

ТОЧКА ЗРЕНИЯ (/POINT-OF-VIEW) / ИЮЛЬ

2025

Дефицит кадров: простого решения нет, но есть сложное



Александр Герасимов

сооснователь аналитической компании
N4A

© ComNews
28.07.2025

Нарастающий дефицит персонала, особенно массовых рабочих специальностей, стал наряду с высокой процентной ставкой главной проблемой российского бизнеса. Очевидного решения этой проблемы в публичном поле пока не предложено.

Начав с анализа очень узкой, чисто айтишной темы - оценки перспектив систем класса WorkForce Management (WFM) за пределами их применения в контакт-центрах, мы в N4A пришли к интересным выводам более общего характера, которые, на первый взгляд, выглядят как один из возможных путей решения проблемы применительно к массовым специальностям низкой и средней квалификации.

Если кратко, рецепт следующий: крупнейшим работодателям надо договориться о правилах привлечения внешнего персонала на короткие смены и реализовать эти правила в виде автоматических алгоритмов, исполняемых независимой биржей "спотового" персонала, с прозрачным контролем за их исполнением и сохранностью конфиденциальных данных. Такая биржа должна также выполнять роль формального работодателя для "спотового" персонала.

Проблему нехватки любого ресурса, включая кадровый, решают двумя путями или их комбинацией:

- Увеличением количества ресурса;
- Повышением эффективности его использования, количественно измеряемого как средний уровень загрузки персонала.

До недавнего времени работодатели в основном шли по наиболее простому первому пути - экстенсивному, и это работало. Для большинства компаний недополученная выручка гораздо хуже, чем дополнительные затраты на излишки персонала.

Поэтому работодатели нанимали персонал с запасом, мириясь с низким уровнем его загрузки в среднем. Сейчас персонала физически не хватает, неукомплектованность смен носит хронический характер, и такой подход больше неприменим. Да и маржинальность большинства бизнесов сейчас невелика. Поэтому возник интерес к более сложному пути - второму, интенсивному.

Проблема и одновременно возможность второго пути состоит в том, что, как правило, нагрузки на любой ресурс непостоянны, то есть нехватка ресурса возникает не вообще, а в ограниченный период времени и в определенной географии.

Все без исключения опрошенные в ходе исследования^{*} представители компаний-работодателей отметили высокую волатильность нагрузки на персонал на всех горизонтах планирования: от годового до внутрисуточного.

Есть сферы бизнеса, где задача сглаживания волатильности нагрузки на персонал решается несложным планированием, не приводящим к потере выручки. Это там, где клиент - конечный или бизнес-потребитель тоже планирует покупку продукта или услуги, и необходимость планирования не приводит к его отказу от покупки. Общая закономерность - чем дальше от конечного массового потребления в цепочке создания добавленной стоимости находится бизнес, тем выше его возможности по планированию сбыта и, соответственно, управлению нагрузкой на персонал.

Иключение - сезонные работы. Но и на конечной стороне цепочки есть исключения: запись на прием к врачу, в салон красоты, фитнес-центр и т.д. - примеров множество.

Однако есть бизнесы, ориентированные на конечное потребление, для которых такой подход невозможен. Клиент таких бизнесов даже если и планирует покупку, то не уведомляет об этом продавца. И это наиболее "персоналоемкие" бизнесы, такие как, например, рetail - основной работодатель в нашей стране, да и в большинстве других стран.

Теоретически если бы бизнес мог с необходимой точностью и детализацией предсказывать волатильность нагрузки, что является чисто аналитической и ИТ-задачей, то это помогло бы полностью или частично решить задачу. Но у ее решения

есть еще две составляющие:

- способность составить оптимальный план использования персонала (например, план смен при посменной работе), то есть в принципе должна быть возможность маневра персоналом,
- и способность этот план реализовать на практике.

