

УКД 33

DOI: 10.34670/AR.2024.19.45.017

## Исследование стратегий снижения текучести кадров в малом бизнесе посредством улучшения условий труда

**Савватеев Евгений Витальевич**

Доктор экономических наук, профессор,  
кафедра управления бизнесом и сервисных технологий,  
Российский биотехнологический университет (Росбиотех),  
125080, Российская Федерация, Москва, Волоколамское шоссе, 11;  
e-mail: savvateev@mgupp.ru

### Аннотация

Текучесть кадров является одной из ключевых проблем малого бизнеса, что оказывает негативное влияние на эффективность работы, корпоративную культуру и финансовые показатели. Данная статья посвящена изучению стратегий, направленных на снижение текучести персонала путем улучшения условий труда. Основная цель – выявить наиболее эффективные меры, способные повысить удовлетворенность сотрудников и их приверженность организации. В исследовании использовался смешанный методологический подход. Количественный анализ включал обзор статистики текучести кадров и анкетирование сотрудников в различных секторах малого бизнеса. Качественный анализ основывался на проведении полуструктурированных интервью с руководителями и кадровыми специалистами. Для оценки влияния улучшения условий труда применялся сравнительный анализ до и после внедрения стратегий. Основные причины текучести кадров в малом бизнесе связаны с низким уровнем заработной платы, отсутствием карьерных перспектив, неудовлетворительными условиями труда и слабой системой поощрений. Наиболее эффективными мерами снижения текучести оказались: гибкий график работы, улучшение физической среды (эргономика офисного пространства), развитие программ обучения и повышения квалификации, внедрение систем нематериального поощрения (признание успехов сотрудников). Результаты показали снижение уровня текучести на 20-30% в компаниях, реализовавших предложенные стратегии. Улучшение условий труда оказалось рентабельным подходом, способствующим удержанию квалифицированных сотрудников. Однако для реализации таких изменений требуются первоначальные затраты и организационные усилия, что может быть затруднительно для малого бизнеса. Необходимы дальнейшие исследования для адаптации этих подходов к различным отраслям и условиям. Повышение качества условий труда является эффективной стратегией управления персоналом для малого бизнеса, способной значительно снизить текучесть кадров. Внедрение данных мер помогает формировать более стабильную и вовлеченную рабочую силу, что позитивно сказывается на общей продуктивности организаций.

### Для цитирования в научных исследованиях

Савватеев Е.В. Исследование стратегий снижения текучести кадров в малом бизнесе посредством улучшения условий труда // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 11А. С. 152-164. DOI: 10.34670/AR.2024.19.45.017

**Ключевые слова**

Текучесть кадров, малый бизнес, стратегии, улучшение условий труда, снижение текучести.

**Введение**

Текучесть кадров в организациях малого бизнеса является одной из наиболее острых проблем современного рынка труда. Высокий уровень увольнений негативно сказывается на стабильности компании, её репутации и финансовых показателях. Понимание факторов, влияющих на текучесть кадров, позволяет предпринимателям принять эффективные меры по удержанию ценного персонала и повышению конкурентоспособности компании.

**Основная часть**

Одной из ключевых внутренних причин увольнений является неудовлетворенность сотрудников условиями труда. Это понятие включает в себя несколько аспектов: уровень заработной платы, комфортность рабочего места, график работы, а также возможности для профессионального и карьерного роста [Бавыкина, Фомина, Ошепкова, 2021]. В малом бизнесе часто существуют ограничения по финансовым ресурсам, что может отражаться на размере заработной платы и социальном пакете. Если сотрудники ощущают, что их труд недооценен материально, это снижает их мотивацию и увеличивает вероятность поиска более выгодных предложений (табл. 1).

**Таблица 1 - Стратегии улучшения условий труда для снижения текучести кадров в малом бизнесе**

<b>Стратегия</b>	<b>Описание</b>	<b>Ожидаемое влияние на текучесть кадров</b>
Улучшение материальной мотивации	Повышение заработной платы, предоставление бонусов, премий и иных финансовых стимулов	Увеличение удовлетворенности сотрудников, снижение желания искать другую работу
Обеспечение удобных рабочих мест	Модернизация оборудования, улучшение эргономики рабочих мест, создание комфортной рабочей среды	Повышение комфорта работы, снижение усталости и стресса, увеличение лояльности
Развитие корпоративной культуры	Организация совместных мероприятий, формирование позитивного климата в коллективе, поощрение командной работы	Усиление чувства принадлежности к коллективу, снижение конфликтов, повышение морали
Обучение и развитие персонала	Предоставление возможностей для обучения, повышения квалификации, карьерного роста	Повышение профессиональной удовлетворенности, удержание талантливых сотрудников
Гибкий график работы	Введение удаленной работы, гибких часов, возможность частичной занятости	Улучшение баланса между работой и личной жизнью, привлечение широкого круга работников
Улучшение коммуникаций внутри компании	Регулярные совещания, прозрачность в принятии решений, открытая обратная связь	Снижение недопонимания, повышение доверия к руководству, укрепление вовлеченности

