

УДК 331.5

Д. В. Родин

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: rodind@mail.ru

РИСКИ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА В СЕГМЕНТЕ ПРОДУКТОВОГО РЕТЕЙЛА: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЕ

Ключевые слова: риск, кадровый дефицит, ретейл, рынок труда, вакансии, текучесть персонала, управление персоналом, стратегии привлечения и удержания персонала.

В статье рассматриваются проблемы занятости и кадрового дефицита в российской экономике, обусловленные, прежде всего, демографическими, экономическими, технологическими, социально-психологическими факторами. Идентифицируются риски дефицита персонала в продуктовом ретейле. Если раньше перед бизнесом стояла задача по отбору лучших кандидатов из огромного пула претендентов, то на дефицитном рынке труда приходится конкурировать с другими работодателями, расширяя горизонты найма персонала на все целевые аудитории соискателей, повышая имидж организации-работодателя и предлагая лучшие условия труда. По результатам исследований предложены стратегии по привлечению и удержанию сотрудников в продуктовом ретейле, способствующие преодолению кризиса кадрового дефицита.

D. V. Rodin

National research Mordovian state University N.P. Ogarev, Saransk,
e-mail: rodind@mail.ru

RISKS OF STAFF SHORTAGE IN THE FOOD RETAIL SEGMENT: MAIN PROBLEMS AND THEIR SOLUTIONS

Keywords: risk, personnel shortage, retail, labor market, vacancies, staff turnover, personnel management, strategies for attracting and retaining personnel.

The article examines the problems of employment and personnel shortages in the Russian economy, caused primarily by demographic, economic, technological, and socio-psychological factors. The risks of staff shortages in food retail are identified. If previously a business was faced with the task of selecting the best candidates from a huge pool of applicants, then in a scarce labor market it is necessary to compete with other employers, expanding the horizons of hiring personnel to all target audiences of applicants, increasing the image of the employing organization and offering better working conditions. Based on the research results, strategies have been proposed for attracting and retaining employees in food retail, helping to overcome the crisis of personnel shortages.

Введение

Современная теория и практика управления персоналом идентифицирует различные риски в работе с персоналом организации. Как правило, риски реализуются в виде потерь вследствие несоответствия количественных и качественных характеристик персонала предъявляемым к нему требованиям со стороны организации. Кадровые риски включают в себя: психофизиологические, личностные, коммуникативные, профессионально-квалификационные риски, наконец, риски отсутствия или недостаточной лояльности и приверженности у сотрудников организации.

В настоящее время наиболее актуальными для работодателей являются риски,

обусловленные дефицитом кадров. Российский рынок труда вступил в 2024 год с существенной разбалансировкой спроса и предложения трудовых ресурсов. Показатель конкуренции и дефицита кадров (hh.индекс), отражающий соотношение числа активных резюме на одну вакансию, со второй половины 2023 года находится на уровне 3,3–3,4 пункта. Определенная конкуренция и дефицит кадров наблюдается в сфере розничной торговли (hh.индекс по итогам 2023 года составил 1,6 пункта), в сфере транспорта и логистики (2,9), продаж и обслуживания клиентов (2,7), производства и сервисного обслуживания (3,0) [3]. Во многом это обусловлено ростом самих компаний данных секторов экономики

и созданием новых вакансий. В итоге в условиях массового набора персонала, с одной стороны, и низкой безработицы с другой во всех регионах страны работодатели зачастую вынуждены привлекать трудовых мигрантов из ближнего зарубежья.

Цель исследования – рассмотрение теоретических и практических аспектов дефицита кадров на организационном уровне, определение основных его причин и разработка предложений по снижению дефицита кадров в продуктовом ретейле.

Материалы и методы исследования

Как показывает практика, большие трудности с привлечением персонала на организационные вакансии испытывает российский продовольственный ретейл. Если раньше перед бизнесом стояла задача по отбору лучших кандидатов из огромного пула претендентов, то на дефицитном рынке труда ему уже приходится конкурировать с другими работодателями, расширяя горизонты найма на все целевые аудитории соискателей, повышая имидж организации-работодателя и предлагая лучшие условия труда.

Согласно данным сервиса «Авито Работа» количество размещенных вакансий по ряду позиций массового персонала за последний год выросло на 200–300%. Происходит значительный рост потребности в сотрудниках складской логистики: сортировщиках, стикеровщиках и кладовщиках. Как правило, это связано с развитием e-commerce и необходимостью обрабатывать возросшие объемы продаж [2].