Как показало исследование, первые две задачи - прогнозирование и планирование, хоть и сложны, но вполне решаемы крупными работодателями, имеющими службу ИТ-разработки и опытных бизнес-аналитиков. Ввиду специфики даже схожих бизнесов, типовые модули прогнозирования и планирования тиражных WFM-систем не могут быть использованы - такие модули приходится разрабатывать практически с нуля самим работодателям. Тем не менее эта задача ими успешно решается: помогают имеющиеся заделы. Так, например, большинство крупных розничных сетей реализовали функцию автозаказа товаров: директора торговых точек этим не занимаются, заказ формируется автоматически. Функция автозаказа базируется на сложных предиктивных аналитических моделях, предсказывающих спрос с необходимой детализацией. "Докрутить" к этим моделям функционал предсказания нагрузки на персонал не представляется нерешаемой задачей. Аналогично и с функцией планирования.

А вот с реализацией сформированного в этих двух модулях плана возникли большие сложности, намного превосходящие сложность разработки модулей прогнозирования и планирования нагрузки на персонал.

Во-первых, пики нагрузки хоть и большие по амплитуде, но кратковременные. Соответственно, если речь идет о посменной работе, то обычные "длинные" смены надо дробить на короткие, по два-четыре часа, не более. Но надо дробить и оплату, и самое простое - дробить пропорционально уменьшению продолжительности смены. А персоналу это неинтересно. Удельная стоимость оплаты короткой смены (за час) должна быть выше, чем длинной. Но насколько выше? Как это просчитать? То есть удельная оплата труда не должна быть статичной, зафиксированной величиной, и ее надо уметь рассчитывать в динамике для конкретной точки присутствия.

Во-вторых, а где взять дополнительный персонал на короткие смены? Да, есть относительно небольшой резерв штатного персонала, не находящегося на смене в конкретный момент времени. Для использования этого резерва буквально повсеместно внедряются так называемые биржи смен. Собственно, эти попытки и обеспечили бум внедрения WFM за пределами колл-центров, который совпал (видимо, неслучайно) с обострением проблемы дефицита кадров.

Но как было сказано, пики нагрузки внутри суток очень резкие, и этого небольшого резерва не хватает. Нужен внешний источник персонала. Аутстаффинговые компании тут не подходят - они не могут работать в динамике, их модель работы

практически такая же, как и у штатного персонала, просто он числится в штате аутстаффинговой компании, а не самого работодателя.

В последнее время стали появляться компании, позиционирующие себя как независимые спотовые биржи трудовых ресурсов, но, как показал опрос, они пока не смогли завоевать доверие работодателей и, следовательно, не вызвали большого интереса у работников.

Нужно какое-то другое решение. Да, это должна быть биржа спотового персонала, но построенная на иных принципах и с существенно более сложным функционалом. Фактически, нужна специализированная цифровая платформа, способная автоматически взаимодействовать с WFM-системами работодателей, выступая формальным работодателем для "спотового" персонала.

В случае с персоналом низкой квалификации проблема его временной (несколько часов в день) нехватки - это исключительно вопрос уровня оплаты труда, то есть финансовой привлекательности этой работы. Уровень квалификации не является ограничением - любой трудоспособный человек после небольшого инструктажа может такую работу выполнять. Проще говоря, при определенном (высоком) уровне оплаты труда все побросают свои дела и побегут развозить заказы, раскладывать товар на полки и стоять на кассе. Но есть ограничение - выгода работодателя. Оплата не должна превышать размер этой выгоды, иначе возникает убыток (проигрыш) работодателя.

Какой функционал необходим на стороне работодателя? Не только прогнозирование и планирование спотовой потребности в дополнительном персонале. Нужен еще расчет допустимого диапазона удельной оплаты труда (в час, за единицу выполненной работы), которая определяется размером маржи выручки, возможно недополученной в случае отсутствия дополнительного персонала. А это уже требует интеграции WFM с системами, формирующими расчет себестоимости, и аналитическими системами сценарного прогнозирования, способными определить размер возможной выгоды, если такие вообще есть у работодателя. Как отметили опрошенные в ходе нашего исследования директора по персоналу и эксперты рынка, эта задача чрезвычайно сложна и пока не решена даже в наиболее продвинутых с точки зрения уровня ИТ- зрелости фирмах, но тем не менее вполне решаема с привлечением специализированных ИТ-компаний - разработчиков и интеграторов.

