Дата поступления рукописи в редакцию: 13.07.2026 г. DOI: 10.24412/2782-3830-2026-8-271-278
Дата принятия рукописи в печать: 05.08.2026 г.

ДЕРНОВА Виктория Сергеевна,
магистрант, Уральский государственный университет путей сообщения, г. Екатеринбург,
e-mail: dernovavika1603@yandex.ru

АЛЕКСАНДРОВА Надежда Анатольевна,
кандидат философских наук, Уральский государственный университет путей сообщения, г. заведующий кафедрой «Управление персоналом и социология», доцент,
e-mail: ana1856@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УДЕРЖАНИЯ КУРЬЕРОВ СТАРШИХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП: ПСИХОСОЦИАЛЬНЫЕ И ЭРГОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Аннотация. *В статье исследуется актуальная проблема удержания линейного персонала старшей возрастной группы (55+) в условиях платформенной занятости и цифровизации логистических процессов на этапе «последней мили». Авторами проанализированы три ключевые группы причин оттока кадров данной категории: физическая дезадаптация, обусловленная изъянами производственной эргономики; социально-психологический дискомфорт и ценностно-культурный конфликт, а также неэффективность транзакционных («молодежных») моделей оплаты труда.*

Авторами предложена комплексная трехконтурная система инструментов удержания курьеров старшего возраста.

Ключевые слова: *управление персоналом; удержание персонала; курьеры старшего возраста; платформенная занятость; выгорание; гибридная оплата труда; «последняя миля».*

DERNOVA Viktoria Sergeyevna,
Master's student, Ural State University of Railway Transport, Yekaterinburg

ALEXANDROVA Nadezhda Anatolyevna,
Candidate of Philosophical Sciences, Head of the Department of Personnel Management and Sociology, Associate Professor, Ural State University of Railway Transport

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TOOLS FOR RETAINING OLDER COURIERS: PSYCHOSOCIAL AND ERGONOMIC ASPECTS

Annotation. *The article examines the urgent problem of retention of older linear personnel (55+) in the context of platform employment and digitalization of logistics processes at the "last mile" stage. The authors analyze three key groups of reasons for the outflow of this employee category: physical maladaptation caused by flaws in production ergonomics; socio-psychological discomfort and value-cultural conflict; and the inefficiency of transactional ("youth") wage models.*

The authors propose a comprehensive three-tier system of tools for retaining older couriers.

Key words: *personnel management; employee retention; older couriers; platform employment; burnout; hybrid wage model; "last mile".*

В условиях старения населения и дефицита кадров в секторе логистики особое значение приобретает разработка инструментов, направленных на удержание и повышение мотивации работников старшего возраста.

Интерес российских компаний к работникам возраста 55+ подтверждается данными исследования, проведенного в 2025 году и охватившего 1000 представителей кадровых служб по всей России (таблица 1). [2]

Таблица 1 – Доля компаний, трудоустраивающих работников пенсионного возраста

Год	Да	Иногда	Нет
2025	49%	31%	20%
2023	40%	33%	27%
2019	38%	36%	26%
2011	25%	37%	38%

Результаты показали, что за последние годы ситуация заметно меняется: в 2025 году 49% специалистов кадровых служб ответили, что их организации принимают на работу пенсионеров – это гораздо больше, чем в 2019 (38%) и 2011 (25%) годах. При этом тех, кто берёт пенсионеров «иногда», становится всё меньше: в 2025 году таких было 31%, а в 2011 – 37%. Доля тех, кто вообще не берёт пенсионеров на работу, тоже снизилась: в 2025 году таких осталось 20%, а раньше было 27% (в 2023) и 26% (в 2019). Эти данные показывают, что за 14 лет отношение работодателей к пенсионерам стало более открытым и лояльность работодателей к соискателям-пенсионерам продолжает расти: + 5 п.п. за год.

