

УДК 331.108.2:658.3

***УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ  
ЧЕРЕЗ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПЕРВИЧНОГО ОТБОРА***

***Сафиулина Д.Р.<sup>1</sup>***

*Студент,*

*Уфимский университет науки и технологий*

*Уфа, Россия*

**Аннотация:** высокий уровень текучести кадров на малых предприятиях обусловлен, в значительной степени, недостатками процедур первичного отбора. В статье предлагается методика отбора, интегрирующая оценку ценностно-мотивационного профиля кандидата и обязательный этап пробного дня. Эмпирическая апробация на малом предприятии ООО «Дорлайн» (строительство автомобильных дорог и автомагистралей) показала снижение текучести с 53,8% до 15,4% за шесть месяцев. Сделан вывод об эффективности предложенного подхода как инструмента управления текучестью в условиях ограниченных ресурсов малого бизнеса.

**Ключевые слова:** текучесть кадров, малое предприятие, первичный отбор, подбор персонала, управление персоналом, ценностный профиль, пробный день.

***PERSONNEL TURNOVER MANAGEMENT IN A SMALL ENTERPRISE  
BY IMPROVING THE PRIMARY SELECTION SYSTEM***

***Safiulina D.R.***

*Student,*

*Ufa University of Science and Technology*

*Ufa, Russia*

---

<sup>1</sup> Научный руководитель: Мусин У.Р., к.э.н., доцент кафедры стратегического управления, Уфимский университет науки и технологий, Уфа, Россия

**Abstract:** high staff turnover in small enterprises is largely caused by deficiencies in primary selection procedures. The article proposes a selection method that integrates an assessment of the candidate's value-motivational profile and a mandatory trial day. Empirical approbation at the small enterprise Dorline LLC (construction of roads and highways) showed a reduction in turnover from 53.8% to 15.4% over six months. It is concluded that the proposed approach is effective as a turnover management tool under the resource constraints of small business.

**Keywords:** staff turnover, small enterprise, primary selection, recruitment, personnel management, value profile, trial day.

Проблема текучести кадров для малых предприятий приобретает критический характер в силу ограниченности административных, финансовых и временных ресурсов. В отличие от крупных организаций, где кадровые потери могут быть компенсированы за счёт внутренних резервов и развитой системы обучения, малое предприятие оказывается крайне уязвимым при каждом увольнении. Затраты на поиск, адаптацию и введение в должность нового сотрудника ложатся непосредственно на руководителя или ограниченный круг ключевых специалистов, что снижает операционную эффективность [1].

Особую остроту проблема приобретает в дорожно-строительной отрасли, характеризующейся сезонностью работ, высокими требованиями к дисциплине и безопасности, а также значительной долей низкоквалифицированного персонала. Анализ кадровых процессов в ООО «Дорлайн» (строительство автомобильных дорог и автомагистралей) за период 2024-2025 гг. показал, что среднегодовая текучесть кадров составляла 42%, при этом 67% увольнений приходилось на первые три месяца трудовой деятельности. Данный факт указывает на системные ошибки на этапе первичного отбора, когда кандидат не получает адекватного представления о реальных условиях труда, либо работодатель не выявляет несоответствие кандидата организационным требованиям.

Цель настоящего исследования – разработка и обоснование методики совершенствования первичного отбора персонала как инструмента снижения текучести кадров на малом предприятии дорожно-строительной отрасли.

В научной литературе проблема текучести кадров традиционно рассматривается в двух аспектах: экономическом (прямые и косвенные потери) и социально-психологическом (адаптация, вовлечённость, лояльность). Кожухова Н.В. [1] выделяет факторы организационной среды как основные детерминанты стабильности персонала. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н., Леонова И.С. [2] акцентируют внимание на соответствии индивидуально-психологических характеристик сотрудника требованиям рабочего места.

