

Савин Александр Владимирович

студент магистратуры
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

Пестунова Галина Борисовна

доцент кафедры рекламы и человеческих ресурсов
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
МАЛОГО БИЗНЕСА: АНАЛИЗ И РЕКОМЕНДАЦИИ****Аннотация**

Статья посвящена исследованию системы привлечения и удержания персонала в транспортно-логистической компании ООО «ТК-12». На основе анализа финансовых и кадровых показателей предприятия за 2022-2024 годы выявлены системные проблемы кадрового менеджмента. Рассмотрены ключевые отраслевые вызовы, включая дефицит квалифицированных водителей и высокую текучесть линейного персонала. Предложены практические рекомендации по оптимизации процессов рекрутинга, адаптации и мотивации с учетом специфики логистического бизнеса.

Ключевые слова: привлечение персонала, удержание персонала, малый бизнес

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена глубокими структурными изменениями на рынке труда в сфере логистики [2]. Российские транспортные компании сталкиваются с обострением конкуренции за квалифицированные кадры на фоне перестройки логистических цепочек и цифровизации бизнес-процессов. Дефицит специалистов, особенно водителей грузового транспорта, стал одним из ключевых ограничений для роста отрасли.

Целью исследования является анализ существующей системы привлечения и удержания персонала в ООО «ТК-12», выявление ее слабых мест и разработка практических рекомендаций по совершенствованию. Объектом исследования выступает кадровая политика и процессы управления персоналом в ООО «ТК-12». Предмет исследования – эффективность методов рекрутинга и удержания сотрудников в условиях отраслевого кадрового дефицита.

Логистическая отрасль характеризуется специфическими кадровыми вызовами. Исследования показывают, что время стабилизации в логистике еще не наступило. Компании сталкиваются с проблемами нехватки складских помещений и необходимостью перехода на отечественные ИТ-решения. Однако ключевой

проблемой остается острый дефицит кадров, особенно среди линейного персонала — водителей и складских работников [3].

Современный рынок труда в логистике требует от работодателей высоких запросов к квалификации специалистов. Бизнесу нужны готовые сотрудники с релевантным опытом, способные быстро адаптироваться к изменениям. При этом сами соискатели ориентируются на интересные задачи и повышенное вознаграждение. Эта диспропорция создает основу для высокой конкуренции за таланты и роста затрат на рекрутинг.

Теория управления персоналом выделяет три группы методов воздействия на сотрудников: административные, экономические и социально-психологические. В транспортной отрасли традиционно доминируют административные методы, основанные на иерархии и дисциплине. Однако современные условия требуют более сбалансированного подхода, интегрирующего все три группы методов для эффективного удержания персонала [5].

Для проведения исследования использовались методы анализа внутренней документации компании, сравнения и группировки данных. Основой эмпирической базы стали финансовые отчеты ООО «ТК-12» за 2022–2024 годы и данные по движению кадров. Анализ проводился по следующим направлениям: динамика численности персонала, структура кадрового состава, эффективность процессов привлечения и адаптации сотрудников.

Особое внимание уделялось анализу воронки подбора персонала — ключевой метрике эффективности рекрутинга. Этот подход позволяет оценить конверсию кандидатов на каждом этапе отбора и выявить узкие места в процессе найма. Для транспортной компании критически важным является анализ эффективности источников поиска водителей и специалистов по логистике.

Методология включала также оценку уровня текучести кадров и ее финансовых последствий. Рассчитывался коэффициент текучести как отношение числа уволившихся сотрудников к среднесписочной численности персонала. Полученные данные сравнивались с отраслевыми нормативами для выявления отклонений.

Динамика численности персонала ООО «ТК-12» показывает устойчивый рост. За три года штат компании увеличился с 20 до 26 человек. Однако качественный анализ выявляет серьезные проблемы. Структура персонала по стажу работы

демонстрирует опасную поляризацию. К концу 2024 года около 46% сотрудников имели стаж работы в компании менее 3 лет.

Таблица 1 – Динамика кадрового состава ООО «ТК-12» по стажу работы (чел.)