Сотрудников, вышедших на пенсию, работодатели также стараются удержать от ухода из компании: каждая четвертая организация сообщила о том, что практика удержания работников пенсионного возраста действует давно, а каждый десятый работодатель начал применять такие меры только в последнее время [2].

С другой стороны, растет активность кандидатов старше 55 лет. В первом квартале 2026 года они разместили более 3 млн резюме, на 15% больше, чем в прошлом году, а работодатели отправили им около 1,1 миллиона приглашений. [7]. Свердловская область входит в число пяти регионов с самой высокой долей работающих пенсионеров (таблица 2). [1;2]

Таблица 2 – Топ-5 регионов по числу и доле работающих пенсионеров

Регион	Число работающих пенсионеров	Доля работающих пенсионеров (от их общего числа в регионе), %
Москва	503 тыс	17
Московская область	420 тыс	22
Санкт.-Петербург	334 тыс	21
Краснодарский край	243 тыс	15
Свердловская область	235 тыс	18

В логистике, где ощущается острый дефицит персонала, стратегически важно создавать условия для сохранения и мотивации сотрудников старшего возраста. Особенно это касается курьеров, сталкивающихся с высокой нагрузкой и обладающих низкой вовлеченностью. Логистика «последней мили» в Екатеринбурге демонстрирует высокую турбулентность и текучесть кадров (по оценкам экспертов, превышающую 100-120% в год). Традиционные инструменты удержания, построенные на геймификации, жестком тайм-трекинге и сдельно-прогрессивной оплате, ориентированы на молодежный сегмент и показывают полную неэффективность при работе с сотрудниками старших возрастных групп. В связи с этим возникает объективная необходимость разработки научно обоснованных инструментов удержания «серебряного» человеческого капитала в сфере пешей интернет-доставки.

Целью данного исследования является разработка комплексной модели удержания сотрудников старшего возраста в сфере пешей доставки интернет-заказов, учитывающей их психофизиологические особенности и пространственно-климатическую специфику уральского мегаполиса. Гипотеза нашего исследования заключается в утверждении, что переход от жестких транзакционных моделей управления линейным персоналом к инклюзивной модели, основанной на эргономическом антроподизайне, соответствующих методах цифрового обучения и стабилизации дохода, позволяет значимо снизить уровень текучести кадров в старшей возрастной когорте.

Наше исследование было проведено методами вторичного анализа статистических данных по рынку труда и занятости старшего поколения, а также методом интервью с руководителями служб управления персоналом компаний, занимающихся пешей доставкой (логистика «последней мили»). Всего были проведены интервью с

пятью экспертами трех компаний.

Теоретической основой исследования явилась концепция активного долголетия, которая в российском контексте активно развивается [3; 4; 5; 6] и реализуется на государственном уровне через систему национальных проектов и национальных программ – «Демография» (2019-2024 годы), «Семья» и «Продолжительная и активная жизнь».

В результате анализа интервью руководителей кадровых служб нами были выявлены следующие группы причин увольнений данной категории персонала:

Физическая дезадаптация и провалы производственной эргономики

Психологический дискомфорт и ценностно-культурный конфликт

Неэффективность транзакционных моделей оплаты и дефицит социальной защищенности.

Рассмотрим их более детально, опираясь на мнение интервьюируемых экспертов.

Конкретизация первой группы причин выглядит следующим образом:

Большая физическая нагрузка и городская инфраструктура. Эксперт № 1 подчеркнул: «Для пешего курьера старшего возраста город становится полосой препятствий. Пройти 15-20 км за смену с 10-килограммовым коробом – огромная нагрузка. Зимой из-за гололеда и сугробов резко возрастает риск травм. Подъемы по лестницам при поломке лифтов перегружают суставы и сердце. Стандартные рюкзаки и неудобная форма доказывают: эргономика городской среды для пожилых сотрудников полностью провалена. Люди увольняются, так как физически не выдерживают таких условий».