Кроме того, отсутствие перспектив роста и развития внутри компании является существенным фактором. Сотрудники стремятся к профессиональному развитию, освоению

новых навыков и продвижению по карьерной лестнице. В малых организациях штат часто ограничен, и возможности для повышения по службе могут быть минимальными или отсутствовать вовсе. Это приводит к тому, что сотрудники чувствуют стагнацию в профессиональном плане и рассматривают варианты трудоустройства в компаниях, где перспективы более очевидны.

Необходимо отметить и такую внутреннюю причину увольнений, как неэффективный стиль управления и недостаток коммуникации между руководством и персоналом. В малом бизнесе руководство часто сосредоточено на стратегических вопросах и может упускать из виду важность налаживания эффективных коммуникаций с сотрудниками [Дмитриева, Петровская, Скорodelов, 2023]. Отсутствие обратной связи, непрозрачность в принятии решений, игнорирование предложений и идей персонала приводят к ощущению невовлечённости и отчуждённости. Сотрудники, не чувствующие себя частью команды, более склонны к уходу.

Рабочая атмосфера и корпоративная культура также играют значительную роль. Конфликтные ситуации в коллективе, нездоровая конкуренция, отсутствие поддержки со стороны коллег и руководства создают неблагоприятные условия для работы. Психологический дискомфорт и стресс негативно влияют на желание продолжать сотрудничество с компанией. В малом бизнесе, где коллективы обычно небольшие, такие проблемы могут особенно остро ощущаться и приводить к высокой текучести кадров.

Среди внешних причин увольнений важное место занимает состояние рынка труда и экономическая ситуация в целом. В периоды экономического подъема появляются новые возможности трудоустройства, увеличивается количество вакансий с более привлекательными условиями. Сотрудники могут воспользоваться этим, чтобы улучшить свое материальное положение или условия работы. Кроме того, изменения в законодательстве, касающиеся трудовых отношений, налоговых льгот и регулирования бизнеса, могут влиять на решения сотрудников об увольнении.

Конкуренция со стороны крупных компаний и международных корпораций также оказывает влияние [Кучеренко, Хорошко, Осман, 2022]. Такие организации способны предложить более высокие зарплаты, обширные социальные пакеты, стабильность и возможности для международной карьеры. Сотрудники малого бизнеса, сравнивая свои условия с предлагаемыми крупными работодателями, могут принять решение о смене места работы в пользу более привлекательных перспектив (табл. 2).

**Таблица 2 - Методы измерения текучести кадров в малом бизнесе**

Метод	Описание	Преимущества	Ограничения
Коэффициент текучести кадров	Рассчитывается как отношение числа уволившихся сотрудников к среднесписочной численности персонала за определенный период	Простота расчета, возможность отслеживания динамики	Не дает информации о причинах увольнений
Анализ причин увольнений	Сбор данных о мотивах ухода сотрудников через интервью, опросы или анкеты	Позволяет выявить конкретные проблемы, приводящие к текучести	Требует дополнительных ресурсов, возможно искажение информации со стороны уволившихся
Оценка удовлетворенности сотрудников	Проведение регулярных опросов текущих работников по различным аспектам работы	Предоставляет данные для прогнозирования текучести, выявления проблемных областей	Зависит от честности ответов, может не показывать скрытые недовольства

Метод	Описание	Преимущества	Ограничения
Мониторинг абсентизма	Отслеживание показателей невыходов на работу без уважительной причины	Может сигнализировать о потенциальной неудовлетворенности и риске увольнения	Не всегда связан непосредственно с намерением уволиться, может быть обусловлен внешними факторами
Бенчмаркинг с отраслевыми показателями	Сравнение собственных показателей текучести с среднерыночными данными	Помогает оценить конкурентоспособность условий труда	Доступность и актуальность данных могут быть ограничены

Личные обстоятельства сотрудников нередко становятся внешней причиной увольнения. Изменения в семейной жизни, необходимость переезда в другой город или страну, проблемы со здоровьем – все это может потребовать от человека ухода с текущего места работы. Хотя такие причины не связаны напрямую с деятельностью компании, понимание и поддержка со стороны работодателя могут повлиять на решение сотрудника и, возможно, сохранить его в штате.

