

Какой будет для торговли 2025 год: дефицит кадров

retailer.ru/kakoj-budet-dlja-torgovli-2025-god-deficit-kadrov

29 декабря 2024 г.

Мы попросили экспертов поделиться, что год грядущий готовит для торговли по трем животрепещущим направлениям. Третья часть – про проблему с нехваткой персонала. Разбирались, почему улучшения не будет, как поможет работодателем ИИ, удержание сотрудников, мигранты, подростки, рост зарплат, гибкий график, и что происходит с интересом кандидатов к ритейлу.

Игорь Караваев, председатель президиума АКОРТ

Высокий спрос на кадры в розничной торговле, который резко обострился в 2024 году, сохранится в среднесрочной перспективе. Потому что нехватка персонала — это долгосрочный тренд. Согласно данным Центробанка, ежемесячно количество рабочих мест в среднем по стране увеличивается на 100–200 тысяч. К 2030 году рынку труда понадобится дополнительных 2,4 млн человек по сравнению с потребностями 2022 года.

Поэтому нехватку кадров невозможно компенсировать исключительно за счет трудовой миграции и постоянного повышения зарплат. Розничная торговля сегодня и так одна из отраслей с самыми высокими темпами роста расходов на персонал, где рост зарплат в среднем вдвое превышает показатели других отраслей экономики. В 2024 году средние предлагаемые зарплаты в отрасли увеличились на 20%, а годом ранее – на 18%.

Розничные компании разрабатывают несколько стратегий для решения проблемы кадрового голода. Во-первых, они смягчают требования к сотрудникам и расширяют программы инклюзивного найма. Сети становятся более открытыми и гибкими в отношении возрастных и временных рамок. Предлагают вакансии для старшеклассников и студентов, женщин в декретном отпуске и людей старше 50 лет. Крупные ритейлеры «Ашан», «Магнит», X5 Group и «Лента» увеличивают количество вакансий с гибким графиком для подростков старше 14 лет и студентов. А также запускают программы работы с выпускниками вузов и людьми с ограниченными возможностями здоровья. Кроме того, розничный бизнес уделяет больше внимания подготовке кадрового резерва, расширяет сотрудничество с вузами и средними специальными учебными заведениями. Соискатели старшего возраста и люди с опытом работы в других отраслях также стали перспективным для ритейла источником кадров.

Во-вторых, ритейл активно внедряет роботизированные решения на складах, в логистике, торговых операциях и даже при уборке магазинов. Ключевые игроки отрасли тестируют беспилотные грузоперевозки, роботов-курьеров и роботов-уборщиков. В торговых сетях растёт число касс самообслуживания: за последние 12 месяцев крупнейшие сети увеличили количество таких касс на 30–60%. Это

помогло снизить нагрузку на торговый персонал. Ритейл использует все доступные технологии, чтобы минимизировать ручной труд. Сегодня ИИ-решения применяют для создания контента, мониторинга выкладки товаров, эффективного планирования рабочей нагрузки и выполнения многих других задач.

Третьим перспективным направлением для решения проблемы нехватки кадров является организованный целевой набор специалистов из дружественных стран. Привлечение иностранных работников на основании патентов и частичное снятие действующих ограничений для участников целевых программ позволит увеличить приток квалифицированных специалистов, организовать их обучение и трудоустройство.

Виктория Романовская, руководитель группы консультантов, ANCOR

В 2025 году дефицит кадров в сфере торговли, скорее всего, останется одной из ключевых проблем отрасли. Низкая привлекательность профессий в ритейле, экономическая нестабильность и усиление конкуренции за рабочую силу будут способствовать дальнейшему ухудшению ситуации. Особенно остро нехватка сотрудников затронет такие позиции, как кассиры, продавцы-консультанты и логисты.

На дефицит кадров будут влиять несколько ключевых факторов.

Экономическая нестабильность, сопровождающаяся инфляцией, ростом цен и изменениями в налоговой политике, способна снизить спрос на работников. Одновременно с этим миграционная ситуация, включая ограничения в визовой политике и изменения в трудовой миграции, усложнит доступность рабочей силы. Кроме того, автоматизация и внедрение новых технологий, таких как кассы самообслуживания и роботизированные склады, смогут уменьшить потребность в персонале, но не решат всех проблем.