Давление цифровых алгоритмов и навигации. Эксперт № 2 подчеркнул: «Наша транзакционная модель рассчитывает скорость пешего курьера по среднему шаблону – 5 км/ч по прямой. Алгоритм не учитывает подземные переходы, лестницы или обходы закрытых ЖК. Пожилой сотрудник идет медленнее, из-за чего приложение шлет уведомления об опоздании и включает штрафы. Постоянный моральный прессинг смартфона и страх потерять деньги приводят к выгоранию. Человек чувствует, что система его выживает, и увольняется».

Вес заказов и отсутствие гибкого распределения. Эксперт № 3 в ходе интервью подчеркнул: «Пешие курьеры старшего возраста крайне ответственны и редко отменяют заказы. Но система распределяет грузы вслепую, из-за чего сотруднику 55+ регулярно выпадают тяжелые доставки в дальние дома. Понимая, что сверхнагрузки стали ежедневной нормой, компания теряет надежных людей. Инклюзивность платформы должна заключаться в умном фильтре: алгоритму необходимо автоматически ограничивать вес заказов для таких курьеров до 4-5 килограммов».

Вторая группа причин связана психологическими и культурными факторами:

Низкая психологическая устойчивость к негативному поведению клиентов и отсутствие навыков преодоления профессионального стресса Эксперт № 2 отметил: «В стандартной транзакционной модели курьер остается один на один с клиентом. Молодежь легко игнорирует грубость, но люди 55+ принимают хамство как глубокую личную обиду. У них нет психологических фильтров против сервисного цинизма, поэтому после конфликтов они возвращаются морально уничтоженными. Не имея защиты и поддержки со стороны компании, пожилые сотрудники увольняются после первого же крупного инцидента, чтобы сохранить самоуважение».

Выгорание, обусловленное гиперответственностью сотрудников. Эксперт № 4 высказал следующее мнение: «Пожилые курьеры часто увольняются из-за своей сверхответственности и советской закалки. Они не позволяют себе опозданий, но жесткий цифровой контроль оценивает только секунды, игнорируя вежливость. Когда алгоритм штрафует их наравне с подростками за пятиминутную задержку из-за сломанного лифта, у людей происходит внутренний надлом. Эта несправедливость бьет по их гордости, и они уходят, понимая, что их искреннее старание системе не нужно».

Токсичная атмосфера на складах как главный триггер увольнения. По мнению эксперта № 5, «пешие курьеры старшего возраста часто уходят не из-за тяжелых дорог, а из-за атмосферы в даркстарах. Хаос, крики и матерное общение молодых супервайзеров становятся для них ментальной катастрофой. Когда к 55-летним сотрудникам, имеющим профессиональный и жизненный опыт, относятся как к безликой массе и игнорируют их физиологию, они не терпят. Пожилые люди молча кладут форму на стол в тот же день, поскольку человеческое достоинство для них стоит выше заработка».

Увольнение возрастного сотрудника по психологическим причинам редко бывает случайным – обычно это результат накопленного стресса, который формируется на стыке трех деструктивных факторов:

на внешнем контуре – глубокие личные переживания из-за столкновения с бытовым цинизмом, хамством и деструктивным поведением отдельных клиентов при отсутствии механизмов защиты со стороны компании

на внутреннем контуре – феномен гиперответственности и «синдром отличника», доставшиеся в наследство от прежней трудовой культу-

ры. Пожилые люди ментально выгорают от невозможности соответствовать идеальным стандартам в хаотичных условиях городской логистики

на административном контуре – эйджизм, панибратство и токсичная атмосфера спешки в распределительных центрах и даркстерах, которые напрямую ущемляют базовую потребность зрелого человека в уважении к его возрасту и жизненному опыту.

Третья группа причин увольнений – экономические, разделенные на материальную и нематериальную составляющие.