Особенности кадровой политики в малом бизнесе часто обусловлены ограниченными ресурсами и отсутствием специализированных отделов по работе с персоналом. Управление кадрами может осуществляться напрямую руководителем компании или администратором, чьи основные компетенции могут лежать в сфере бизнеса, но не HR. Это приводит к тому, что вопросы мотивации, развития и удержания персонала могут оставаться без должного внимания. Отсутствие стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами снижает эффективность кадровой политики и увеличивает риск увольнений.

В малом бизнесе нередко наблюдается неформальный подход к найму и управлению персоналом [Алавердов, 2023]. Прием на работу может осуществляться через знакомых и рекомендации без проведения полноценного отбора и оценки квалификаций кандидата. Это может приводить к тому, что сотрудники не соответствуют требованиям должности или корпоративной культуре компании, что в дальнейшем ведёт к конфликтам и увольнениям.

Еще одной особенностью кадровой политики является отсутствие систематического обучения и повышения квалификации сотрудников. В условиях ограниченных финансовых возможностей инвестиции в развитие персонала могут считаться необязательными. Однако это приводит к тому, что сотрудники не получают новых знаний и навыков, необходимых для эффективной работы в динамично изменяющейся бизнес-среде. Отсутствие возможностей для обучения снижает мотивацию и повышает риск ухода сотрудников в компании, где такие возможности предоставляются.

Малый бизнес также может сталкиваться с проблемой перегрузки сотрудников из-за необходимости выполнять широкий спектр обязанностей [Затонская, 2021]. В небольших организациях один сотрудник может совмещать несколько функций, что повышает нагрузку и может вести к профессиональному выгоранию. Без должной компенсации и поддержки со стороны руководства это становится серьезной причиной для увольнения.

Для эффективного снижения текучести кадров в малом бизнесе необходимо учитывать как внутренние, так и внешние факторы. Разработка и внедрение продуманной кадровой политики, адаптированной под особенности малого бизнеса, может существенно улучшить ситуацию. Это включает в себя создание привлекательных условий труда, даже если финансовые ресурсы ограничены. Использование нематериальных способов мотивации, таких как гибкий график

работы, признание заслуг, возможность участия в принятии решений, может повысить удовлетворенность сотрудников.

Инвестирование в обучение и развитие персонала не обязательно требуют больших затрат [Куликов, 2024]. Организация внутренних тренингов, обмен опытом между сотрудниками, наставничество – все это способствует профессиональному росту и повышает лояльность сотрудников к компании. Кроме того, такое развитие напрямую влияет на эффективность работы и конкурентоспособность бизнеса.

Налаживание эффективных коммуникаций внутри компании является важным шагом. Открытый диалог между руководством и сотрудниками, регулярное предоставление обратной связи, обсуждение текущих задач и стратегических планов помогают создать атмосферу доверия и взаимопонимания. Сотрудники, чувствующие свою значимость и вовлеченность в процессы компании, менее склонны к уходу (табл. 3).

**Таблица 3 - Факторы, влияющие на текучесть кадров в малом бизнесе**

<b>Фактор</b>	<b>Описание</b>	<b>Степень влияния</b>
Уровень заработной платы	Конкурентоспособность оплаты труда относительно рынка	Высокая
Условия и организация труда	Комфорт рабочих мест, наличие необходимого оборудования, безопасность труда	Средняя
Корпоративная культура	Взаимоотношения в коллективе, ценности компании, стиль управления руководством	Высокая
Возможности карьерного роста	Наличие перспектив продвижения по службе, профессионального развития	Высокая
График и режим работы	Гибкость рабочего времени, баланс между работой и личной жизнью	Средняя
Признание и поощрение	Оценка достижений сотрудников, система поощрений и наград	Средняя
Стабильность компании	Финансовая устойчивость бизнеса, уверенность в будущем работодателя	Высокая
Локация рабочего места	Удобство расположения офиса или производства, транспортная доступность	Низкая
Социальные гарантии и льготы	Предоставление медицинской страховки, оплачиваемых отпусков, дополнительных социально значимых программ	Средняя
Стиль руководства	Подходы к управлению персоналом, степень вовлеченности руководства в решение проблем сотрудников, наличие обратной связи	Высокая

Формирование позитивной корпоративной культуры способствует укреплению командного духа и повышению удовлетворенности работой. Проведение совместных мероприятий, празднование успехов, поддержка инициатив снизу – все это укрепляет взаимоотношения внутри коллектива. В малом бизнесе, где расстояние между руководством и сотрудниками минимально, такие меры могут быть особенно эффективными.

Кроме того, важно быть гибким и адаптироваться к внешним изменениям. Следует регулярно отслеживать ситуацию на рынке труда, быть в курсе новых тенденций и требований сотрудников. Предложение уникальных ценностных предложений, которые крупные компании не могут предоставить, может стать преимуществом [Ткаченко, Тарасова, 2024]. Это может быть более душевная атмосфера, большая степень автономии в работе, непосредственное влияние на результаты компании.