Некоторые меры могут смягчить ситуацию. Повышение привлекательности работы за счёт улучшения условий труда, социальных гарантий и заработной платы способно улучшить положение дел. Однако рост зарплат, если он не будет сопровождаться изменениями в условиях работы и программами обучения, может привести к росту текучести кадров и увеличению издержек для компаний. В то же время ограничение миграции рабочей силы и отсутствие системных реформ в области трудовых отношений только усугубят проблему.

Сокращение числа мигрантов особенно сильно отразится на малых и средних городах,

где они составляют значительную часть рабочей силы в торговле. Миграционная политика в 2025 году станет ключевым фактором, определяющим ситуацию с дефицитом кадров. Ритейлерам, чтобы справиться с вызовами, придётся повышать квалификацию сотрудников, автоматизировать процессы и внедрять гибкие рабочие графики. Важным направлением станет улучшение корпоративной культуры, мотивационных программ и социальных льгот.

Дефицит кадров может замедлить открытие новых торговых точек, что в свою очередь отразится на качестве обслуживания и лояльности клиентов. Крупные компании, обладая большими ресурсами, смогут легче адаптироваться к изменениям, тогда как малый бизнес столкнется с серьезными сложностями в конкуренции за квалифицированных сотрудников. Однако за счёт более гибких условий и персонализированного подхода к сотрудникам у малого бизнеса всё же остаются шансы на успешное привлечение персонала.

Кризис в сфере образования, снижение интереса молодых специалистов к работе в ритейле и усиление роли HR-технологий и аутсорсинга в подборе кадров дополняют общую картину. Эти тенденции определяют развитие рынка труда в торговле в 2025 году и укажут на необходимость системных изменений для улучшения ситуации.

Анна Сус, партнер практики «Потребительский рынок» The Edgers (ex. Odgers Berndtson Russia)

Рынок труда продолжает сталкиваться с серьезными вызовами. Несмотря на эксперименты с новыми источниками рабочей силы, мигрантами из Индии, Бангладеш и других стран, существенных результатов пока не достигнуто. Проблема заключается не только в культурной и процессной интеграции, которая снижает эффективность труда. Но и в том, что адаптация таких работников требует времени. Поэтому в ближайший год ожидать резкого улучшения ситуации не стоит.

Рост зарплат будет продолжаться. Это актуально как для миддл-менеджмента, так и для топ-позиций. Другой вопрос, что это всё приводит к повышению цен. Какие-то сегменты себе это могут позволить в чуть большей степени. Другие, например, продовольственный ритейл, из-за большого внимания со стороны разных регуляторов, обладает меньшими резервами для повышения зарплат.

Собственно, к чему это все нас приводит? К нескольким вещам.

Первое, эффективность труда и персонала будет стратегическим приоритетом для компаний. С другой стороны, это отразится в модернизации систем мотивации, которые будут привязываться к показателям производительности, и появлении более сложных и адаптивных схем стимулирования.

Второе, безусловно, удержание персонала и удержание особенно эффективного персонала тоже будет стратегическим приоритетом. Компании будут создавать внутренние инструменты удержания тех категорий персонала, которые наиболее эффективны. Еще будут изучать варианты, какие инструменты на них лучше всего работают. А затем направлять свои инвестиции в первую очередь именно в эти инструменты. По ощущениям, это будет одним из ключевых факторов. Работа над HR-брендом и репутацией компании, конечно, будет еще более значимой.

Эта проблема характерна для всех уровней, в том числе для управленческих позиций, будь то топ-менеджмент или средний менеджмент. Например, управление розницей, управление логистикой в регионально распределенном смысле. Поэтому

третьим суперважным приоритетом будут разного рода инструменты выявления потенциала к росту и создание ускоренных программ развития людей. Они призваны не только повысить лояльность и вовлеченность, но и помочь закрыть критически важные кадровые потребности.

И, конечно, возвращение реальные-менеджерских компетенций у наиболее перспективных групп сотрудников станет еще одним стратегическим приоритетом. Эти усилия могут не только ускорить карьерный рост, но и сформируют культуру обмена знаниями внутри компании.

Наталья Модель

Подписывайтесь на наш канал в [Telegram](#), чтобы первыми быть в курсе главных новостей ритейла.