Базовый функционал, который необходимо реализовать на стороне "спотовой" биржи, - это автоматическое определение оптимальной (балансирующей) цены, при которой в максимальной степени закрываются выставленные работодателями потребности в персонале, но удельная стоимость персонала не превосходит "выигрыш" работодателя от выхода персонала на работу. Так формируется баланс интересов, но не вообще, а именно в моменте.

Одному игроку, даже самому крупному и продвинутому, не создать такой инструмент. Нужен консорциум из якорных работодателей и ИТ-компаний (разработчиков).

Задачи консорциума видятся следующими:

- для эффективной работы нужно обеспечить большой пул ресурсов (персонала) - одного (даже крупного) работодателя недостаточно,
- нужно придерживаться кросс-отраслевой принадлежности персонала (водитель может подработать грузчиком, кассир - курьером и т.д.) - нужны работодатели из разных секторов производственно-торгово-логистической цепочки,
- нужна хотя бы общая стандартизация правил в разрезе секторов, применяемых для процессов планирования, прогнозных модулей и определения спотовых цен,
- необходимо разделение инвестиционных и отраслевых рисков, ведь создание такого инструмента - слишком сложная и дорогостоящая задача для одного участника.

Собственно, данная публикация - это публичное приглашение заинтересованных сторон к обсуждению возможности создания такого консорциума.

В заключение отметим, что при сдельной форме оплаты персонал тоже заинтересован в повышении загрузки, то есть это формат win-win. Курьеры и водители такси потому могут много зарабатывать, что цифровые платформы, обеспечивающие им заказы, минимизируют время ихостоя, и, соответственно, максимизируют их заработка. Заканчивая одну поездку, таксист уже видит следующий заказ. Именно поэтому маркетплейсы и цифровые логистические платформы столь успешны в конкуренции за персонал, буквально "пылесося" его, по выражению HR-директоров "традиционных" бизнесов. Они могут платить больше без ущерба для своей маржинальности, поскольку эффективнее его используют. "Традиционным" работодателям не остается другого выбора, кроме как самим повышать эффективность использования персонала, и "спотовая" биржа персонала может стать ключевым инструментом решения этой непростой задачи.

Досье ComNews

* - Исследование рынка WFM проведено аналитической компанией N4A в период с ноября 2024 по март 2025 года. Методы исследования: кабинетное исследование в комбинации с опросом HR-директоров и математическое моделирование рынка на основе собранных первичных данных.

N4A - аналитическая компания, специализирующаяся на изучении экосистемных приложений и облачных сервисов, программных компонент киберфизических систем и приложений для балансировки цепочек создания добавленной стоимости.

Обсуждение

О дефиците кадров

автор: Гость-2 29 июл 2025, 11:33

Вопрос кадров действительно очень сложный. Все нынешние Министры, утверждаясь в ГосДуме, говорили о проблеме кадров. Все совещания, конференции и Стратегические сессии не обходят вопрос дефицита кадров. И это при том, что в каждом ВУЗе абитуриентов в несколько раз больше, чем вакантных мест, ежегодный выпуск специалистов 100%, но... специалистов во всех отраслях страны по-прежнему не хватает. Почему? Ответ прост – выпускники не готовы работать в современных предприятиях и организациях, поэтому уходят на вольные хлеба. Они и создают свободный рынок кадров, устроить которых можно только через биржу, через кадровые маркетплейсы, через вахтовые приглашения, на конкретную срочную работу. Но это лишь частичное решение проблемы. Корень зла – в системе образования, в системе воспитания. От детского просветительства до специализированной переподготовки по траектории профессионального развития. А у кого она сегодня есть, как вырабатывается, кто помогает ее выстраивать? И не только в личной заинтересованности, но и планируемого развития регионов по отраслям, по предприятиям, по специалистам. А ВУЗы и специализированные колледжи, техникумы, училища лишь выполняют заказ на специалистов. Отдельно нужно говорить о звене управления предприятиями. Топ-менеджеры и руководители практически не готовятся. Система их обучения в РАНХиГС, РЭУ им.Плеханова, ВШЭ и др. чисто теоретическая, длительная, неповоротливая и не отвечает оперативным изменениям в соответствии с требованиями времени. А новые технологии, системы управления, изменения бизнес-моделей, применимость цифровых инструментов в каждом предприятии, создание новых эко-систем каждого предприятия не находит применимости. Это зависит от грамотности и уверенности руководителей в необходимости преобразований. Государственные структуры должны поддерживать такие устремления. Не издавать новые нормативные документы всех уровней, а формировать механизмы реализации таких задач. Это нужно уметь делать. Нужно именно руководителей заставить сесть за парту, знакомить их с решенными кейсами, учить отвечать на запросы общества, видеть долгосрочные решения задач, формировать из сотрудников предприятия своих единоверцев. Это та задача, которую нужно решать и школам, и ВУЗам, и Администрациям регионов, и отраслевому руководству. Не упуская способы решать текущие задачи занятости, уровня жизни, развития социальных задач, базовых задач СВО. Иначе вернувшись с фронтов более решительные и способные кадры быстро сменят весь формат управления, что подтверждается программами «Время героев». Опыт восстановления страны после 1945 года – тому подтверждение.