Однако большинство существующих моделей ориентированы на крупные предприятия, располагающие развитой кадровой инфраструктурой. Малое предприятие характеризуется следующими особенностями, значимыми для управления отбором:

- отсутствие специализированного кадрового подразделения или его представленность одним сотрудником;
- жёсткий бюджет на подбор и оценку персонала;
- функциональная интеграция (сотрудник выполняет несколько видов работ);
- высокая степень неформальности внутренних коммуникаций.

Указанные особенности обуславливают неприменимость стандартных многоступенчатых процедур отбора, используемых в крупном бизнесе. Требуется адаптированный инструментарий, позволяющий с минимальными затратами прогнозировать последующую стабильность кандидата.

Исследование проводилось на базе малого предприятия ООО «Дорлайн», осуществляющего строительство автомобильных дорог и автомагистралей. Численность персонала на момент начала исследования составляла 26 человек. На первом этапе (март – август 2025 г.) зафиксированы показатели текучести при традиционной системе отбора (анализ резюме, собеседование). За указанный Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

период принято 13 человек, уволено в течение первых шести месяцев работы – 7 человек. Текучесть составила 53,8%.

Для идентификации причин увольнений проведены exit-интервью с каждым из семи уволившихся сотрудников (см. рис. 1).



Рис.1 - Взаимосвязь корпоративной культуры, методов оценки и адаптации  
Источник: составлено автором

Таким образом, 85,8% увольнений связаны с дефектами первичного отбора, не позволившими выявить несоответствие кандидата специфике дорожно-строительных работ.

На основе полученных данных предложена усовершенствованная система первичного отбора, состоящая из 5 этапов.

Этап 1. Анализ резюме. Помимо формальных критериев (опыт, образование) оценивается стабильность трудовой занятости. Кандидаты, сменившие более трёх мест работы за последние три года, рассматриваются как группа повышенного риска.

Этап 2. Телефонное интервью. Цель – первичная оценка готовности к работе в условиях дорожного строительства (выездной характер, ненормированный график, работа на открытом воздухе). Ключевые вопросы: отношение к выполнению функций, выходящих за рамки должностной инструкции; восприятие высокой интенсивности труда в летний сезон.

Этап 3. Собеседование с ситуационными кейсами. Кандидату предлагаются задачи, основанные на реальных производственных ситуациях предприятия (например, действия при изменении погодных условий, взаимодействие с заказчиком на объекте). Оценивается не столько правильность ответа, сколько логика рассуждения и способность принимать решения в условиях неопределённости.

Этап 4. Оценка ценностно-мотивационного профиля. Использована адаптированная версия методики Шварца Ш. [3], сокращённая до 10 парных утверждений. Для ООО «Дорлайн» значимыми оказались ценности: дисциплина и соблюдение техники безопасности, ориентация на командное взаимодействие, готовность к физическим нагрузкам.

Этап 5. Обязательный пробный день. Продолжительность – 3–4 часа на объекте. Кандидат выполняет реальные производственные задачи под наблюдением наставника. По итогам заполняется оценочный лист по трём параметрам: успешность выполнения задач, соблюдение техники безопасности, совместимость с коллективом.

Усовершенствованная система внедрена в период с сентября 2025 г. по февраль 2026 г. За это время через отбор прошли 19 кандидатов (см. табл. 1).

Таблица 1 - Прохождение этапов отбора кандидатами (сентябрь 2025 – февраль 2026 г.), чел.

Этап	Количество кандидатов, чел.	Отсев, чел.
Анализ резюме + телефонное интервью	19	6
Собеседование с кейсами	13	3
Оценка ценностного профиля	10	4
Пробный день	6	0
Принято на работу	6	–

Источник: составлено автором

Таким образом, из 19 первоначальных кандидатов до этапа пробного дня дошли 6 человек, все они были приняты.

Текучесть среди принятых за шесть месяцев работы составила 15,4% (уволен один сотрудник в связи с переездом в другой регион, не связанным с производственной деятельностью). Динамика показателя представлена на рисунке 2.