Исследования показывают рост расходов на привлечение массового персонала. Согласно аналитической записки, представленной консалтинговой компании RosExpert и составленной по результатам опроса компаний различных секторов экономики, расходы на неоднократное закрытие одной вакансии в сегменте массового персонала в течение года могут быть сопоставимы с затратами на подбор руководителя структурного подразделения. Результаты исследования показывают, что у респондентов уровень укомплектованности персоналом составляет в среднем 93%. Наиболее востребованная категория сотрудников – это линейный персонал, нехватка которого составляет 8%, более всего в отраслевом разрезе дефицит кадров в продовольственном ретейле (13%) [2,8]. Сложившуюся ситуацию комментирует директор по трансфор-

мации и работе с персоналом X5 Group Татьяна Красноперова, отмечая в частности, что сложности с линейным персоналом есть практически во всех отраслях, где много рабочих профессий: в ретейле, логистике, HoReCa, строительстве. Причин тому много: от сложной демографической ситуации в стране до структурного смещения спроса и предложения из-за e-commerce, следовательно, конкуренция за людей будет только расти [3].

Сложившийся дефицит сотрудников в продовольственном ретейле не только увеличивает зарплатные предложения, которые компании делают соискателям (по итогам прошлого года уровень реальных зарплат в стране вырос на 7,8%), но и способствует росту текучести персонала. Так по итогам 2023 года средняя зарплата по X5 Group составила 59,8 тыс. руб., показатель текучести персонала – 35,7% [3,11].

В компании Магнит текучесть персонала за 2022 год составила 55,4% от среднегодовой списочной численности персонала. По заявлению руководства компании Магнит увеличение укомплектованности сотрудниками и снижение текучести персонала является одной из важнейших задач в работе с персоналом. Высокая текучесть в отрасли во многом обусловлена тем, что молодые сотрудники рассматривают работу в сфере розничной торговли как временную занятость и далее ищут более престижную и высокооплачиваемую работу [4].

Конкуренция между работодателями существенно влияет на настроения и активность соискателей. Согласно опросу hh.ru, доля россиян, не готовых снизить зарплатные ожидания ради ускоренного поиска работы, за последний год выросла на 8%, до рекордных 48%. В 2023 году 68% работодателей повысили заработную плату персонала. Больше половины (54%) опрошенных работодателей готовы увеличить фонды оплаты труда в текущем году (об этом сообщили 80% компаний-респондентов). В целом по стране прирост за год составил 22%, достигнув показателя 55 тыс. руб. В лидерах – отрасли экономики, где кадровый дефицит проявляется более всего: автобизнес (74,9 тыс.), ретейл (43,7 тыс.), транспорт, логистика (77 тыс.) [3,11].

Вместе с тем, повышение зарплаты сотрудникам компании не гарантирует сокращение текучести персонала и стабильности кадрового состава. Рассмотрим практику

стимулирования труда в X5 Group, компании, которая является крупным представителем российского продуктового ретейла [5].

Согласно Положению об оплате труда, общего и единого для всех подразделений X5 Group система оплаты труда строится на следующих принципах:

- компания стремится реализовывать справедливую и прозрачную систему оплаты труда;

- предлагает работникам конкурентоспособное вознаграждение на уровне, сопоставимом с вознаграждением в ведущих компаниях торгового сектора и других индустрий в соответствии с профилем занимаемой должности и сферы деятельности компании;

- система оплаты труда включает в себя: фиксированную часть совокупного дохода, переменную часть совокупного дохода и дополнительные выплаты;

- фиксированная часть совокупного дохода – базовое вознаграждение, которое является гарантированной частью дохода работника, выплачивается за выполнение работником его трудовых обязанностей за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат;

- переменная часть совокупного дохода является негарантированной формой материального поощрения работников компании;

- в переменную часть совокупного дохода входят краткосрочные и долгосрочные

системы премирования, регламентируемые в соответствующих ВНД, включающие в себя следующие виды: периодическое премирование по итогам работы (ежемесячное, квартальное, полугодовое, годовое), единовременное (разовое) премирование, проектное премирование, долгосрочное премирование за производственные результаты;

- дополнительные выплаты включают в себя доплаты компенсационного и/или стимулирующего характера, предусмотренные ТК РФ или предоставляемые по решению компании в установленном порядке.

Политика X5 по оплате труда и льготам утверждает основные правила заработной платы сотрудников в компании. Величина заработной платы зависит от индивидуального вклада в работу, качества труда и общих результатов компании. Тарифная система оплаты труда включает различные факторы, такие как процентные ставки, должностные оклады, доплаты и премии.