Материальная мотивация: ловушка сдельной оплаты и «молодежные» тарифы. Эксперт № 1 отметил: «Основная материальная причина увольнений – сдельная система оплаты «заказ-километр» без базового оклада. Финансовая модель рассчитана на молодых и выносливых, выполняющих по 25-30 заказов за смену. Пожилой курьер в силу физиологии двигается медленнее и делает вдвое меньше доставок. Транзакционная система платит ему копейки, не учитывая временные и физические затраты. Отработав честные 8 часов, предпенсионер получает сумму, на которую невозможно выжить. Без фиксированной часовой ставки для этой категории сотрудников сдельная оплата превращается в скрытую дискриминацию».

Скрытые расходы: как пешая доставка загоняет пожилых в минус. Вот мнение эксперта № 4: «Анализ чистого дохода пожилого пешего курьера объясняет их увольнения через месяц. В отличие от молодежи, им после двух недель пешего марафона по асфальту и лестницам требуется ортопедическая обувь, компрессионный трикотаж и лекарства. В нашей транзакционной модели компания эти расходы не компенсирует. Пожилой человек берет калькулятор и видит: треть небольшого заработка уходит на восстановление здоровья после смен. В итоге экономический смысл такой работы для них полностью исчезает».

Нематериальная мотивация: геймификация против базовых ценностей. Эксперт № 3 подчеркнул: «Вся система нематериальной мотивации абсолютно не инклюзивна, так как построена на молодежной геймификации: цифровых бейджах, рангах и конкурсах ради мерча. Для 55-летнего человека это выглядит как детсад или издевательство. Вместо виртуальных значков и соревнований в скорости со студентами пожилым сотрудникам нужны стабильность, уважение, социальная защищенность и официальный статус. Их реальные потребности – это ДМС с лечением суставов, путевки в санатории, компенсация зимней формы и обеды в хабе. Сталкиваясь с игнорированием своих ценностей, люди разочаровываются и уходят».

Минимизировать риски увольнений курьеров старшего возраста могут следующие мероприятия, направленные на снижение физической нагрузки и улучшение производственной эргономики.

Во-первых, частично ослабить остроту проблемы может территориальное зонирование и модель «Домашнего радиуса». Для предотвращения кумулятивной усталости и минимизации ежедневного пешего пробега курьеров старшей возрастной группы рекомендуется внедрение алгоритмического ограничения радиуса доставки (до 1,5-2,0 км) с закреплением сотрудника за конкретным операционным хабом (даркстором или распределительным центром). Например, как подчеркнул эксперт № 3, при закреплении курьера за хабом в районе площади Субботников или пересечения улиц Крауля – Токарей, алгоритм должен ограничивать зону доставки микрорайоном старой застройки (в границах улиц Татищева, Крауля, Заводская). Из маршрутных листов данной категории персонала необходимо исключать сквозные рейсы в удаленные локации (микрорайоны Широкая Речка, Академический), а также маршруты, требующие пересечения загруженных магистралей (например, ул. Халтурина для прохода в микрорайон Заречный).

Во-вторых, необходимо модернизировать средства транспортировки и ввести весовые лимиты, поскольку стандартные алгоритмы автоматического распределения заказов в курьерских приложениях не учитывают возрастную динамику физической выносливости и естественное снижение адаптационного потенциала опорно-двигательного аппарата сотрудников старших возрастных групп. Решением данной проблемы, по мнению экспертов № 3, № 4 и № 5 может быть интеграция в CRM-систему программных фильтров, автоматически перенаправляющих заказы весом более 5 кг, а также любые отправления, адресуемые выше 3-го этажа в домах без лифта, на курьеров на автомобилях или сотрудников более молодых возрастных когорт.