-10  +3 

Re: О дефиците кадров

автор: Гость 29 июл 2025, 12:05

Гость-2 писал(а):

Вопрос кадров действительно очень сложный.

Ничего сложного в кадровом вопросе нет. Человек существо очень приспособляемое и самообучаемое и если зарплаты обеспечивают приемлемый уровень жизни, а население не вымерло, то кадры появляются сами собой.

А если ваш уровень жизни ниже в 2-3 раза чем в цивилизованных странах, вы и дальше будете ныть про дефицит кадров, имея в разы большее население, чем в вышеупомянутых цивилизованных странах.

А люди будут работать курьерами или уезжать на заработки туда, где действительно платят.

-1  +31 

Re: О дефиците кадров

автор: Гость 30 июл 2025, 12:57

Гость писал(a):

Гость-2 писал(a):

Вопрос кадров действительно очень сложный.

Ничего сложного в кадровом вопросе нет. Человек существо очень приспособляемое и самообучающееся и если зарплаты обеспечивают приемлемый уровень жизни, а население не вымерло, то кадры появляются сами собой.

А если ваш уровень жизни ниже в 2-3 раза чем в цивилизованных странах, вы и дальше будете ныть про дефицит кадров, имея в разы большее население, чем в вышеупомянутых цивилизованных странах.

А люди будут работать курьерами или уезжать на заработки туда, где действительно платят.

вы наивны, люди в массе необучаемы 😅

-14  +7 

Re: О дефиците кадров

автор: Гость 31 июл 2025, 23:58

Гость писал(a):

Гость писал(a):

Гость-2 писал(a):

Вопрос кадров действительно очень сложный.

Ничего сложного в кадровом вопросе нет. Человек существование очень приспособляемое и самообучаемое и если зарплаты обеспечивают приемлемый уровень жизни, а население не вымерло, то кадры появляются сами собой.

А если ваш уровень жизни ниже в 2-3 раза чем в цивилизованных странах, вы и дальше будете иметь проблему дефицит кадров, имея в разы большее население, чем в вышеупомянутых цивилизованных странах.

А люди будут работать курьерами или уезжать на заработки туда, где действительно платят.

вы наивны, люди в массе необучаемы 😞

Это вам поменьше стоило бы смотреть телик, и еще меньше - бездумно повторять чушь, которую там несут.

-0 +13

Re: О дефиците кадров

автор: Гость 04 авг 2025, 14:56

Гость писал(a):

Гость писал(a):

Гость писал(a):

Гость-2 писал(a):

Вопрос кадров действительно очень сложный.

Ничего сложного в кадровом вопросе нет. Человек существо очень приспособляемое и самообучаемое и если зарплаты обеспечивают приемлемый уровень жизни, а население не вымерло, то кадры появляются сами собой.

А если ваш уровень жизни ниже в 2-3 раза чем в цивилизованных странах, вы и дальше будете ныть про дефицит кадров, имея в разы большее население, чем в вышеупомянутых цивилизованных странах.