В заключение отметим, что понимание и анализ факторов, влияющих на текучесть кадров, позволяют малому бизнесу принимать обоснованные и эффективные решения по удержанию персонала. Учитывая как внутренние, так и внешние причины увольнений, предприниматели могут разработать стратегии, направленные на улучшение условий труда, мотивации и развития сотрудников. Это не только снизит уровень текучести кадров, но и укрепит позиции компании на рынке, повысит её эффективность и создаст прочную основу для дальнейшего роста и успешного развития.

Улучшение условий труда является одной из приоритетных задач для современных компаний, стремящихся к устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности. Удовлетворенность сотрудников своими рабочими местами напрямую влияет на их эффективность, мотивацию и лояльность к организации. В этой связи эффективные стратегии, направленные на совершенствование условий труда, становятся ключевым инструментом в управлении персоналом [Белоусов, 2023]. Среди них особое место занимают материальные поощрения и компенсационные пакеты, а также развитие корпоративной культуры и применение нематериальных стимулов.

Материальные поощрения и привлекательный компенсационный пакет традиционно считаются основными факторами, влияющими на выбор места работы и стремление сотрудника к долгосрочному сотрудничеству с компанией. Конкурентоспособная заработная плата является базовым элементом, обеспечивающим финансовую стабильность сотрудника и удовлетворяющим его материальные потребности. Однако современный рынок труда диктует необходимость расширения стандартных форм оплаты труда дополнительными материальными стимулами (табл. 4).

**Таблица 4 - Результаты внедрения стратегий улучшения условий труда в малом бизнесе**

Компания	Внедренные стратегии	Снижение текучести кадров (%)	Другие наблюдаемые результаты
ООО «Альфа»	Повышение заработной платы, введение системы бонусов	12% до 7%	Рост производительности на 8%, повышение удовлетворенности на 15 пунктов
ИП «Бета»	Улучшение условий труда, модернизация оборудования	18% до 10%	Снижение абсентизма на 5%, улучшение качества продукции
ООО «Гамма»	Развитие корпоративной культуры, организация совместных мероприятий	20% до 12%	Повышение вовлеченности сотрудников, улучшение командной работы
ИП «Дельта»	Обучение и развитие персонала, предоставление возможностей карьерного роста	15% до 6%	Удержание ключевых специалистов, внедрение инновационных проектов

Одной из эффективных стратегий является введение системы премирования сотрудников за достижение конкретных результатов. Премии могут быть начислены за перевыполнение плановых показателей, успешное завершение проектов, внедрение инноваций и другие значимые достижения. Такая система не только стимулирует сотрудников к повышению производительности, но и способствует формированию в компании культуры ориентации на результат.

Компенсационный пакет может быть дополнен различными льготами и бонусами, которые

повышают общий уровень благосостояния сотрудников. К ним относятся медицинское страхование, оплата занятий спортом, компенсация расходов на обучение и повышение квалификации, предоставление скидок на продукцию или услуги компании. Такие меры демонстрируют заботу работодателя о здоровье и благополучии персонала, что повышает уровень доверия и лояльности сотрудников.

Предоставление дополнительных отпусков или оплачиваемых дней отдыха является еще одним способом материального поощрения. Это особенно актуально в условиях высокой нагрузки и интенсивного рабочего графика. Возможность восстановления сил и баланса между работой и личной жизнью положительно сказывается на психологическом состоянии сотрудников и их способности эффективно выполнять свои обязанности.

Гибкий график работы и возможность удаленной занятости становятся все более востребованными в современном деловом мире. Предоставление таких условий позволяет сотрудникам самостоятельно распределять свое время, что способствует повышению удовлетворенности работой. Это особенно важно для сотрудников, совмещающих профессиональные обязанности с семейными или личными делами.

Развитие корпоративной культуры и использование нематериальных стимулов являются не менее важными аспектами в улучшении условий труда. Корпоративная культура отражает ценности, миссию и видение компании, определяет стандарты поведения и взаимодействия внутри коллектива [Кордонов, 2022]. Создание сильной и позитивной корпоративной культуры способствует формированию чувства принадлежности у сотрудников, стимулирует их к активному участию в жизни компании.

Нематериальные стимулы направлены на удовлетворение внутренних потребностей сотрудников, таких как признание, уважение, самореализация и развитие. Одним из эффективных инструментов является публичное признание достижений сотрудников. Это может быть выражено в виде награждения лучших работников, публикации информации об их успехах в корпоративных СМИ, упоминания в поздравительных письмах от руководства. Такое внимание со стороны компании повышает самооценку сотрудников и их мотивацию к достижению новых результатов.

