплоченность коллектива	Ответственный подбор персонала, проведение корпоративных мероприятий	60	28	10	2
Взаимопомощь	Ответственный подбор персонала, жесткий учет сверхурочных работ со стороны руководителя	55	40	5	0
Шум	Уровень шума невысокий: работа осуществляется в небольших помещениях в соответствии с СанПиН 2.2.4.3359-16 «Нововведения в гигиеническом нормировании уровней шума, инфразвука, ультразвука на рабочих местах»	75	15	5	5
Духота	Отсутствует. Температура соответствует СанПиН 2.2.4.548-96 («Оптимальная температура воздуха в рабочих помещениях от 16 до 25 градусов»)	35	40	20	5
Режим работы	Создан оптимальный режим труда и отдыха	45	25	20	10
Оснащенность рабочего места	Все рабочие места оснащены индивидуальными или коллективными средствами	72	18	5	5
Обучение за счет организации	Предоставляется возможность дополнительного обучения	20	38	22	20
Разнообразие выполняемых задач	Руководитель формирует у сотрудников широкий набор компетенций, назначая на решение разных задач в рамках функций отдела	15	20	60	5
В среднем		38	30	23	9
В целом я удовлетворен работой в нашей компании		38	29	27	6

Обнаружив различия в степени значимости факторов для изменения уровня удовлетворенности работой, руководство должно более тщательно подбирать задачи для каждого нового молодого сотрудника.

Заключение. Результаты проведенного исследования показали, что факторы, формирующие

уровень удовлетворенности работой на конкретном рабочем месте, определяются возрастом сотрудника. С другой стороны, руководство организации может не иметь реального представления их значимости для сотрудников, в результате создаваемые ими инструменты не повышают желаемую производительность труда. Для руководства

организации формируется дилемма — узкая специализация или универсализация работ. Первая отвечает интересам роста эффективности использования трудовых ресурсов, вторая — формированию стабильного трудового потенциала без роста текучести. Приносящая удовлетворение работа и приятное проведение досуга становятся мощным мотиватором без дополнительных материальных выгод, поэтому подбор кадров с учетом мнения коллектива — залог успешного решения задач совместно с сослуживцами.

Проведенное исследование можно рассматривать как начало работы по повышению уровня удовлетворенности и сокращения текучести среди молодых специалистов. Очевидно, что улучшение финансового положения компании позволит расширить возможности по обучению молодых

сотрудников, а не ограничиваться внутренним обучением.

Предлагаемые рекомендации не требуют дополнительных затрат, а только практических изменений в руководстве молодыми сотрудниками. После их реализации целесообразно повторить исследование и определить дальнейшие шаги по повышению уровня удовлетворенности работников. Это связано не только с необходимостью оценить эффект от реализованных мероприятий, но и учитывать изменения факторов, влияющих на удовлетворенность, на которые оказывает влияние и внешняя среда (сокращение рынка, банкротство конкурентов, альтернативные места работы для сотрудников, социальные программы поддержки со стороны государства и пр.).

Литература

1. Ананченкова П.И., Бураков В.И., Спасенников М.Г. Корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами // *Baikal Research Journal*. 2019. V. 10, № 3. С. 9.
2. Добринина О.А. Представления о человеке труда в классической социологии управления организацией: Фредерик Тэйлор и Элтон Мэйо // *Вестн. Пермского ун-та. Философия. Психология. Социология*. 2019. № 3. С. 412-420.
3. Соколова Л.Г. Концепция роста производительности в Российской Федерации // *Baikal Research Journal*. 2017. V. 8, № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-rosta-proizvoditelnosti-v-rossiyskoj-federatsii?ysclid=ltsgtrbox6123450135> (дата обращения: 15.03.2024).
4. Отчетность организации ООО «БайкалИнжиниринг». Сервис проверки контрагентов «List-Org» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.list-org.com/company/4594676/report> (дата обращения: 21.01.2024).
5. Отчетность организации ООО «Геостройсистема». Сервис проверки контрагентов «List-Org» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.list-org.com/company/9375068/report> (дата обращения: 21.01.2024).
6. Кондрацкая Т.А. Формирование навыков построения детерминированных моделей // *Бизнес. Образование. Право*. 2018. № 2 (43). С. 365-369.
7. Эрроу К. Коллективный выбор и индивидуальные ценности / пер. с англ. Ю.М. Яновская. М.: ГУ-ВШЭ, 2004. 202 с.
8. Бисикало Е.Э. Организационные факторы конкурентоспособности фирмы // *Изв. Байкальского гос. ун-та*. 2017. V. 27, № 4. С. 488-496.
9. Бережняк Н.А., Черникова В.Е. Удовлетворенность работой как фактор эффективности труда персонала // *Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы*: сб. ст. Междунар. науч.-практической конф. (15 авг. 2017 г.). Уфа, 2017. С. 4-6.
10. Херцберг Ф., Моснер Б., Снيدرман Б. Мотиваторы к работе / пер. с англ. Д.А. Куликов. М.: Вершина, 2007. 238 с.
11. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory // *Organizational behavior and human performance*. 1976. V. 16, № 2. P. 250-279.
12. Аргайл М. Психология счастья. М.: Прогресс, 1990. 332 с.
13. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб.: Питер, 2003. 334 с.
14. Венгер А.Л. Психология развития: словарь. М.: PerSe; СПб.: Речь, 2005. 176 с.
15. Гагарина С.Н., Садовникова А.С. Мотивация старших возрастных групп к участию в рабочей силе // *Междунар. журнал гуманитарных и естественных наук*. 2022. № 1-3 (64). С. 119-122.
16. Schonberger R. Flow Manufacturing - What Went Right, What Went: 101 Mini-Case Studies that Reveal Lean's Successes and Failures. New York: Routledge. Taylor & Francis. Productivity Press, 2018. 570 p.
17. Шпренгер Рейнхард К. Принцип самоответственности. Пути к мотивации. Франкфурт: Campus Verlag, 2015. 251 с.
18. Предотвращение конфликтов интересов в компании - Французское антикоррупционное агентство. 18.11.2021 АФА [Электронный ресурс]. URL: <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/publication-guide-pratique-sur-prevention-des-conflits-dinterets-dans-lentreprise> (дата обращения: 21.01.2024).
19. 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.
20. Батоврина Е.В. Геймификация как технология управления персоналом инновационных организаций // *Гос. управление. Электронный вестник*. 2022. № 95. С. 209-222.
21. 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*. 2021. Т. 1. С. 167-172.