В компании для структурных подразделений устанавливаются объемы и планы работ на месяц, квартал и год, которые необходимо выполнять. Только по достижению поставленных задач руководитель подразделения составляет заявку на премирование сотрудников организации, согласно сравнительным рейтингам *Compa Ratio* и *Range Penetration*, которые рассчитываются по формулам 1 и 2:

$$\text{Compa Ratio} = \frac{\text{Должностной оклад работника}}{\text{Средняя точка диапазона базового вознаграждения}} \times 100\% \quad (1)$$

$$\text{Range Penetration} = \frac{\text{Должностной оклад} - \text{Миним. точка базового вознаграждения}}{\text{Максимальная точка} - \text{Миним. точка базового вознаграждения}} \times 100\% \quad (2)$$

Величина вознаграждения, получаемого сотрудниками, напрямую зависит от общей выработки за смену и количества отработанных рабочих часов. Каждый работник получает премию, пропорциональную своей личной выработке и количеству часов, отработанных им за смену.

Расчет часов производится исходя из факта действительного присутствия работников в смене. Часы по отсутствующим сотрудникам не включаются в расчет. Премия каждого сотрудника исчисляется путем сложения премии, посчитанной за каждую смену за месяц.

Существует несколько критериев, не соблюдение которых вызовет лишение премии (например):

- для отдела приемки: приемка товара с истекшим сроком годности, в нетоварном виде или неполной комплектации, а также не соблюдение необходимых условий хранения товара;

- для отдела сортировки: отпуск товара не надлежащего качества с истекшим сроком годности на сборку, несвоевременной передачи товара в отдел списания или в уценку;

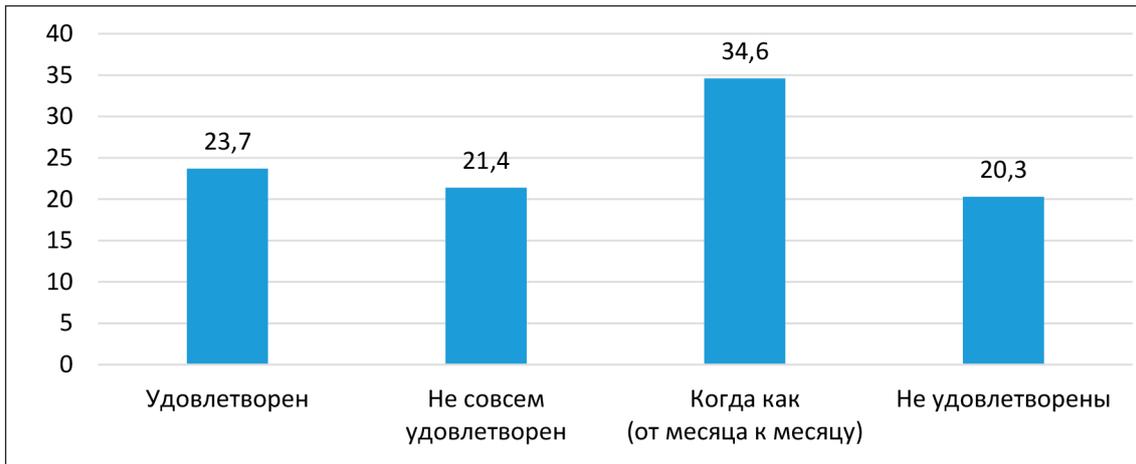


Рис. 1. Удовлетворенность сотрудников материальным стимулированием в организации, %

– для отдела списания: несвоевременное списание товара и отправка его на возврат поставщику, при необходимости, без надлежаще оформленных сопроводительных документов;

– для транспортного отдела: грубые нарушения ПДД, отклонения от заданного маршрута, ненадлежащая эксплуатация автомобиля.

Так же существуют критерии общие для всех отделов, за систематическое нарушение которых не будет начислена премия за отчетный период:

1 Опоздание на смену свыше 15 минут от начала смены и превышение времени нахождения на перерыве без уважительной причины.

2 Табель рабочего времени не заполнен в установленные сроки, отсутствуют отметки о присутствии в CRM-программе предусмотренные регламентом.

3 Не выполненные срочные задачи с пометкой руководителя подразделения, за исключением объемных задач, требующих больших трудозатрат и/или взаимодействия с другими отделами.

