Брюхова О.Ю.¹, Старцева Н.Н.¹

1 Уральский государственный университет путей сообщения, Екатеринбург, Россия

Разработка программы закрепления персонала (на примере автотранспортного предприятия)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Брюхова О.Ю., Старцева Н.Н. Разработка программы закрепления персонала (на примере автотранспортного предприятия) // Креативная экономика. — 2021. — Том 15. — № 2. — С. 591—604. doi: 10.18334/ce.15.2.111616

аннотация:

На сегодняшний день многие работодатели сталкиваются с проблемой высокого уровня текучести кадров, а значит, вопрос закрепления персонала становится все более актуальным. Особого внимания заслуживает поиск путей закрепления персонала автотранспортных предприятий в сфере пассажирских перевозок, поскольку именно они сегодня столкнулись с серьезными проблемами удержания работников и испытывают кадровый «голод». Причиной этому служит конфликт между уже ставшим осознанным пониманием менеджерами высшего звена приоритетности вопросов управления персоналом и традиционно низким уровнем решения кадровых проблем. К работникам транспорта предъявляются высокие требования, они несут ответственность за безопасность пассажиров, их труд характеризуется интенсивными физическими, а в последнее время, в связи с обострившейся ситуацией, вызванной новой коронавирусной инфекцией, и чрезмерными нервно-эмоциональными нагрузками. В целях стабилизации трудовых коллективов кадровые службы разрабатывают специальные программы, вносят изменения в практику работы с персоналом и пытаются всевозможными способами решить данную проблему. В рамках настоящего исследования изучаются причины текучести кадров и практика закрепления персонала на конкретном автотранспортном предприятии, осуществляющем регулярные перевозки пассажиров в городском и пригородном сообщении. Методами исследования являются традиционный анализ документов, анкетирование и интервьюирование. Выявлены основные категории увольняющихся сотрудников, это водители и кондукторы. Определены, по мнению бывших работников, ключевые причины текучести кадров: тяжелый режим труда; перенапряжение на рабочем месте (усталость); размер заработной платы, не соответствующий объему работы. Сделаны выводы, что закрепление персонала в организации представляет собой комплексную управленческую задачу, требует вложений материального, морального и организационного характера, но способствует сохранению кадрового состава. С целью закрепления персонала на автотранспортном предприятии предложены мероприятия, направленные на улучшение состояния здоровья работников, что особенно актуально в условиях пандемии COVID-19, совершенствование социально-бытовых условий труда и отдыха, повышение качества отбора персонала.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: закрепление персонала, стабилизация трудового коллектива, текучесть кадров, удержание персонала, условия труда.

ОБ АВТОРАХ



Брюхова Ольга Юрьевна, старший преподаватель кафедры управления персоналом и социологии (Brukhova-olqa@yandex.ru)

Старцева Наталья Николаевна, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управление персоналом и социологии (NStarceva@usurt.ru)

Bryukhova O.Yu.¹, Startseva N. N.¹

¹ Ural State University of Railway Transport, Russia

Development of a staff retention program (on the example of a motor transport company)

CITE AS:

Bryukhova O.Yu., Startseva N.N. (2021) Razrabotka programmy zakrepleniya personala (na primere avtotransportnogo predpriyatiya) [Development of a staff retention program (on the example of a motor transport company)]. *Kreativnaya ekonomika*. 15. (2). — 591-604. doi: 10.18334/ce.15.2.111616

ABSTRACT:

Today, many employers face the problem of high staff turnover, which means that the issue of staff retention is becoming more and more relevant. Special attention is given to the search for ways to retain staff of the public transport enterprises, as they are today faced with a serious problem of retaining staff and experience staff shortages. The reason for this is the conflict between the already conscious understanding of senior managers of the priority of personnel management issues and the traditionally low level of solving personnel problems. Transport workers are held to a high standard. They are responsible for the safety of passengers. Their work is characterized by intense physical, and recently, due to the aggravated situation caused by a new coronavirus infection, excessive nervous and emotional stress. In order to stabilize labour collectives, personnel services develop special programs, make changes in the practice of working with personnel and try to solve this problem in all possible ways. The causes of staff turnover and the practice of assigning staff to a particular motor transport company that carries out regular passenger transportation in urban and suburban traffic are examined. The research methods are as follows: traditional document analysis, questionnaires, and interviewing. The main categories of employees who leave are drivers and conductors. In the opinion of former employees, the key causes of staff turnover are identified. They include heavy working conditions, overstrain in the workplace (fatigue), wages that does not correspond to the volume of work. It is concluded that the consolidation of personnel in the organization is a complex management task. It requires investments of a material, moral and organizational nature, but it also contributes to the conservation staff. In order to secure the personnel at the motor transport enterprise, measures are proposed to improve the health of employees, which is especially important in the context of the COVID-19 pandemic, improve social and living conditions of work and recreation, and improve the quality of personnel selection.

KEYWORDS: staff consolidation, staff stabilization, staff turnover, staff retention, working conditions.

JEL Classification: L26, L91, M12

Received: 27.01.2021 / Published: 28.02.2021

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Bryukhova O.Yu. (Brukhova-olga@yandex.ru)

Введение

Вопросы рационального формирования, закрепления и развития персонала становятся сегодня все более актуальными, особенно для автотранспортных предприятий в сфере пассажирских перевозок. Так, бурное развитие сегмента «такси», передислокация водительских кадров в наиболее рентабельные сектора экономики [12] (*Khmelnitskiy*, 2019), ухудшение условий труда персонала (в первую очередь водителей и кондукторов), обусловленное пандемией и необходимостью применения ограничительных мер на транспорте (повышенный риск заражения COVID-19, конфликтные ситуации с пассажирами — ковид-диссидентами, многочисленные проверки со стороны контролирующих органов), и, отсутствие дополнительных мер социально-экономической поддержки работников транспорта выступают мощными факторами риска, которые могут обусловить массовый отток работников на уровне отдельных предприятий и приводить к дефициту кадров в транспортной отрасли в целом.

Серьезной кадровой проблемой, с которой уже сегодня сталкиваются предприятия, осуществляющие регулярные перевозки пассажиров в городском и пригородном сообщении, является высокий уровень текучести персонала, и это не только результат падения престижа и статуса рабочих профессий или ухудшения условий труда отдельных категорий работников транспортной отрасли, но и ответная реакция сотрудников на невнимательное отношение администрации организаций к персоналу. В связи с этим целью статьи является определение основных категорий увольняющихся работников, изучение причин неудовлетворенности трудом и разработка конкретных мер по закреплению персонала на автотранспортном предприятии.

Теоретической основой настоящего исследования послужили работы российских специалистов Н. В. Белой [2] (*Belaya*, 2011), И. Ю. Ленской [7] (*Lenskaya*, 2016), С. М, Халина [10] (*Khalin*, 2004) — по вопросам управления текучестью персонала; В. П. Бычкова [3] (*Bychkov*, 2019), О. Ю. Воронкова [4] (*Voronkov*, 2015), Л. П. Кузнецовой, Б. А. Семинихина [6] (*Kuznetsova*, *Seminikhin*, 2015), Ю. А. Хегай, К. С. Рындиной, Г. В. Бобровского [11] (*Khegay*, *Ryndina*, *Bobrovskiy*, 2014) — освещающие социально-трудовые проблемы работников автотранспортной отрасли.

Гипотезой выступило утверждение, что в основу реализации программы по закреплению персонала на транспортном предприятии должны быть положены принципы заботы о благополучии и здоровье сотрудников, внимания к условиям их труда и отдыха.

Авторами используются методы теоретического (анализ, синтез, сравнение, обобщение) и эмпирического исследования (традиционный анализ документов, устный и письменный опросы). Научная новизна заключается в уточнении сущности понятий «удержание», «закрепление» и «стабилизация» персонала.