А люди будут работать курьерами или уезжать на заработки туда, где действительно платят.

вы наивны, люди в массе необучаемы 😅

Это вам поменьше стоило бы смотреть телик, и еще меньше - бездумно повторять чушь, которую там несут.

Малой, а большинство и смотрит телик, и везде инфоцыгане, тарологи, тkitокеры и прочая нечисть

-11  +1 

Re: О дефиците кадров

автор: гость002 18 сен 2025, 05:49

Гость писал(a):

Гость писал(a):

Гость писал(a):

Гость писал(a):

Гость-2 писал(a):

Вопрос кадров действительно
очень сложный.

Ничего сложного в кадровом вопросе
нет. Человек существо очень
приспособляемое и самообучаемое и
если зарплаты обеспечивают
приемлемый уровень жизни, а
население не вымерло, то кадры
появляются сами собой.

А если ваш уровень жизни ниже в 2-3
раза чем в цивилизованных странах, вы
и дальше будете ныть про дефицит
кадров, имея в разы большее население,
чем в вышеупомянутых
цивилизованных странах.

А люди будут работать курьерами или
уезжать на заработки туда, где
действительно платят.

вы наивны, люди в массе необучаемы 😊

Это вам поменьше стоило бы смотреть телик, и еще
меньше - бездумно повторять чушь, которую там несут.

Малой, а большинство и смотрит телик, и везде инфоцыгане, тарологи, ткитокеры и прочая нечисть

"Старшой" , если ты застрял на уровне необучаемости, не говори за большинство)))).

-0👎 +8👍

Re: О дефиците кадров

автор: Гость 18 сен 2025, 23:48

гость002 писал(а):

Гость писал(а):

Гость писал(а):

Гость писал(a):

Гость писал(a):

Гость-2 писал(a):

Вопрос кадров
действительно
очень сложный.

Ничего сложного в кадровом
вопросе нет. Человек
существо очень
приспособляемое и
самообучаемое и если
зарплаты обеспечивают
приемлемый уровень жизни,
а население не вымерло, то
кадры появляются сами
собой.

А если ваш уровень жизни
ниже в 2-3 раза чем в
цивилизованных странах, вы
и дальше будете ныть про
дефицит кадров, имея в
разы большее население,
чем в вышеупомянутых
цивилизованных странах.
А люди будут работать
курьерами или уезжать на
заработки туда, где
действительно платят.

вы наивны, люди в массе
необучаемы 😊

Это вам поменьше стоило бы смотреть телик, и еще меньше - бездумно повторять чушь, которую там несут.

Малой, а большинство и смотрит телик, и везде инфоцыгане, тарологи, тkitокеры и прочая нечисть

Он не старшой, он малой и всегда им останется.

"Старшой" , если ты застрял на уровне необучаемости, не говори за большинство))).

-0  +7 

Re: О дефиците кадров

автор: Вредная тётка 31 июл 2025, 12:55

[quote="Гость-2"]Вопрос кадров действительно очень сложный. Нужно именно руководителей заставить сесть за парту

Руководители у нас - эдакие небожители, которых чуть ли не с рождения готовят к усадке в руководящее кресло, к тому же эти назначены - "всё больше сестрины, свояченицы детки". И для начала никто из этих детишек даже не пытается признать свою некомпетентность. А уж обязать их учиться - из сферы недостижимого.

-0  +11 

автор: IT direct 29 июл 2025, 12:23

Герасим должен быть на всё согласен. Думаю необходимо пробовать совместить обязанности сооснователя аналитической компании-водителя-грузчика-кассира-курьера

-0  +16 

Пишите точнее

автор: Гость 29 июл 2025, 14:17

"Дефицит кадров" как то скромно написали. Писать нужно развернуто - "дефицит квалифицированных низкооплачиваемых кадров" вот так будет точнее.

-0  +34 

О приспособляемости

автор: Гость-2 29 июл 2025, 14:21

Поэтому приспособленцев полно, поэтому Ростелеком сокращает 6 тысяч «специалистов», а кто полезет в колодец ремонтировать кабель, кто будет обслуживать сети и системы, поэтому падает качество сотовой связи, нет 5G, нет спутникового охвата территорий. Так кто руководит – специалисты по умению или приспособленцы по должности?