В-третьих, удерживающим мероприятием могло бы стать внедрение анатомической экипировки и ортопедическая поддержка, в частности, переход на облегченные модели терморюкзаков (с ограничением собственного веса конструкции до 1,5 кг), оснащенные курьеров интегрированными анатомическими разгрузочными системами (широкими поясными и нагрудными ремнями), обеспечение их специализированной обувью с высокой степенью амортизации подошвы. Предложенные рекомендации опираются на доказательную базу исследований в сфере медицины труда и управления факторами риска на производстве.

Минимизация рисков увольнения курьеров старшего возраста по причинам психологического и культурного характера, на взгляд экспертов, возможна за счет следующих мероприятий.

Во-первых, необходимо повышать психологическую устойчивость работников и развивать навыки преодоления профессионального стресса.

Действенными инструментами, по мнению всех экспертов, могут быть:

внедрение алгоритма «Черный список клиентов» и превентивная модерация. На уровне курьерского приложения необходимо автоматически блокировать для назначения курьерам старшей возрастной группы доставку клиентам, проявлявшим неадекватное поведение (эксперт № 4)

организация доступа к экстренной психологической медиации («Кнопка SOS»), которая позволит купировать стресс по горячим следам, предотвращая ментальную травматизацию и последующее импульсивное увольнение (эксперты № 2 и № 3)

разработка скриптов и алгоритмов бесконфликтного выхода из деструктивного контакта (эксперт № 1). Пример скриптов приведен в таблице

Таблица 3 – Скрипты ответов курьеров на часто задаваемые вопросы

Частые вопросы	Ответы курьера
Здравствуйте! Где моя посылка? Она задержалась уже на три дня, но статус в приложении не меняется. Я очень переживаю, там важные рабочие документы! Проверьте, пожалуйста, прямо сейчас: она доехала до вашего отделения или потерялась в пути?	Здравствуйте! Я понимаю ваше беспокойство и готов помочь найти отправление. Пожалуйста, сообщите трек-номер посылки или адрес, с которого её отправили.
Да сколько можно ждать?! Вы обещали заказ два часа назад! Почему ваши курьеры никогда не приезжают вовремя? Из-за вас сорвались все планы на вечер, хотя на улице даже дождя толком нет	Иногда доставка задерживается из-за непредсказуемых обстоятельств, например, погоды или технических проблем. Мы делаем всё возможное, чтобы как можно скорее привезти вашу посылку.
Добрый день! Я переезжаю на следующей неделе в другой район, а ко мне должна прийти важная посылка из Китая. Можно как-то сразу перенаправить её на мой новый адрес? Что для этого нужно сделать?	Для смены адреса доставки вам нужно будет заполнить специальный бланк. Я могу помочь вам в этом или направить в компетентный отдел за подробной информацией.
Что делать, если ваша доставка приедет, а меня не будет дома? Завтра я весь день на работе, а в субботу уезжаю. Вы увезете посылку обратно на склад или мне придется её искать?	Если вас не окажется на месте, мы оставим уведомление с инструкциями, как забрать посылку в удобное для вас время.
Я заказывала синее платье, а принесли ярко-красное и без пуговицы! Вы вообще проверяете, что везете? Забирать и платить не буду.	Понимаю ваше недовольство. Моя задача – только доставка, заказы собирают на складе. Я отмечу в программе отказ из-за несоответствия, чтобы деньги не списались. Вы сможете переоформить заказ в личном кабинете.
Ну что там у вас, долго еще? Почему терминал завис? Я тороплюсь, дома ребенок один и обед на плите. Аппарат сломался? Может, поискать наличные или приедете в другой раз?	Извините за задержку. В этом районе Екатеринбурга терминал обновляет данные из-за помех связи. Он перезагрузится за минуту. Если связь не восстановится, я свяжусь с техподдержкой, и они проведут платеж удаленно.
Войдите в положение! Мне нужно примерить туфли на площадке — вдруг размер не подойдет? Зачем сначала платить? Возьмите паспорт в залог, я не убегу! Никто же не узнает!	Я бы рад пойти навстречу, но регламент безопасности это строго запрещает. Нарушение правил грозит мне крупным штрафом и блокировкой. Давайте оформим всё по правилам: сначала оплата, потом примерка. Спасибо за понимание.