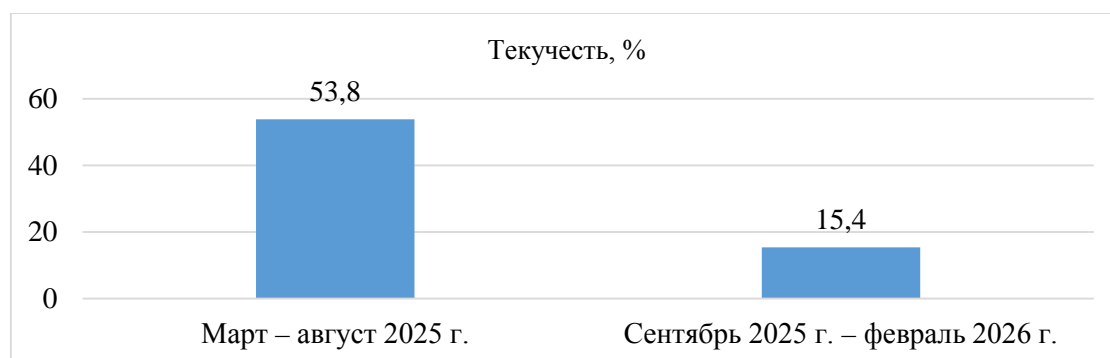


Рис.2 - Сравнение текущести кадров до и после внедрения новой системы первичного отбора в ООО «Дорлайн»

Источник: составлено автором

Дополнительно зафиксировано сокращение среднего времени закрытия вакансии с 21 до 13 дней за счёт раннего отсева заведомо неподходящих кандидатов.

Полученные результаты свидетельствуют о высокой эффективности предложенной методики. Снижение текущести на 38,4 процентных пункта (с 53,8% до 15,4%) вряд ли может быть объяснено случайными факторами или сезонными колебаниями, поскольку сравниваемые периоды сопоставимы по продолжительности и экономическим условиям.

Ключевыми элементами, обеспечившими результат, представляются оценка ценностно-мотивационного профиля и этап пробного дня. Именно эти процедуры позволяют выявить несоответствия, которые не диагностируются при стандартном собеседовании. Затраты на внедрение минимальны: требуется не более 2 часов рабочего времени наставника на одного кандидата.

Ограничением исследования является его проведение на одном предприятии в течение относительно короткого периода. Необходима дальнейшая апробация на более широкой выборке малых предприятий дорожно-строительной отрасли.

Проведённое исследование подтверждает, что управление текучестью кадров на малом предприятии должно начинаться не с мероприятий по удержанию, а с повышения качества первичного отбора. Предложенная методика, включающая оценку ценностного профиля и обязательный пробный день, позволяет прогнозировать последующую стабильность кандидата с приемлемой точностью при минимальных затратах.

Рекомендуется к внедрению на малых предприятиях дорожно-строительной отрасли с численностью до 50 человек, а также в смежных сферах с высокой долей полевых работ и физического труда. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка отраслевых стандартов оценочных листов для пробного дня.

### **Библиографический список**

1. Кожухова, Н. В. Регулирование процесса текучести кадров на предприятии как инструмент управления персоналом / Н. В. Кожухова // Экономика труда. – 2020. – Т. 7, № 7. – С. 631-642.

2. Лобанова, Т.Н. Психология в управлении персоналом: новый баланс / Т.Н. Лобанова, Л.Н. Захарова, И.С. Леонова // Организационная психология. – 2022. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologiya-v-upravlenii-personalom-novyy-balans> (дата обращения: 07.04.2026).

3. Морозов, А.А. анализ концепции ценностей Шварца Ш. / А.А. Морозов // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. – 2024. – №2 (76). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kontseptsii-tsennostey-shvartsa-sh> (дата обращения: 08.04.2026).

4. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 406 с. – ISBN 978-5-534-01928-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/584739> (дата обращения: 07.04.2026).