-0  +6 

кадры ничего не решают

автор: Куйбышев 29 июл 2025, 15:30

Ключевая проблема в нашей стране. И здесь сошлись несколько проблем. Первое, это ситуация тянется с советских времён, когда была некая пртнудиловка на рабочие профессии, где птушник было фактически ругательством, а потом помните, появились 'университеты экономики и права', это что угодно, только не рабочие профессии, Второе, это общая нестабильность, когда граждане ищут наиболее быстрый способ заработать деньги, перспектива мало кого интересует. Третье, это колossalный разрыв между бедными и богатыми и никакая пропаганда и призывы к патриотизму не достигают цели. Имеем что имеем,

-0  +9 

Re: кадры ничего не решают

автор: Гость 18 сен 2025, 23:50

Куйбышев писал(а):

Ключевая проблема в нашей стране. И здесь сошлись несколько проблем. Первое, это ситуация тянется с советских времён, когда была некая пртнудиловка на рабочие профессии, где птушник было фактически ругательством, а потом помните, появились 'университеты экономики и права', это что угодно, только не рабочие профессии. Второе, это общая нестабильность, когда граждане ищут наиболее быстрый способ заработать деньги, перспектива мало кого интересует. Третье, это колossalный разрыв между бедными и богатыми и никакая пропаганда и призывы к патриотизму не достигают цели. Имеем что имеем,

Перспектива интересует многих. Но её нет. И планирования нет. И будущее не просматривается.

-0  +2 

автор: LestaVK(УРАТОВАРИЩИ) 31 июл 2025, 17:20

Господину Герасимову и иже с ним пора просто забыть всё, что было ранее на рынке труда. Внутренних трудовых квалифицированных мигрантов просто физически больше нет. А также с учётом перспективы увеличения численности армии, угадайте где окажутся ваши потенциальные сотрудники ...

-0  +14 

Об управленацах

автор: Гость-2 02 авг 2025, 10:35

А кто может вспомнить, когда руководитель предприятия садился за парту, переобучался, повышал квалификацию? Ведь он сегодня не может на равных говорить со своими подчиненными. Они знают намного больше его и язык общения не позволяет ему грамотно ставить задачи. Поэтому предприятия отстают в развитии технологий, развитии современных услуг, получения дополнительной доходности. Посмотрите на чехарду руководящего состава флагманов отрасли и результативность их работы. Прикрываясь сложностям момента (санкции, ограничения, импортонезаменимости, ковидом, СВО...) ничего не сделано по качеству оказания услуг. Если в 90-х компании отдавали долги за поставку оборудования, то в последующем доходы пускали на дивиденды, а не на развитие науки, технологической новизны, производство собственного оборудования. Разве не так? Кто возразит?

-0  +6 

ТБ и прочее

автор: BusinesGoose 08 авг 2025, 10:22

Все эти биржи быстрых трудовых ресурсов может и будут работать, но для в пределах самого простого труда (носить, копать, подметать).

Любое производство это сразу факторы опасности, обязательные инструктажи на рабочем месте, аттестации, проверки знаний и прочие меры ПБиОТ.

Реализовать быструю двунаправленную миграцию ресурсов между производствами (ГОКами, заводами, металлургией, нефтянкой) невозможно в силу расстояний, знанием производств и ПБиОТ. Я как взрослый человек с семьёй, садиками, школами и т.д. не буду метаться между предприятиями и вахтовыми городками.

ЗП электрика/сварщика в ГОКе и при работе на себя (монтаж проводки квартирный, сварка конструкций для частного сектора) от 2-х до 5-ти раз разница, ну и пряники в виде гибких графиков и возможностью ходить на работу с бодуна. А вы знаете сколько ГОК зарабатывает?

Так что ваши биржи уже есть, такси и доставка вот их текущий потолок. Без пересмотра бюрократических норм в ТК выше не прыгнуть.

-0  +3 