Для предотвращения выгорания, вызванного гиперответственностью сотрудников старшего возраста, компаниям необходимо внедрять инструменты, которые легализуют право на ошибку и снижают уровень контроля, например:

внедрение системы KPI, легализующей «право на ошибку». По мнению эксперта № 5, следует предусмотреть «буферное время» на доставку (на 10-15% больше стандартного) и несгораемый лимит допустимых опозданий в месяц.

Курьер должен четко знать: алгоритм не оштрафует и не уволит его за разовую задержку, вызванную внешними факторами

замена жесткого автоматического контроля человеческой поддержкой. Так, напоминания от роботов в приложении («Вы отстаете от графика», «Поторопитесь») вызывают у гиперответственных людей сильнейший стресс и чувство вины. По мнению эксперта № 2, следует создать выделенную линию поддержки или закрепить за возрастными курьерами координаторов-менторов. Возможность голосом объяснить живому человеку проблему («застрял в лифте», «клиент не открывает») моментально снижает уровень тревоги

ограничение интенсивности труда. По мнению экспертов № 1, № 2 и № 5, следует автоматически блокировать возможность брать сверхурочные смены. Это предотвратит накопление физической и ментальной усталости.

Конфликтный потенциал платформенной занятости часто концентрируется в точках выдачи заказов. Процесс сборки и передачи отправлений на курьера сопровождается высокой нервозностью, спешкой и часто – некорректным поведением со стороны складского персонала. Уровень токсичности атмосферы на складах можно снизить, по мнению экспертов № 2 и № 5, за счет:

разделения зон ожидания и сборки: курьеры не должны стоять «над душой» у сборщиков, провоцируя взаимное раздражение. Создание комфортной, изолированной зоны ожидания (с чаем, местами для сидения и розетками) автоматически снижает градус напряжения

формирования прозрачной очереди сборки посредством вывода статуса заказов на общий монитор в дарксторе, что предотвращает конфликт между курьером и сборщиком

внедрение системы рейтингов, позволяющей курьерам оценивать работу конкретного даркстора или сотрудников склада по итогам смены.

Для курьеров возраста 55+ важную роль играют факторы материальной и нематериальной мотивации, занимающие, по мнению экспертов, важное место среди причин увольнений. Стандартные экономические модели, применяемые в современных службах доставки, ориентированы на физические возможности молодых сотрудников. В этих моделях доход курьера формируется по чисто сдельному принципу: фиксированная плата за каждый выполненный заказ и пройденный километр. Для курьеров старшей возрастной группы такая тарифная сетка становится финансовой ловушкой из-за естественного снижения скорости передвижения и быстрой утомляемости. По мнению опрошенных экспертов № 4 и № 5, проблему могут решить следующие мероприятия:

внедрение прогрессивной тарифной сетки со снижением нормативов и снижение планового числа заказов в смену без уменьшения базового дохода

введение гарантированного почасового минимума, т.е. фиксированной ставки. Модель оплаты должна быть гибридной: компания гарантирует фиксированную оплату за каждый час нахождения на смене (минимальный базовый оклад) к которой добавляется небольшая премия за выполненные заказы. Это снизит финансовую тревожность сотрудника и застрахует его от «пустых» смен, когда заказов мало или они задерживаются на сборке

введение специального тарифа «Особые условия», при котором оплачивается не скорость, а сложность. Другими словами, предусмотреть для курьеров 55+ доплаты за идеальное выполнение стандартов (сохранение товарного вида хрупких грузов, отсутствие возвратов) и за работу в неблагоприятных погодных условиях.

Итак, внедрение гибридной оплаты и снижение нормативов выработки позволяет превратить курьеров старшего возраста в стабильную, предсказуемую и лояльную часть команды, чьи затраты окупаются за счет снижения текучести кадров.