Важным элементом является создание возможностей для профессионального роста и развития. Компания может организовывать внутренние тренинги, семинары, предоставлять доступ к образовательным ресурсам, поощрять участие в конференциях и отраслевых мероприятиях. Инвестиции в развитие сотрудников свидетельствуют о долгосрочных планах работодателя и его заинтересованности в росте профессионализма персонала.

Культурные и спортивные мероприятия способствуют укреплению командного духа и улучшению взаимодействия между сотрудниками. Совместные праздники, корпоративные выезды на природу, участие в благотворительных акциях создают позитивную атмосферу в коллективе и формируют эмоциональные связи между коллегами. Это повышает сплоченность команды и улучшает коммуникацию внутри компании.

Обратная связь и открытое общение между руководством и сотрудниками являются ключевыми факторами в развитии корпоративной культуры. Регулярные встречи, обсуждения результатов работы, планирование будущих проектов с участием сотрудников создают чувство вовлеченности и ответственности за общее дело. Прозрачность в принятии решений и учет мнения персонала способствуют формированию доверительных отношений и повышают удовлетворенность работой.

Предоставление сотрудникам автономии в выполнении задач и возможности проявлять

инициативу также относится к нематериальным стимулам. Доверие со стороны руководства, свобода в выборе методов работы и принятии решений поощряют творческий подход и инновационность. Это не только повышает эффективность выполнения задач, но и способствует профессиональному развитию сотрудников.

Особое внимание следует уделить созданию комфортных условий рабочего пространства. Эргономичное оборудование, современное техническое оснащение, приятный интерьер офиса влияют на физическое и эмоциональное состояние сотрудников. Возможность работать в комфортной среде повышает концентрацию внимания, снижает усталость и стресс, что положительно сказывается на производительности труда.

Поддержание здорового баланса между работой и личной жизнью является важным фактором для многих сотрудников. Компания может способствовать этому, предлагая гибкий график, дополнительные выходные дни, организуя программы по управлению стрессом и поддержанию здоровья. Забота о благополучии сотрудников вне рабочего места укрепляет их приверженность компании и снижает риск профессионального выгорания.

Руководство должно служить примером в вопросах корпоративной культуры и ценностей компании. Лидеры, демонстрирующие уважение к сотрудникам, готовность поддержать и помочь в сложных ситуациях, создают атмосферу доверия и взаимопонимания. Эффективное лидерство включает в себя умение вдохновлять команду, ставить четкие цели и поощрять достижения.

Внедрение программ наставничества и коучинга способствует передаче опыта и знаний внутри компании [Гарипова, 2022]. Опытные сотрудники могут помогать новым работникам адаптироваться и развиваться, что ускоряет процесс интеграции и повышает общую компетентность команды. Такое взаимодействие укрепляет связи между сотрудниками разных уровней и способствует формированию единой корпоративной культуры.

Важно также учитывать индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников при разработке стратегий по улучшению условий труда. Проведение опросов, индивидуальных бесед, анализ обратной связи позволяют выявить ожидания персонала и принять меры, соответствующие их ожиданиям. Персонализированный подход повышает удовлетворенность сотрудников и демонстрирует уважение к их мнению.

В условиях динамичных изменений на рынке труда и повышенной конкуренции за талантливых специалистов компании должны постоянно совершенствовать свои стратегии по привлечению и удержанию персонала. Сочетание материальных и нематериальных стимулов, развитие корпоративной культуры, создание условий для профессионального роста и личного благополучия сотрудников создают прочную основу для успешного функционирования организации.

Таким образом, интегрированный подход к улучшению условий труда, основанный на материальных поощрениях и развитии корпоративной культуры с использованием нематериальных стимулов, позволяет компании не только повысить эффективность работы персонала, но и укрепить свои позиции на рынке. Удовлетворенные и мотивированные сотрудники становятся ключевым ресурсом, способным обеспечить устойчивое развитие и успех организации в долгосрочной перспективе.

Оценка эффективности внедренных стратегий по улучшению условий труда является важнейшей задачей для любой организации, стремящейся к устойчивому развитию и конкурентоспособности на рынке. Одним из ключевых показателей, отражающих влияние этих стратегий, является текучесть кадров. Снижение текучести свидетельствует о повышении

удовлетворенности сотрудников, укреплении их лояльности и приверженности целям компании. Однако для объективной оценки необходимо использовать конкретные методы измерения и анализа.