Результаты исследования и практические рекомендации могут быть использованы администрацией и HR-службами транспортных предприятий с целью профилактики избыточного уровня текучести кадров и совершенствования работы с персоналом в целом.

Теоретико-методологическая база исследования

Текучесть кадров представляет собой добровольный либо по решению администрации официальный уход наемных работников из организации. В приемлемых параметрах текучесть кадров для предприятия — это естественное явление, однако чрезмерно высокое значение данного показателя — патология, которая может провоцировать снижение производственной деятельности и нести в себе угрозу стабильности трудового коллектива [7].

Для характеристики подходов к изучению и управлению текучестью кадров исследователи и специалисты по работе с персоналом часто используют понятия «удержание», «закрепление», «стабилизация» персонала, однако универсального подхода к трактовке их сущности не предлагают. Налицо терминологическая путаница, которую мы попытаемся устранить, обозначив свой подход к определению данных терминов.

Итак, полагаем, что удержание персонала — это система «экстренных» мер, направленных на предотвращение ухода, пусть и на краткосрочный период, ценного работника из организации, тогда как закрепление персонала — система мероприятий, совокупность шагов и методов, направленных на долгосрочное удержание персонала в данной организации, снижение уровня текучести, сведение к минимуму противоречий между интересами, потребностями работников и возможностями работодателя по их удовлетворению [2].

Таким образом, сущностно это два разных кадровых процесса, первый ориентирован на сохранение в организации ключевых сотрудников, второй — персонала предприятия в целом; один нацелен на краткосрочную, другой — на долгосрочную перспективу выстраивания отношений «работодатель — работник». Считаем, что в условиях жесткой конкуренции, когда персонал организации выступает в роли ее мощнейшего ресурса, особое значение приобретают мероприятия по закреплению персонала, направленные

на поддержание длительных устойчивых и плодотворных трудовых отношений между работодателем и работником.

Необходимо сказать, что для каждого предприятия методы закрепления персонала будут свои, исходя из его кадровой политики и материальных возможностей, но все эти меры будут работать на одну цель — стабилизацию трудового коллектива, его стабильность как некоторое динамически устойчивое состояние, позволяющее коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений при сохранении всех своих основных структур [10].

На автотранспортных предприятиях рекомендуется вести постоянную работу, направленную на стабилизацию производственных коллективов: совершенствование мотивации труда; создание благоприятного психологического микроклимата, условий для безопасного труда и квалификационного роста [3].

Методы эмпирического исследования

Объектом проведенного нами исследования выступило коммерческое предприятие в динамично развивающемся индустриальном городе областного подчинения Свердловской области, сфера деятельности — регулярные перевозки пассажиров автобусами по городским и пригородным маршрутам. В эксплуатации автотранспортного предприятия находится более 100 единиц техники, осуществляют трудовую деятельность около 350 работников. Несмотря на то, что за последние три года предприятию удалось снизить уровень текучести персонала на 17%, он до сих пор значительно превышает норму и составляет 29%.

Исследование причин текучести кадров и оценка эффективности существующей в автотранспортном предприятии практики закрепления персонала носило локальный характер и основывалось на изучении различных эмпирических данных, полученных в ходе проведения традиционного анализа документов и опроса (анкетирование и интервьюирование). Во-первых, для определения общего уровня текучести кадров был осуществлен анализ статистики увольнений, изучены кадровые отчеты, в которых нашли отражение такие показатели, как общий уровень текучести кадров; коэффициенты текучести для отдельных категорий работников; индекс стабильности персонала; данные о стаже работы и пр. Во-вторых, с целью получения информации о причинах текучести кадров и степени удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности (оплата труда, организация рабочего места, интенсивность и продолжительность труда, социально-психологический кли-

мат в коллективе и т.д.) были проанализированы анкеты сотрудников, заполняемые ими при увольнении. В-третьих, для изучения практики закрепления персонала в организации был осуществлен традиционный анализ документов, в ходе которого расматривались локальные нормативные акты, организационно-распорядительные документы и пр., а также проведено интервью с заместителем генерального директора по работе с персоналом — все это позволило определить основные направления кадровой политики, конкретные меры и мероприятия, направленные на долгосрочное удержание персонала, реализуемые сегодня на исследуемом предприятии.