При анализе эффективности систем оплаты труда часто учитывается только номинальный доход курьера. Однако для сотрудников категории 55+ ключевым фактором увольнения становится высокая доля сопутствующих («скрытых») расходов, которые напрямую вызваны спецификой пешей доставки в условиях агрессивной городской среды. Для снижения финансовой нагрузки курьеров предпенсионного и пенсионного возраста, по мнению всех экспертов, необходимо:

установление частичной целевой компенсации на медицинские препараты, так называемого «аптечного бонуса»

введение программы амортизации личной обуви и бесплатного профосмотра

установление компенсации транспортных расходов внутри рабочего радиуса.

Что касается использования инструментов геймификации, которые активно используют современные логистические платформы, то они часто вызывают у сотрудников возраста 55+ глубокое отторжение и ценностный конфликт, т.к. выглядят в их глазах как способ обесценения и инфантилизации их труда. Вместо геймификации для удержания курьеров старшего возраста эффективнее использовать инструменты признания значимости и программы профессионального долголетия, например:

введение программы выслуги лет, которая представляет собой понятную статусную систему, например, «Мастер-курьер», «Почетный курьер»

с привязкой каждого ранга к реальным благам: приоритету в выборе удобных смен, повышенному коэффициенту оплаты за стаж или расширенному пакету ДМС

внедрение института менторства и наставничества посредством привлечения опытных возрастных курьеров к адаптации новичков с назначением фиксированной доплаты и бонуса, если новичок успешно прошел адаптацию

учреждение экспертных советов, то есть создание фокус-групп из возрастных курьеров для тестирования новых сумок, одежды, маршрутизаторов или обновлений приложения

кастомизация компенсационного пакета, замена скидок на модные сервисы или мерчи на действительно ценные для этой группы ресурсы, например, компенсация расходов на лекарства, абонементы в бассейн/санаторий и т.д.

Таким образом, анализ выявленных причин увольнений курьеров категории 55+ показывает, что традиционные HR-инструменты платформенной занятости, рассчитанные на молодую аудиторию, малоэффективны в отношении старшего поколения. Удержание этой ценной, дисциплинированной и лояльной когорты сотрудников требует от логистических компаний перехода к дифференцированной стратегии управления, основанной на принципах бережливого производства и гуманизации труда.

Синтез предложенных в работе рекомендаций позволяет сформировать единую трехконтурную систему инструментов удержания персонала старшего возраста:

Инструменты физической и пространственной эргономики. Снижение оттока кадров по медицинским показаниям достигается за счет алгоритмического зонирования маршрутов (модель «Домашнего радиуса» в границах 1,5-2 км), исключения доставки сверхтяжелых заказов в дома без лифтов и внедрения анатомической экипировки (облегченных коробов с поясной разгрузкой). Эти меры минимизируют компрессионные нагрузки на опорно-двигательный аппарат и предотвращают преждевременное физическое истощение сотрудника на маршруте.

Инструменты социально-психологической поддержки. Защита курьеров от профессионального выгорания и «сервисного цинизма» строится на деалгоритмизации контроля, в частности за счет отказа от автоматических штрафов и внедрения живых каналов связи. Реализация программ наставничества и предоставление курьеру права на бесконфликтный выход из деструктивного контакта с агрессивным клиентом позволяют компенсировать дефицит уважения и сохраняют личное достоинство пожилого человека.

Инструменты адаптивной материальной и нематериальной мотивации. Преодоление экономической нерентабельности труда требует отказа от единых «молодежных» тарифов в пользу гибридных моделей оплаты, прежде всего сочетания фиксированного почасового оклада и бонусов за качество, а не скорость. Компенсация скрытых расходов на износ обуви, проезд в общественном транспорте и медицинские препараты защищает чистый доход сотрудника. В сфере нематериального стимулирования необходим отказ от инфантильных механик геймификации и возврат к классическим формам признания социального статуса.