Для всестороннего понимания проблем мотивации и стимулирования персонала в X5 Group были проведены исследования по определению удовлетворенности персонала ООО «Онлайн-Гипермаркет» (один из маркетплейсов X5 Group). Результаты отражены на рисунке 1.

Как видно из результатов опроса 34,6% опрошенных удовлетворены своей заработной платой «Когда как (из месяца в месяц)», что означает переменный характер суммы оплаты труда в зависимости от отчетного

периода. NPS-исследования увольняющихся сотрудников показали, что основные причины увольнений вызваны достаточно тяжелыми психофизиологическими условиями труда. Большинство бывших сотрудников жалуется на то, что руководители сетевых магазинов стремятся сделать из сотрудника универсального работника, который должен уметь все – быть кассиром, быть фасовщиком, быть грузчиком, быть сортировщиком и другое. И при этом должен делать все быстро и оперативно, так чтобы в любую минуту мог легко заменить своего коллегу на другом рабочем месте. При этом оплата не меняется от вида работ. Уволившиеся сотрудники сетуют на высокий уровень стресса, отсутствие грузчиков и сотрудников охраны, поэтому рядовым работникам магазинов приходится разгружать самим поставки товара и отвечать за украденные продукты. Работать приходится по 13-15 часов (оплачивают только 12 часов).

Результаты исследования и их обсуждение

Для создания эффективной системы мотивации и стимулирования сотрудников организации необходимо следовать общим и понятным принципам: оценивайте результат, а не процесс; создайте понятную систему мотивации персонала; сделайте сотрудников партнерами по бизнесу.

Таким образом, бизнесу приходится учитывать сложившуюся ситуацию на рынке труда. Ретейлеры (X5 Group, Магнит, Лента, Ашан, Светофор и др.) которые не смогут приспособиться к сегодняшним условиям, рискуют стать донорами для конкурентов,

реагирующих на изменения быстро и качественно. Какие стратегии обеспечат конкурентоспособность ретейла на рынке труда в ближайшее время и на перспективу?

Во-первых, оптимальная стратегия заключается в продуманном расширении воронки претендентов на организационные вакансии. В этой связи следует иначе сегментировать рынок труда, определять целевые группы соискателей, расширять способы и средства поиска и привлечения кандидатов. При этом очень внимательно следить за тем, как применяемые технологии рекрутинга влияют на другие направления работы с персоналом, на организационную культуру в целом и ее структурных подразделений.

Выиграет в этой ситуации тот, кто окажет-ся ближе к соискателям и предложит соответствующую их ожиданиям мотивацию труда.

Во-вторых, важно формировать кадровый резерв. Особое внимание при этом уделять студентам-практикантам, школьникам старших классов. Работа с кадровым резервом будет способствовать формированию потенциальных сотрудников, понимающих специфику бизнеса, разделяющих ценности организационной культуры. Для этого компаниям необходимо расширять сотрудничество с учебными заведениями, создавая профильные кафедры и центры стажировки.

Работа с кадровым резервом на выдвижение преследует иные цели: обучение и развитие сотрудников, претендующих на занятие руководящих должностей в компании и стремящихся сделать карьеру. В этой связи необходимо создавать условия для карьерно-ориентированного поведения персонала, мотивируя сотрудников и предоставляя им возможность профессионально-квалификационного и служебного роста.

В-третьих, немаловажной стратегией обеспечения конкурентоспособности организации-работодателя является стратегия по формированию и развитию бренда компании, ее имиджа. Необходимо формировать у соискателей определенную узнаваемость организации-работодателя, более того, лояльность к компании. Сотрудникам далеко не безразлично, под каким брендом работать, осознавая значимость своего участия. Одним из вероятных способов заявить о себе, как об ответственном работодателе, является участие компании в профессиональных рейтингах. Подобное участие является возможностью пройти через аудит, оценку компании с учетом различных кри-

терии и мнений со стороны стейкхолдеров, позиционировать компанию как открытого и привлекательного работодателя.

В ежегодном рейтинге лучших работодателей России компания X5 Group впервые вошла в топ-10 списка в сегменте крупнейших предприятий, набрав 110,39 баллов. Общая оценка зависит от 3 составляющих:

- степень удовлетворенности работающего персонала (40% от общего веса оценки);
- оценка бренда работодателя потенциальными соискателями на сайте hh.ru (40% от общего веса оценки);
- оценка эффективности кадровых процессов в компании специалистами по управлению персоналом (HR-специалистами) (20% от общего веса оценки) [3,5].