Результаты исследования

Уровень текучести кадров на предприятии на конец 2019 г. составил 29,4%, что существенно выше естественного уровня текучести в 3–5%. Однако в предыдущие годы показатели текучести персонала были еще выше (в 2017 г. — 46%, 2018 г. — 39%). Проведя ретроспективный анализ, можно отметить положительную тенденцию, предприятие ведет достаточно эффективную работу по сокращению текучести кадров, но говорить о стабильном коллективе пока рано.

Самой распространенной причиной увольнений (около 90%) за три исследуемых года было увольнение по собственному желанию. Поэтому изучалась именно активная форма текучести кадров, нам было важно выявить основные категории увольняющихся, обстоятельства и причины, по которым происходит отток рабочей силы из организации на добровольной основе. Полученная информация стала базой для разработки программы по закреплению персонала.

Как показало исследование, по собственному желанию зафиксированы увольнения представителей разных профессий и должностей: водители, слесари, механики, электромонтеры, диспетчеры, контролеры, кассиры и т.д. Однако чаще всего увольняются водители и кондукторы. Полагаем, что данная ситуация определена как объективными, так и субъективными факторами.

К объективным факторам можно отнести, во-первых, то, что количество таких сотрудников (водители и кондукторы) на автотранспортном предприятии велико, поэтому и доля увольняющихся сотрудников данных категорий в общем объеме выбывающих из организации значительно выше. Во-вторых, содержание, характер и условия труда водителей и кондукторов специфичны. Их работа связана с воздействием на организм неблагоприятных факторов производственной среды (шум, вибрация, инфразвуковые колебания, загазованность воздуха и т.д.) [4]; большими нервно-психическими, эмоциональными и физическими перегрузками, обусловленными высоким уровнем

ответственности за здоровье и безопасность пассажиров, непрерывно меняющейся дорожной обстановкой, интенсивностью движения, частыми остановками, значительным пассажирообменом [6], а в последнее время в связи с обострившейся ситуацией, вызванной новой коронавирусной инфекцией, риском заражения COVID-19 и необходимостью взаимодействовать с пассажирами — ковид-дисседентами. В-третьих, являясь представителями массовых профессий, водители и кондукторы достаточно просто могут найти альтернативное занятие, приносящее им доход, но при этом иметь более достойные условия труда. Исследование показало, что месяцы, в которых зафиксировано большее количество увольнений, — это май-июнь — период увеличения числа предложений сезонной работы («на лето») и октябрь — время активного «закрытия» всех вакансий на текущий год и объявления дополнительного набора сотрудников. Именно в это время шансы трудоустроиться на работу с более привлекательными условиями труда у соискателей увеличиваются.

К субъективным факторам, определяющим большее число увольняющихся водителей и кондукторов, следует отнести неудовлетворенность персонала различными аспектами трудовой деятельности. Так, данные исследования свидетельствуют о том, что основными причинами ухода водителей выступают неудовлетворенность режимом труда — 44%, перенапряжение на рабочем месте (усталость) — 28%, несоответствие размера заработной платы объему работы — 17%. Необходимо сказать, что по состоянию здоровья вынуждены искать новое место работы 6% водителей, а 5% уже имеют предложения о трудоустройстве с более выгодными условиями труда. Кондукторы же в качестве причин увольнения по собственному желанию в основном указывали размер заработной платы, не соответствующий объему работы (55%), не устраивающий режим труда — 27%, состояние здоровья — 18%.