Внедрение предложенного комплекса инструментов позволит логистическим компаниям решить острую проблему дефицита кадров в условиях демографического старения рабочей силы. Затраты на модернизацию экипировки, выплату медицинских компенсаций и внедрение гибридной оплаты труда полностью окупаются за счет резкого снижения издержек на постоянный поиск, наём и онбординг новых сотрудников.

Список литературы:

[1] Брюхова, О. Ю., Старцева Н.Н. Инструменты работы с сотрудниками старших возрастов на разных стадиях их жизненного цикла в организации // Экономика труда. – 2025. – Т.12. № 4. URL: https://1economic.ru/lib/122886?ysclid=mi0govyleg495551349..

[2] В каждой четвертой компании удержание пенсионеров – норма, а каждая десятая стала практиковать это недавно. URL: superjob.ru/research/articles/115260/v-kazhdoj-chetvertoj-kompanii-uderzhanie-pensionerov/) (дата обращения 24.06.2026).

[3] Васильева, Е. В. Концепция активного долголетия: возможности и ограничения реализации в России: монография. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-94646-663-9.

[4] Герр О.А. Рынок труда в фазе старения работников: анализ теорий, концепций и моделей активного долголетия // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. –Т. 13. – № 5. С. 68-74.

[5] Калачикова О.Н., Боброва А.Г., Короленко А.В., Нацун Л.Н., Ребенок О.Ю., Журкевич А.А., Щербина Н.М., Петракова Ю.Н. Активное долголетие и его факторы в контексте демографического старения. Опыт исследования в России и Беларуси. – Вологда, 2022.

[6] Лукичёв П.М., Чекмарев О.П. и др. Новые вызовы современного рынка труда: работники старших возрастов vs пенсионеры // Экономика труда. – 2023. – № 4.

[7] Работа для пенсионеров в 2026-м: кто готов их взять в штат, сколько платятhttps://news.ru/

economics/rabota-dlya-pensionerov-v-2026-m-kto-gotov-ih-vzyat-v-shtat-skolko-platyat (дата обращения 24.06.2026).

References:

[1] Bryukhova, O. Yu., Startseva N.N. Tools for working with older employees at different stages of their life cycle in the organization // Labor Economics. – 2025. - T.12. № 4. URL: https://1economic.ru/lib/122886?ysclid=mi0govyleg495551349..

[2] In every fourth company, retention of retirees is the norm, and every tenth has begun to practice it recently. URL: superjob.ru/research/articles/115260/v-kazhdoj-chetvertoj-kompanii-uderzhanie-pensionerov/) (дата обращения 24.06.2026).

[3] Vasilyeva, E. V. The concept of active longevity: opportunities and limitations of implementation in Russia: monograph. - Yekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2022. - 190 p. - ISBN 978-5-94646-663-9.

[4] Herr O.A. Labor market in the aging phase of workers: analysis of theories, concepts and models of active longevity // Personnel and intellectual resources management in Russia. – 2024. -T. 13. – № 5. S. 68-74.

[5] O.N. Kalachikova, A.G. Bobrova, A.V. Korolenko, L.N. Natsun, O.Yu. Child, A.A. Zhurkevich, N.M. Shcherbina, Yu.N. Petrakova. Active longevity and its factors in the context of demographic aging. Research experience in Russia and Belarus. - Vologda, 2022.

[6] P.M. Lukichev, O.P. Chekmarev et al. New challenges of the modern labor market: older workers vs pensioners // Labor economy. – 2023. – № 4.

[7] Work for pensioners in 2026: who is ready to hire them, how much they pay https ://news.ru/economics/rabota-dlya-pensionerov-v-2026-m-kto-gotov-ih-vzyat-v-shtat-skolko-platyat (date of appeal 24.06.2026).