В реализации данной стратегии следует применять технологии персонал-маркетинга, философией которого является представление сотрудников как внутренних клиентов организации, которым она «продает» рабочие места с соответствующими условиями работы и быта, определенной организационной культурой и т.д., наконец, реализуемой кадровой политикой.

В-четвертых, стратегия удержания персонала и сокращение текучести персонала также способствует сокращению дефицита кадров в ретейле. Актуальность тренда на удержание персонала очевидна. Это выгоднее, чем заниматься поиском, наймом и адаптацией нового персонала. Инструментом реализации стратегии может также служить персонал-маркетинг. Другим инструментом является NPS-исследования сотрудников, позволяющий определить их лояльность и приверженность к организации.

Стратегия удержания персонала распространяется и на руководящие кадры компании. Современная роль директора сетевого магазина претерпевает серьезные изменения по своей сути. Если раньше роль директора сводилась к выполнению административно-хозяйственными функциями и носила рутинный характер, то на современном этапе директор занимается финансовым управлением, знает что такое profits and loss, формируя ведомость о доходах и расходах, занимается планированием и организацией работы персонала, контролем организационных процессов, может влиять на доходные и расходные статьи. Он становится инициатором изменений в ассортименте товаров, в логистике, подборе кадров, определяет профиль и количество сотрудников.

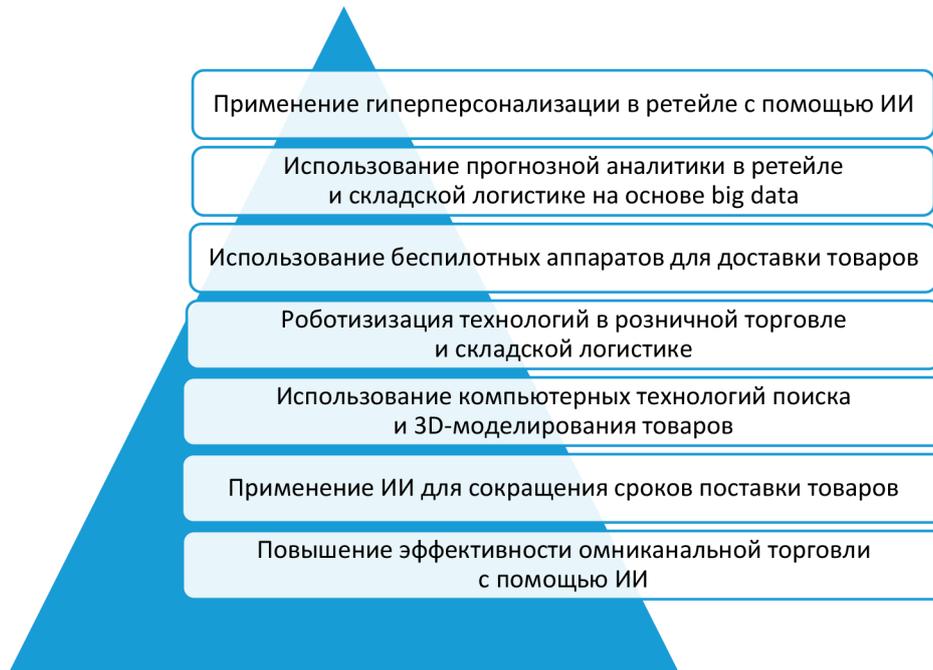


Рис. 2. Основные направления использования ИИ в сегменте розничной торговли [6]

Мотивация руководителей в самостоятельном принятии решений подкрепляется мотивацией карьерного роста: директор магазина – руководитель кластера – руководитель дивизиона.

Вопросам мотивации системам оценки персонала следует уделять особое внимание, поскольку бизнес делают люди, и задача руководителя – мотивировать своих сотрудников работать максимально эффективно. Все практики придуманы давно, это и материальная мотивация, и так называемая нематериальная. В работе с персоналом необходимо применять передовой опыт HR-менеджмента, это и дополнительное образование, в том числе новым техникам и технологиям (ТИМ, зеленые стандарты ESG и т.д.), Well-being программы, предоставление скидок на продукты компании, «досуговые» программы, корпоративные спортивные мероприятия и т.д.

Следует отметить, что происходящие изменения на рынке труда обусловили применение новых моделей управления, близких к моделям ESG. Современное управление персоналом предполагает рассмотрение сотрудников организации как социальный капитал. Это позволяет несколько иначе формировать производственную культуру, которая позволяет в свою очередь оптимизировать структуру персонала.