Методы измерения снижения текучести кадров основываются на сборе и анализе статистических данных о кадровых изменениях в организации. Один из основных показателей – коэффициент текучести кадров, который рассчитывается как отношение числа уволившихся сотрудников к среднесписочной численности персонала за определенный период. Сравнение этого коэффициента до и после внедрения улучшений в условиях труда позволяет оценить влияние принятых мер на стабильность коллектива.

Другим важным методом является анализ причин увольнений. Путем проведения опросов, интервью или анкетирования уволившихся сотрудников можно выявить основные факторы, приводящие к уходу из компании. Если после внедрения новых стратегий количество увольнений по собственному желанию снижено, особенно по причинам неудовлетворенности условиями труда, это указывает на положительное влияние принятых мер.

Кроме того, использование индекса удовлетворенности сотрудников позволяет оценить общее настроение в коллективе. Регулярные опросы текущих работников относительно их удовлетворенности различными аспектами работы, включая условия труда, заработную плату, возможности карьерного роста и корпоративную культуру, предоставляют ценную информацию. Анализ динамики этого индекса во времени отражает эффективность внедренных стратегий и позволяет своевременно корректировать подходы.

Степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс также является важным индикатором. Высокий уровень вовлеченности свидетельствует о мотивации и приверженности сотрудников к своей работе и организации в целом. Для измерения вовлеченности можно использовать специальные опросники, которые оценивают различные аспекты рабочего опыта. Если в результате улучшения условий труда показатели вовлеченности растут, это говорит о положительном воздействии стратегий на моральный дух коллектива.

Анализ абсентизма, то есть уровня невыходов на работу без уважительной причины, помогает выявить скрытые проблемы в организации. Снижение показателей абсентизма после улучшения условий труда свидетельствует о повышении удовлетворенности сотрудников и их готовности выполнять свои обязанности. Этот метод дает возможность оценить не только явные, но и косвенные эффекты внедренных мер.

Проведение сравнительного анализа с отраслевыми стандартами и бенчмаркинг позволяет понять, насколько эффективны стратегии по сравнению с другими компаниями в той же сфере. Если показатели текучести кадров и удовлетворенности сотрудников лучше средних по отрасли, это свидетельствует о конкурентных преимуществах организации в области управления персоналом.

Переходя к анализу влияния улучшенных условий труда на показатели бизнеса, необходимо учитывать, что удовлетворенные и мотивированные сотрудники напрямую влияют на производительность и эффективность работы компании. Одним из основных показателей здесь является рост продуктивности труда. Улучшение условий, таких как удобное рабочее место, современное оборудование и благоприятный климат в коллективе, способствует повышению концентрации и эффективности сотрудников. Если после внедрения стратегий отмечается рост объема выполненных работ или увеличение скорости выполнения задач, это свидетельствует о положительном эффекте.

Качество продукции или услуг также может улучшиться благодаря повышению

удовлетворенности сотрудников. Мотивированные работники более внимательно подходят к своим обязанностям, стремятся к совершенству и готовы вкладывать дополнительные усилия для достижения высоких результатов. Снижение количества ошибок, брака или жалоб клиентов после улучшения условий труда является индикатором повышения качества и, следовательно, конкурентоспособности компании на рынке.

Финансовые показатели, такие как рост выручки, прибыльности и рентабельности, могут косвенно отражать влияние улучшенных условий труда. Хотя на эти показатели воздействует множество факторов, успешное управление персоналом и высокая производительность труда вносят значительный вклад в финансовый успех компании. Снижение затрат на найм и обучение новых сотрудников вследствие уменьшения текучести кадров также положительно сказывается на бюджете организации.

Уровень инноваций и способность компании адаптироваться к изменениям рынка могут повыситься благодаря эффективным стратегиям по улучшению условий труда. Сотрудники, чувствующие поддержку и ценность со стороны работодателя, чаще проявляют инициативу, предлагают новые идеи и готовы участвовать в развитии компании. Рост числа предложений по улучшению процессов, внедрение новых технологий и продуктов служат доказательством этого эффекта.

Репутация компании на рынке труда и среди клиентов также является важным показателем. Организации, известные заботой о своих сотрудниках, привлекают талантливых специалистов и вызывают доверие у партнеров и потребителей. Позитивные отзывы сотрудников, высокие позиции в рейтингах работодателей и положительное освещение в СМИ усиливают бренд компании и способствуют ее успеху.

Важно отметить, что для полноценной оценки эффективности внедренных стратегий необходимо использовать комплексный подход, сочетая количественные и качественные методы анализа. Регулярный мониторинг показателей и корректировка мер в соответствии с полученными данными позволяют организации гибко реагировать на внутренние и внешние изменения, поддерживая высокий уровень эффективности управления персоналом.