Полагаем, что при подведении итогов за 2020 год среди основных причин увольнений будет указано состояние здоровья или повышенный риск заражения COVID-19. По словам главы Роспотребнадзора Анны Поповой, в интервью программе «Вести» на телеканале «Россия-1» заражение новой коронавирусной инфекцией чаще всего происходит именно в транспорте, где сложно дистанцироваться [5] (Ignatova, 2020).

В продолжение анализа следует сказать, что в настоящее время предприятие реализует различные мероприятия по закреплению персонала в организации. *Во-первых*, обеспечивает своевременность и достойный уровень оплаты труда. Так, заработная плата выплачивается стабильно, 2 раза в месяц и составляет у водителей в среднем 41 тыс. руб., кондукторов — 33 тыс. руб.

Уровень заработной платы постоянно пересматривается, чтобы был не ниже среднего по рынку, однако несмотря на это, работники оценивают ее как не соответствующую тому объему, содержанию и характеру труда, который им приходится выполнять. Организация мотивационного процесса является одним из важных аспектов эффективной трудовой деятельности работников. Однако специалисты указывают на существующий дисбаланс между сотрудниками автотранспортного предприятия и работодателем. Заработная плата работников для работодателей представляет собой издержки производства, которые они стремятся минимизировать, а для работников она является основным источником его дохода, который они хотят максимизировать [11].

Во-вторых, предприятие осуществляет стимулирующие и компенсационные выплаты (премии к профессиональным праздникам, по итогам работы за месяц, доплаты за работу во вредных условиях труда, надбавки за интенсивность труда, классность, работу без кондуктора, стажировку водителей, сложность обслуживаемого маршрута), предоставляет социальные блага и услуги сверх гарантированных Трудовым кодексом Российской Федерации (бесплатный проезд к месту работы и обратно; койко-места в общежитии для иногородних работников и пр.).

В-третьих, на предприятии на регулярной основе в целях сохранения профессионального долголетия и предотвращения производственного травматизма проводятся медицинские осмотры, комплексные проверки состояния условий труда, работники обеспечиваются спецодеждой и средствами индивидуальной защиты. Имеется в организации и аппаратно-программный комплекс РОФЭС, позволяющий оценить уровень физического и психоэмоционального состояния организма работников, но его возможности для организации профессионального отбора и оздоровительно-профилактической работы не используются в полной мере.

В-четвертых, администрацией предприятия разрабатываются графики сменности с учетом соблюдения режима труда и отдыха.

В-пятых, на предприятии особое внимание уделяется основным кадровым процессам. Так, в целях адаптации новых сотрудников функционирует институт наставничества. Профессиональному развитию персонала способствует организация на систематической основе обучающих мероприятий, транспортные предприятия используют традиционные способы обучения на рабочем месте (наставничество, стажировки, инструктажи) и вне рабочего места (лекции, семинары, курсы повышения квалификации, техническая учеба) [9] (Startseva, Bryukhova, 2017). Опытные работники, демонстрирующие высокий уровень профессионализма, принимают участие в областных конкурсах про-

фессионального мастерства, перед имеющими высшее образование открываются возможности карьерного роста.

Стоит отметить, что увольнения — это еще и отражение эффективности процедуры отбора персонала. Специалисты кадровой службы зачастую вынуждены экстренно ликвидировать потребность в персонале, поэтому профессиональный отбор сводится к проверке кандидатов на соответствие обязательным требованиям. Так, в отношении водителей действует Приказ Министерства транспорта РФ от 11 марта 2016 г. № 59 «Об утверждении Порядка прохождения профессионального отбора и профессионального обучения работниками, принимаемыми на работу, непосредственно связанную с движением транспортных средств автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта». Данный распорядительный документ определяет необходимость подтверждения соответствия работников квалификационным требованиям, анализа стажа (опыта) работы на основе документов об образовании и (или) о квалификации, трудовой книжки, прав на управление транспортными средствами соответствующих категорий и подкатегорий. В целях проверки профессиональных знаний проводится устное собеседование, по решению работодателя может дополнительно назначаться и письменное тестирование. Предусматриваются обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры для определения пригодности лица для выполнения поручаемой работы и предупреждения профессиональных заболеваний [8]. Однако более глубокие исследования профессиональной пригодности не проводятся. Процедура отбора персонала на позицию кондуктора и вовсе не предполагает проведение каких-либо специальных испытаний на профессиональную пригодность, хотя данный вид деятельности требует от представителей данной профессии психологической выносливости, распределения и устойчивости внимания, быстроты реакции, координации движений, умения быстро считать, контролировать свое поведение и т. д.