В-пятых, стратегическим направлением снижения дефицита кадров в продуктовом ретейле является применение современных технологий торговли и обслуживания населения на базе ИИ и роботизации (retail tech). Проведенные исследования действующих практик применения технологий ИИ в ретейле, позволили выявить основные направления использования ИИ в сегменте розничной торговли (рисунок 2).

Актуальность применения современных технологий при проектировании и реализации рабочих мест, процессов подтверждается определенными исследованиями. Так 60% молодых соискателей основными требованиями к организации рабочего места определяют его техническую оснащенность и безопасность [6].

В-шестых, возможной стратегией преодоления дефицита кадров в ретейле может стать стратегия взаимоотношений с экс-сотрудниками организации.

Несомненно, эта аудитория должна находиться в поле зрения компаний. Увольнение могло быть обусловлено разными причинами: возможно, при увольнении сотруднику не нашлось привлекательное для него рабочее место, не был предложен какой-либо интересный проект. Ситуация поменялась, возникли интересные для экс-сотрудника предложения со стороны компа-

нии. Да и сам человек получил внеорганизационный опыт, вырос профессионально. Важно то, что должно поменяться отношение к таким экс-сотрудникам со стороны администрации, появиться интерес к продолжению взаимоотношений на другом, качественном уровне.

Заключение

В целом сегодня наиболее успешным становится максимально диверсифицированный подход, когда компания готова работать с разной аудиторией и параллельно с поиском опытных профессионалов предоставляет возможности начинающим, вкладываясь в их обучение и развитие. Позитивные изменения происходят в отношении

гендерных стереотипов относительно мужских и женских профессий и должностей. Современная практика рекрутинга насчитывает достаточно примеров успешного отбора и найма женщин на считающиеся традиционно мужскими рабочие места и даже наоборот.

Современность диктует новые правила привлечения и удержания персонала. Общий тренд в работе с персоналом относительно риска кадрового дефицита – отказ от стереотипов и необоснованных требований к персоналу и акцент на их реальные компетенции, в том числе soft skills, развитие персонала и его мотивация.

Библиографический список

1. Большая зарплата или работа по специальности? [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9655> (дата обращения: 19.06.2024).
2. В 2023 году 65% компаний повысили зарплаты сотрудникам. Об этом сообщает «Рамблер» [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.rambler.ru/business/51891305-v-2023-godu-65-kompaniy-povyсили-zarplatu-sotrudnikam> (дата обращения: 10.06.2024).
3. Идеолог «Рейтинга работодателей hh.ru» – о конкуренции на рынке труда [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/65b2503f9a79474d73b5c83b> (дата обращения: 29.06.2024).
4. Отчет ПАО «Магнит» в области устойчивого развития за 2023 год [Электронный ресурс]. URL: <https://sr2022.magnit.com/ru/our-employees/personnel-management/personnel-structure> (дата обращения: 26.06.2024).
5. Официальный сайт X5 Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.x5.ru/ru> (дата обращения: 19.06.2024).
6. Партнер SRG представил инновационное IT-решение для управления кадровыми ресурсами [Электронный ресурс]. URL: <https://srg-eco.ru/news/partner-srg-predstavil-innovacionnoe-it-reshenie-dlya-upravleniya-kadrovymi-resursami> (дата обращения: 15.06.2024).
7. Родин Д.В. Индустрия 4.0 и современная трансформация рынка труда // Контентус. 2023. Т. 5, № 7S. С. 94-100.
8. Родин Д.В. Кадровый дисбаланс и необходимость развития системы профессионального образования // Российский экономический вестник. 2019. Т. 2, № 6. С. 84-88.
9. Родин Д.В. Рынок труда государственная поддержка занятости населения в промышленности Республики Мордовия // Российский экономический вестник. 2021. Т. 4, № 5. С. 84-88.
10. Супермаркет инноваций: как ритейл привлекает новые кадры [Электронный ресурс]. URL: <https://www.x5.ru/ru/publication/supermarket-innovacij-kak-retejl-privlekaet-novye-kadry> (дата обращения: 22.06.2024).
11. Текучие кадры обходятся все дороже [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6835196> (дата обращения: 28.06.2024).
12. X5 Group стала лучшим работодателем в российском ритейле по версии hh.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/65ba0c9a9a79472aa00ad376> (дата обращения: 09.06.2024).
13. Эксперты оценили число попадающих в «квалификационную яму» россиян [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/society/27/08/2019/5d6459539a794702c7dd47bf> (дата обращения: 18.06.2024).