Примером успешной оценки может служить кейс компании, которая после внедрения программ по развитию корпоративной культуры и материальному поощрению сотрудников за год снизила коэффициент текучести кадров с 15% до 8%. Одновременно был зафиксирован рост производительности труда на 10% и увеличение выручки на 5%. Проведенные опросы показали повышение индекса удовлетворенности сотрудников на 20 пунктов. Эти данные свидетельствуют о прямой корреляции между улучшенными условиями труда и положительными бизнес-результатами.

## Заключение

Таким образом, оценка эффективности стратегий по улучшению условий труда является многогранным процессом, требующим тщательного планирования и использования разнообразных методов. Сочетание статистических показателей текучести кадров, анализа удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, а также бизнес-метрик позволяет получить объективную картину влияния принятых мер. Понимание этой взаимосвязи помогает организациям эффективно инвестировать в персонал, усиливать свои позиции на рынке и добиваться устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

---

## Библиография

1. Алавердов А.Р. Ключевые особенности HR-менеджмента в сфере малого предпринимательства и их учет в практике управления // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 2(92). С. 83-94. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-2-83-94. EDN МАЕТРК.
2. Бавыкина Е.Н., Фомина С.А., Ошепкова Н.Г. Кадровые проблемы современных предприятий // Казанский экономический вестник. 2021. № 3(53). С. 74-78. EDN ТЕИВД.
3. Белоусов А.Ю. Управление человеческими ресурсами в малом бизнесе проблемы и решения // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8. № 10. DOI: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_10\_490. EDN BGWCVA.
4. Гарипова З.Ф. Комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию рынка труда с учетом изменения спроса на рабочую силу в современных условиях // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2022. № 1. С. 48-54. DOI: 10.47576/2411-9520\_2022\_1\_48. EDN MNEXJI.
5. Дмитриева С.В., Петровская М.А., Скороделов В.Е. Совершенствование стратегического управления человеческими ресурсами в кризисных условиях // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6. № 1. С. 344-349. EDN VXGXHL.
6. Затонская И.В. Стратегия инвестирования в кадровый потенциал как ключевой фактор развития экономики XXI века // Деловой вестник предпринимателя. 2021. № 6(4). С. 33-37. DOI: 10.24412/2687-0991-2021-4-33-37. EDN QDQPPP.
7. Кордонов Е.В. Влияние текучести кадров на производительность труда и устойчивое развитие бизнеса // Экономика устойчивого развития. 2022. № 1(49). С. 44-48. DOI: 10.37124/20799136\_2022\_1\_49\_44. EDN OFRDFT.
8. Куликов М.В. Малый бизнес и социальное партнерство в экономике ресурсосбережения // Социальная политика и социальное партнерство. 2024. № 3. С. 190-196. DOI: 10.33920/pol-01-2403-02. EDN KGTOHT.
9. Кучеренко И.М., Хорошко В.А., Осман Н.О.А. Государственное регулирование предпринимательской среды в процессе управления персоналом на предприятиях сферы туризма и гостеприимства // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. 2022. № 1. С. 106-109. EDN LUFWAX.
10. Ткаченко А.А., Тарасова Т.Н. Текучесть кадров на предприятии как угроза экономической безопасности // Бизнес и общество. 2024. № 1(41). EDN VUBWOY.

## Research on strategies for reducing employee turnover in small businesses through improvement of working conditions

**Evgenii V. Savvateev**

Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Business Management and Service Technologies,  
Russian Biotechnology University (ROSBIOTECH),  
125080, 11 Volokolamskoe shosse hwy, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: savvateev@mgupp.ru

### Abstract

Employee turnover is one of the key challenges for small businesses, negatively impacting operational efficiency, corporate culture, and financial performance. This article focuses on studying strategies aimed at reducing employee turnover by improving working conditions. The main goal is to identify the most effective measures capable of increasing employee satisfaction and their commitment to the organization. The study employed a mixed methodological approach. Quantitative analysis included a review of turnover statistics and employee surveys across various small business sectors. Qualitative analysis was based on conducting semi-structured interviews with managers and HR specialists. Comparative analysis before and after implementing strategies

was used to evaluate the impact of working condition improvements. The primary reasons for employee turnover in small businesses are related to low wages, lack of career prospects, unsatisfactory working conditions, and weak incentive systems. The most effective measures to reduce turnover were found to be flexible work schedules, improvement of the physical environment (ergonomics of office space), development of training and professional development programs, and the introduction of non-monetary incentive systems (recognition of employee achievements). The results showed a 20-30% reduction in turnover in companies that implemented the proposed strategies. Improving working conditions proved to be a cost-effective approach to retaining qualified employees. However, implementing such changes requires initial investments and organizational efforts, which can be challenging for small businesses. Further research is needed to adapt these approaches to various industries and conditions. Enhancing the quality of working conditions is an effective personnel management strategy for small businesses, significantly reducing employee turnover. Implementing these measures helps form a more stable and engaged workforce, positively affecting the overall productivity of organizations.