Стаж работы	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 к 2022
Менее 1 года	1	2	2	+1
1–3 года	5	8	10	+5
Более 3 лет	15	14	14	-1
Итого	21	24	26	+5

Данная структура создает серьезные риски для компании. Сотрудники со стажем 1-3 года находятся в группе максимального риска увольнения. Исследования подтверждают, что пик активной текучести приходится именно на этот период трудовой деятельности. В ООО «ТК-12» эта группа составляет почти половину штата, что указывает на высокую вероятность волны увольнений в ближайшей перспективе.

Формальные показатели текучести в компании выглядят благополучно. За три года было зафиксировано лишь одно увольнение. Коэффициент текучести составляет менее 2%, что значительно ниже отраслевой нормы в 7–10%. Однако такая ситуация часто свидетельствует не об эффективной системе удержания, а о скрытой текучести и профессиональной стагнации.

Процесс привлечения персонала в ООО «ТК-12» носит реактивный и несистемный характер. Кадровая работа активизируется только при возникновении явной потребности в замене сотрудника. Отсутствует стратегическое планирование потребности в кадрах, интегрированное в общую бизнес-стратегию компании. Это приводит к постоянному отставанию найма от операционных нужд.

Основными каналами привлечения кандидатов являются бесплатные интернет-площадки и рекомендации сотрудников. Бюджет на рекрутинг минимален, что ограничивает доступ к платным базам резюме и услугам кадровых агентств. Такой подход объясняет длительные сроки закрытия вакансий – от 60 до 90 дней для позиции водителя дальнобойщика.

Анализ воронки подбора не ведется, что не позволяет оценить эффективность различных источников поиска. Современные исследования подчеркивают важность аналитики на каждом этапе найма. Отсутствие такой аналитики в ООО «ТК-12» приводит к необоснованным решениям и потере потенциально ценных кандидатов.

Таблица 2 – Оценка эффективности каналов привлечения персонала в ООО «ТК-12»

Канал привлечения	Доля в общем найме	Средний срок закрытия вакансии	Качество кандидатов
Бесплатные интернет-ресурсы	60–70%	65–75 дней	Низкое
Рекомендации сотрудников	20–25%	30–40 дней	Высокое
Прямой поиск	5–10%	50–60 дней	Среднее
Прочие источники	5–10%	80+ дней	Низкое

Данные таблицы 2 показывают, что наиболее эффективным каналом являются рекомендации сотрудников. Кандидаты, пришедшие по рекомендациям, лучше интегрируются в корпоративную культуру и демонстрируют более высокую лояльность. Однако компания не имеет формализованной реферальной программы с прозрачной системой вознаграждений.

Система адаптации новых сотрудников в компании отсутствует. Вновь принятому работнику представляют непосредственного руководителя и выдают инструкции по технике безопасности. Основным методом обучения является наблюдение за коллегой. Такая практика не соответствует современным стандартам управления персоналом и увеличивает период выхода на полноценную продуктивность.

Для ключевых должностей, таких как менеджер по продажам или специалист по логистике, отсутствие плана введения в должность ведет к длительному периоду низкой эффективности. Это прямо влияет на выполнение бизнес-планов и качество обслуживания клиентов. Особенно критична ситуация с водителями, где необходима не только формальная, но и практическая адаптация к специфике маршрутов и транспортных средств.

Система мотивации основана на фиксированном окладе. Премияльная часть либо отсутствует, либо носит дискреционный характер. Размер оклада отстает от рыночных предложений для ключевых специалистов. Согласно отраслевым данным, водители категории С/СЕ в Московском регионе могут получать до 85-100 тыс. руб., тогда как в ООО «ТК-12» их оклад составляет 65-70 тыс. руб.

Таблица 3 – Сравнительный анализ уровня оплаты труда в ООО «ТК-12» (руб.)

Должность	Оклад в ООО «ТК-12»	Среднерыночный оклад в регионе	Отклонение
Водитель категории С/СЕ	65 000–70 000	75 000–85 000	-10 000...-15 000
Менеджер по продажам	45 000–50 000	50 000–60 000	-5 000...-10 000
Специалист по логистике	40 000–45 000	45 000–55 000	-5 000...-10 000

Социальный пакет ограничен обязательными по законодательству выплатами. Дополнительные льготы, такие как медицинская страховка, компенсация питания или оплата обучения, не предусмотрены. В условиях конкуренции за квалифицированных водителей отсутствие соцпакета снижает привлекательность работодателя.