Таким образом, в ходе исследования был выявлен ряд аспектов, которые положительно влияют на закрепление персонала на предприятии, но были обнаружены и проблемные зоны, требующие большего внимания со стороны руководства и кадровой службы организации. Считаем, что стабилизации персонала автотранспортного предприятия будут способствовать меры по нивелированию тяжелого режима труда, профилактике утомления, профессиональных и сезонных заболеваний, компенсации невысокого уровня заработной платы за счет реализации специальных социальных программ, совершенствования процедуры отбора персонала.

Рекомендации

В целях закрепления персонала в организации была разработана программа, включающая три направления: укрепление здоровья работников; улучшение социально-бытовых условий труда и отдыха; повышение качества отбора персонала.

Каждое направление подразумевает определенную совокупность задач. Рассмотрим их более подробно.

С целью организации эффективной оздоровительно-профилактической работы с сотрудниками предлагаем, во-первых, проводить экспресс-тестирование на аппаратно-программном комплексе РОФЭС помимо обязательного предрейсового медицинского осмотра водителей перед их выходом на смену. Оно позволит оценить функциональное состояние организма водителя и определить его готовность к выполнению рабочих обязанностей. По результатам регулярных тестирований возможно оказание консультационной помощи на основе своевременного выявления функциональных изменений в системах организма и заболеваний в доклинической стадии. Во-вторых, создать условия для проведения сеансов массажа для профилактики заболеваний опорно-двигательного аппарата водителей и кондукторов. Возможны два варианта реализации этой услуги: приглашение специалиста (без оформления трудовых отношений), оборудование его рабочего места и компенсация части расходов сотрудников на оплату данных услуг либо приобретение и установка массажного кресла. В-третьих, организовать и проводить на регулярной основе (не реже 1 раза в квартал) спортивные состязания. Победителям, призерам и участникам будут вручены в качестве подарков абонементы в тренажерный зал и бассейн, спортивный инвентарь, корзины с фруктами. В-четвертых, реализовывать просветительскую работу в области ведения здорового образа жизни, что возможно при помощи размещения на стенде «Уголок здоровья», который предлагается установить в административном корпусе, полезной ЗОЖ-информации (например, о продуктах, которые повышают иммунитет; способах профилактики простудных заболеваний и новой коронавирусной инфекции, включая вакцинацию; о диагностике РОФЭС и т. д.). В-пятых, осуществлять своевременную диагностику, ремонт и обновление подвижного состава в целях снижения влияния неустранимых в полном объеме неблагоприятных производственных факторов на организм водителей и кондукторов.

С целью улучшения социально-бытовых условий труда и отдыха, рекомендуем рассмотреть возможность расширения социального пакета: выплату

компенсации аренды жилья для семейного проживания, частичную оплату санаторно-курортного лечения и предоставление топливных карт для иногородних водителей, проживающих не менее чем в 25 км от организации-работодателя и добирающихся до работы на личном автотранспорте. Апгрейд социального пакета потребует значительных денежных затрат, поэтому объемы предоставляемых работнику благ будет зависеть от прибыли предприятия [1] (Aleksandrova, 2016). Кроме этого необходимо обеспечить поддержание в надлежащем состоянии санитарно-бытовых помещений, комнат приема пищи и отдыха. Особое внимание следует уделить и обеспечению социальной инфраструктуры на конечных остановочных пунктах автобусных маршрутов.