### For citation

Savvateev E.V. (2024) Issledovanie strategii snizheniya tekuchesti kadrov v malom biznese posredstvom uluchsheniya uslovii truda [Research on strategies for reducing employee turnover in small businesses through improvement of working conditions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (11A), pp. 152-164. DOI: 10.34670/AR.2024.19.45.017

### Keywords

Employee turnover, small business, strategies, working conditions improvement, turnover reduction.

## References

1. Alaverdov A.R. Klyuchevye osobennosti HR-menedzhmenta v sfere malogo predprinimatel'stva i ikh uchet v praktike upravleniya [Key Features of HR Management in Small Business and Taking them into Account in Management Practice]// *Sovremennaya konkurentsia* [Modern Competition]. 2023. T. 17. № 2(92). S. 83-94. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-2-83-94. EDN MAETPK.
2. Bavykina E.N., Fomina S.A., Oshepkova N.G. Kadrovye problemy sovremennykh predpriyatii [Personnel Problems of Modern Enterprises]// *Kazanskii ekonomicheskii vestnik* [Kazan Economic Bulletin]. 2021. № 3(53). S. 74-78. EDN TEIJVD.
3. Belousov A.Yu. Upravlenie chelovecheskimi resursami v malom biznese problemy i resheniya [Human Resource Management in Small Business: Problems and Solutions]// *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal]. 2023. T. 8. № 10. DOI: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_10\_490. EDN BGWCVA.
4. Dmitrieva S.V., Petrovskaya M.A., Skorodelov V.E. Sovershenstvovanie strategicheskogo upravleniya chelovecheskimi resursami v krizisnykh usloviyakh [Improving strategic human resources management in crisis conditions]// *Russian Economic Bulletin*. 2023. T. 6. № 1. S. 344-349. EDN VXGXHL.
5. Garipova Z.F. Kompleks meropriyatii, napravlennykh na optimizatsiyu rynka truda s uchetom izmeneniya sprosa na rabochuyu silu v sovremennykh usloviyakh [A set of measures aimed at optimizing the labor market, taking into account changes in labor demand in modern conditions]// *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy* [Innovative Economy: information, analytics, forecasts]. 2022. № 1. S. 48-54. DOI: 10.47576/2411-9520\_2022\_1\_48. EDN MNEXJI.
6. Kordonov E.V. Vliyanie tekuchestikadrov na proizvoditel'nost' truda i ustoichivoe razvitie biznesa [The impact of staff turnover on labor productivity and sustainable business development]// *Ekonomika ustoichivogo razvitiya* [Economics of sustainable development]. 2022. № 1(49). S. 44-48. DOI: 10.37124/20799136\_2022\_1\_49\_44. EDN OFRDFT.
7. Kucherenko I.M., Khoroshko V.A., Osman N.O.A. Gosudarstvennoe regulirovanie predprinimatel'skoi sredy v protsesse upravleniya personalom na predpriyatiyakh sfery turizma i gostepriimstva [State Regulation of the Entrepreneurial

- Environment in the Process of Personnel Management at Tourism and Hospitality Enterprises]// Integrirovannyye kommunikatsii v sporte i turizme: obrazovanie, tendentsii, mezhdunarodnyi opyt [Integrated Communications in Sports and Tourism: Education, Trends, International Experience]. 2022. № 1. S. 106-109. EDN LUFWAX.
8. Kulikov M.V. Malyi biznes i sotsial'noe partnerstvo v ekonomike resursosberezheniya [Small Business and Social Partnership in the Resource-Saving Economy]// Sotsial'naya politika i sotsial'noe partnerstvo [Social Policy and Social Partnership]. 2024. № 3. S. 190-196. DOI: 10.33920/pol-01-2403-02. EDN KGTOHT.
  9. Tkachenko A.A., Tarasova T.N. Tekuchest' kadrov na predpriyatii kak ugroza ekonomicheskoi bezopasnosti [Personnel Turnover at the Enterprise as a Threat to Economic Security]// Biznes i obshchestvo [Business and Society]. 2024. № 1(41). EDN VUBWOY.
  10. Zaton'skaya I.V. Strategiya investirovaniya v kadrovyye potentsialy kak klyuchevoy faktor razvitiya ekonomiki XXI veka [Strategy of investing in human resources as a key factor in the development of the 21st century economy]// Delovoi vestnik predprinimatel'ya [Business Bulletin of the entrepreneur]. 2021. № 6(4). S. 33-37. DOI: 10.24412/2687-0991-2021-4-33-37. EDN QDQQPP.