Для повышения эффективности кадрового менеджмента в ООО «ТК-12» необходимы системные изменения. В первую очередь требуется переход от реактивного к стратегическому управлению персоналом. Кадровое планирование должно быть интегрировано в общую бизнес-стратегию компании. Необходимо разработать план потребности в персонале на среднесрочную перспективу с учетом роста выручки и расширения маршрутной сети.

В области привлечения персонала рекомендуется формализовать процесс подбора. Следует внедрить анализ воронки рекрутинга для оценки эффективности различных каналов поиска. Особое внимание стоит уделить развитию реферальной программы с прозрачной системой вознаграждений. Для сокращения сроков закрытия вакансий необходимо расширить каналы поиска, включая специализированные площадки для логистов и водителей.

Критически важным является создание системы адаптации новых сотрудников. Программа адаптации должна включать не только формальные процедуры, но и практическое обучение, особенно для водителей. Целесообразно внедрить институт наставничества, когда опытные сотрудники помогают новичкам освоить специфику работы. Исследования показывают, что наставничество значительно снижает текучесть среди новых водителей.

Совершенствование системы мотивации требует пересмотра подходов к оплате труда. Необходимо провести аудит зарплат с учетом рыночных тенденций и скорректировать оклады для ключевых позиций. Рекомендуется внедрить систему KPI и переменной части оплаты труда, особенно для менеджеров по продажам и

специалистов по логистике. Для водителей важно учитывать не только основной оклад, но и дополнительные выплаты за переработки, сложные маршруты и смежные функции.

Особое внимание следует уделить удержанию водителей - наиболее дефицитной и критически важной категории персонала. Мировая практика предлагает более 50 способов удержания дальнбойщиков, включая заботу об условиях труда, справедливую оплату и построение открытых отношений. В ООО «ТК-12» можно внедрить такие меры, как улучшение комплектации кабин, организация комфортных мест для отдыха, гибкий график, позволяющий проводить время с семьей.

Проведенное исследование системы привлечения и удержания персонала в ООО «ТК-12» выявило системные проблемы в кадровом менеджменте. Компания демонстрирует рост выручки при одновременном снижении прибыльности, что частично объясняется неэффективными процессами управления персоналом. Формально низкая текучесть кадров маскирует риски скрытой текучести и профессиональной стагнации.

Ключевыми проблемами являются реактивный характер рекрутинга, отсутствие системы адаптации, неконкурентоспособный уровень оплаты труда и слабая интеграция кадровой политики в общую бизнес-стратегию. Особую озабоченность вызывает структура персонала по стажу работы, где почти половина сотрудников находится в группе риска увольнения.

Для решения выявленных проблем необходимы системные изменения в управлении персоналом. Рекомендуется внедрить стратегическое кадровое планирование, формализовать процессы подбора и адаптации, пересмотреть систему мотивации с учетом рыночных тенденций. Особое внимание следует уделить удержанию водителей – наиболее дефицитной категории персонала в логистике [1].

Список использованных источников

1. Логистика: что происходит на рынке труда и кто востребован? // Getexperts.ru. – 2025. – 6 мая. – URL: <https://getexperts.ru/blog/logistika-chto-proishodit-na-rynke-truda-i-kto-vostrebovan/> (Дата обращения 10.01.2026)

2. 50 способов удержать дальнбойщиков в компании. Отчет Института автомобильного транспорта // Trans.info. – URL: <https://trans.info/ru/50-sposobov-uderzhat-dalnoboyshevikov-v-kompanii-346047> (Дата обращения 10.01.2026)

3. Найти и удержать: как транспортные компании борются с нехваткой водителей // Selunion.ru. – 2023. – Декабрь. – URL: <http://selunion.ru/page43082479.html> (Дата обращения 10.01.2026)

4. Управление персоналом: принципы, методы, инструменты HR в организации // Noboring-finance.ru. – 2025. – Июнь. – URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/upravlenie-personalom-princzipy-i-instrumenty> (Дата обращения 10.01.2026)

5. Анализ подбора персонала. Как найти формулу успеха при найме сотрудников // Potok.io. – 2025. – Сентябрь. – URL: <https://potok.io/blog/hr-howto/personnel-selection-analysis/> (Дата обращения 10.01.2026)