С целью закрепления персонала в организации считаем необходимым повысить качество профессионального отбора персонала. Для этого следует организовать проведение диагностики РОФЭС на этапе кадрового скрининга. Данная процедура позволит произвести отсев сотрудников, не обладающих профессионально важными психофизиологическими характеристиками (для водителей это — выносливость, умение концентрировать и переключать внимание, хорошая реакция, зрительная память и т. д.; для кондукторов — устойчивость и распределение внимания, быстрота реакции, координация движений) и не готовых к интенсивным нагрузкам. Важно применять методики стресс-интервью при кадровом отборе, это позволит определить у соискателей, претендующих на позицию кондуктора, наличие таких профессионально важных качеств, как тактичность, стрессоустойчивость, неконфликтность, самоконтроль поведения.

Заключение

Эффективное управление персоналом автотранспортного предприятия, создание условий и среды, способствующих закреплению сотрудников в организации, представляют собой комплексную управленческую задачу, решение которой обеспечит не только высокую социальную эффективность функционирования коллектива, рост производительности труда, но и повышение в целом конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях.

В рамках данной статьи нами были: 1) проанализированы понятия «удержание», «закрепление», «стабилизация» персонала, определены их сущностные черты, обоозначены их различия и взаимосвязи; 2) выявлены основные категории персонала, наиболее часто увольняющиеся с исследуемого транспортного предприятия — это водители и кондукторы; представлены объективные и субъективные факторы, обуславливающие частоту ухода из организации работников, занятых данными видами деятельности; 3) определены

причины увольнений водителей и кондукторов с транспортного предприятия, степень их удовлетворенности условиями труда; 4) представлены основные мероприятия по закреплению работников, которые в настоящее время реализуются на предприятии; 5) предложена программа закрепления персонала, направленная на улучшение состояния здоровья работников, совершенствование социально-бытовых условий труда и отдыха, повышение качества отбора персонала, реализация которой должна способствовать не только повышению уровня удовлетворенности работников своим трудом, но и сформирует у них готовность к длительному сотрудничеству с работодателем и будет способствовать высокоэффективному труду.

COVID-19 подчеркнул приоритет благополучия сотрудника для успеха организаций, поскольку физическая, ментальная и финансовая безопасность имеют первостепенную важность. Сейчас настало время внедрить меры заботы о сотрудниках, это позволит им жить и работать на максимальном уровне [13] (Volini, Schwartz, Denny et al., 2020).

источники:

- 1. Александрова Н. А. Диагностика содержания и алгоритм разработки корпоративного социального пакета // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования: Материалы XIX Международной конференции памяти проф. Л. Н. Когана. Екатеринбург, 2016.
- 2. Белая Н. В. <u>К вопросу о понимании кадрового обеспечения АПК на современном этапе</u> // Ползуновский альманах, 2011. № 4-2.
- 3. Бычков В. П. Экономика автотранспортного предприятия. М.: ИНФРА-М, 2019.
- 4. Воронков О. Ю. <u>О социально-трудовых проблемах водителей транспортных средств</u> // Россия молодая: передовые технологии в промышленность, 2015. № 3.
- 5. Игнатова О. Анна Попова рассказала, где чаще заражаются коронавирусом. Российская газета. [Электронный ресурс]. URL: http://www.rg.ru/2020/11/07/popova-rasskazala-gde-chashche-zarazhaiutsia-koronavirusom.html (дата обращения: 20.12.2020).
- 6. Кузнецова Л. П., Семинихин Б. А. Пассажирские перевозки. Курск: Юго-Зап. гос. ун-т; ЗАО «Университетская книга», 2015.
- 7. Ленская И.Ю. <u>Стабилизация и удержание персонала: понятийный анализ</u> // Вестник экономики, права и социологии, 2016. № 2.
- 8. Приказ Министерства транспорта РФ от 11 марта 2016 г. № 59 «Об утверждении Порядка прохождения профессионального отбора и профессионального обучения работниками, принимаемыми на работу, непосредственно связанную с дви-

- жением транспортных средств автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта». Гарант. [Электронный ресурс]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71356904 (дата обращения: 20.12.2020).
- 9. Старцева Н. Н., Брюхова О. Ю. <u>Современное состояние профессионального</u> развития работников на предприятии: мнение экспертов // Общество: социология, психология, педагогика, 2017. № 10. doi: 10.24158/spp.2017.10.11.
- 10. Халин С.М. Социология трудовых коллективов: Учебное пособие. Тюмень: Тюменский государственный университет, 2004.
- 11. Хегай Ю. А., Рындина К. С., Бобровский Г. В. <u>Организация труда работников автомобильного транспорта</u> // Теория и практика общественного развития, 2014. № 18.
- 12. Хмельницкий А.Д. Проблемы функционирования автотранспортного бизнеса: эволюция преобразований и стратегические ориентиры развития. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2019.
- 13. Volini E., Schwartz J., Denny B. and others Returning to work in the future of work: Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19. Deloitte Insights. [Электронный ресурс]. URL: https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/covid-19-and-the-future-of-work (дата обращения: 20.12.2020).

REFERENCES:

- Aleksandrova N. A. (2016). Diagnostika soderzhaniya i algoritm razrabotki korporativnogo sotsialnogo paketa [Diagnostics of maintenance and algorithm of development of corporate social package] Culture, personality, society in the modern world: methodology, experience of empirical research. (in Russian).
- Belaya N. V. (2011). *K voprosu o ponimanii kadrovogo obespecheniya APK na sovremennom etape* [On the question of understanding the staffing of the agro-industrial complex at the present stage]. *Polzunovsky vestnik.* (4-2). (in Russian).
- Bychkov V. P. (2019). *Ekonomika avtotransportnogo predpriyatiya* [Economy of a motor transport company] M.: INFRA-M. (in Russian).
- Khalin S.M. (2004). *Sotsiologiya trudovyh kollektivov* [Sociology of labor collectives] Tyumen: Tyumenskiy gosudarstvennyy universitet. (in Russian).
- Khegay Yu.A., Ryndina K.S., Bobrovskiy G.V. (2014). *Organizatsiya truda rabotnikov avtomobilnogo transporta* [Management of motor transport workers' labour]. *Theory and practice of social development*. (18). (in Russian).
- Khmelnitskiy A.D. (2019). *Problemy funktsionirovaniya avtotransportnogo biznesa: evolyutsiya preobrazovaniy i strategicheskie orientiry razvitiya* [Problems of functioning of the motor transport business: the evolution of transformations and strategic development guidelines] M.: RIOR: INFRA-M. (in Russian).

- Kuznetsova L. P., Seminikhin B. A. (2015). *Passazhirskie perevozki* [Passenger traffic] Kursk: Yugo-Zap. gos. un-t, ZAO «Universitetskaya kniga». (in Russian).
- Lenskaya I.Yu. (2016). *Stabilizatsiya i uderzhanie personala: ponyatiynyy analiz* [Stabilization and personnel retention: conceptual analysis]. *The Review of Economy, the Law and Sociology.* (2). (in Russian).
- Startseva N. N., Bryukhova O.Yu. (2017). Sovremennoe sostoyanie professionalnogo razvitiya rabotnikov na predpriyatii: mnenie ekspertov [The current state of employees' occupational development: expert opinion]. Obschestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika. (10). (in Russian). doi: 10.24158/spp.2017.10.11.
- Volini E., Schwartz J., Denny B. and others Returning to work in the future of work: Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19Deloitte Insights. Retrieved December 20, 2020, from https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/covid-19-and-the-future-of-work
- Voronkov O.Yu. (2015). *O sotsialno-trudovyh problemakh voditeley transportnyh sredstv* [About social and labor problems of vehicle drivers]. *Rossiya molodaya: peredovye tekhnologii v promyshlennost.* (3). (in Russian).