



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ РЫНКА ТРУДА. КАК ГРЕЙДИРОВАНИЕ ПОМОЖЕТ ВО ВРЕМЕНА ТУРБУЛЕНТНОСТИ

ВЕБИНАР 23.06

ТАЯЧКОВА АЛЕКСАНДРА

ОБО МНЕ



ОБРАЗОВАНИЕ:

- Бакалавриат МГИМО (У), факультет Международных экономических отношений.
- Магистерский диплом по экономике двух университетов: НИУ Высшая школа экономики и Paris School of Economics (Paris 1 - Pantheon Sorbonne), со специализацией математическое моделирование и эконометрика.
- Научная степень: PhD по экономике университета Paris 1 Pantheon Sorbonne



СПЕЦИАЛИЗИРУЕТСЯ В СЛЕДУЮЩИХ ОБЛАСТЯХ:

- Обработка и анализ массивов данных
- Математическое моделирование
- Настройка моделей и сервисов машинного обучения
- Разработка грейдов
- Настройка параметров систем оплаты труда
- Аудит системы премирования
- Решение задач оптимизации (численности, ФОТ, загрузки мощностей).



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

- Участвует в проектах разработки грейдов, настройки параметров СОР и системы премирования.
- Принимает участие в проектах по разработке новых и трансформации существующих сервисов на основе анализа больших данных.
- До работы в ЭКОПСИ вела семинары по микроэкономике, статистике, эконометрике и математическому программированию в Paris 1 Pantheon Sorbonne.
- За время работы в «ЭКОПСИ Консалтинг» управляла и принимала участие в реализации проектов для: САО ВСК, ПАО «ГМК Норильский Никель», ООО СВГК, X5 Retail Group, ПАО «Полюс Золото», Банк Zenit и т. д.



Тячкова (Белова) Александра
Ведущий консультант, направление HR-консалтинг

СОДЕРЖАНИЕ

01

Тренды на рынке
труда

02

12 Какие должны быть
рейды, чтобы
помогать?

03

21 Ответы на вопросы

ТРЕНД 1. СОКРАЩЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

По прогнозу Росстата в ближайшие годы население России уменьшится еще на 7 млн человек

146 412 800 чел. —————> **138 883 400 чел.**

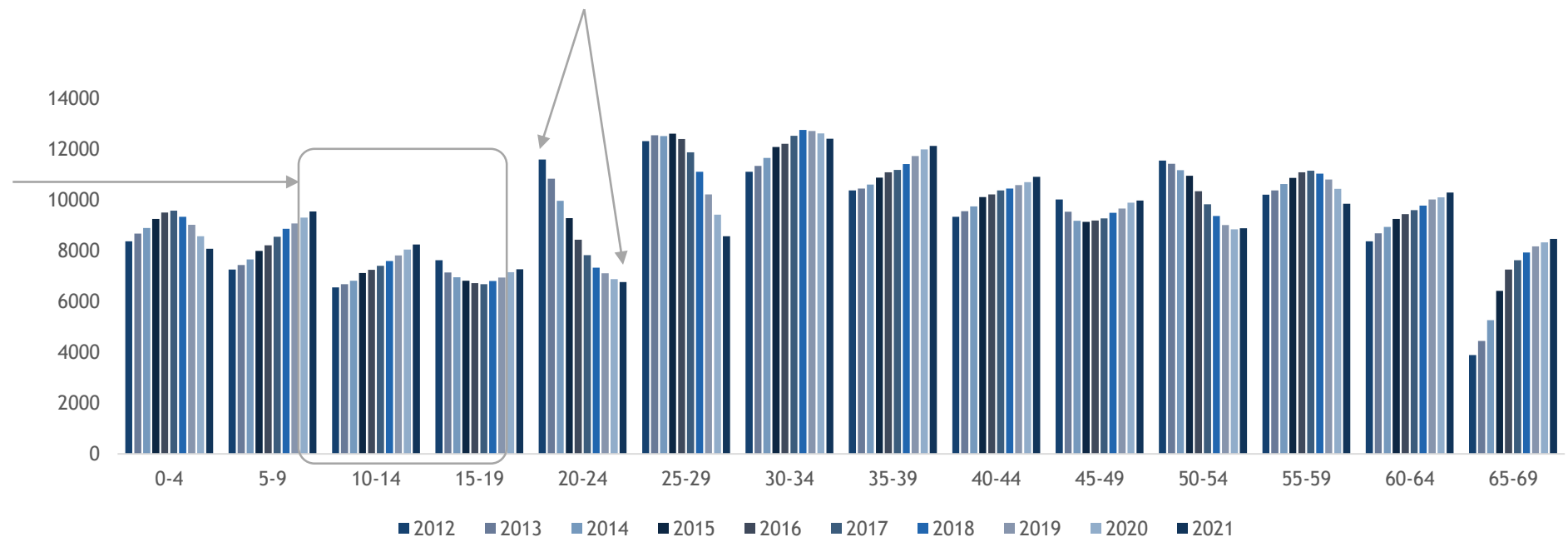
2021 г.

2031 г.

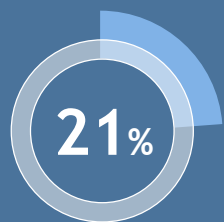
Старики уходят, а молодежи нет. С 2011 по 2021 людей в возрасте от 20 до 24 лет стало меньше почти в 2 раза — с 12 до 7 миллионов.

И новых не будет в ближайшие 10 лет.

Количество детей старше 10 лет и подростков одинаково низкое значение, что говорит о том, что дефицит будет только усиливаться, и за персонал на стартовые позиции (для молодых) конкуренция будет только расти.



ТРЕНД 2. КРИЗИС НА РЫНКЕ РАБОЧИХ ДОЛЖНОСТЕЙ

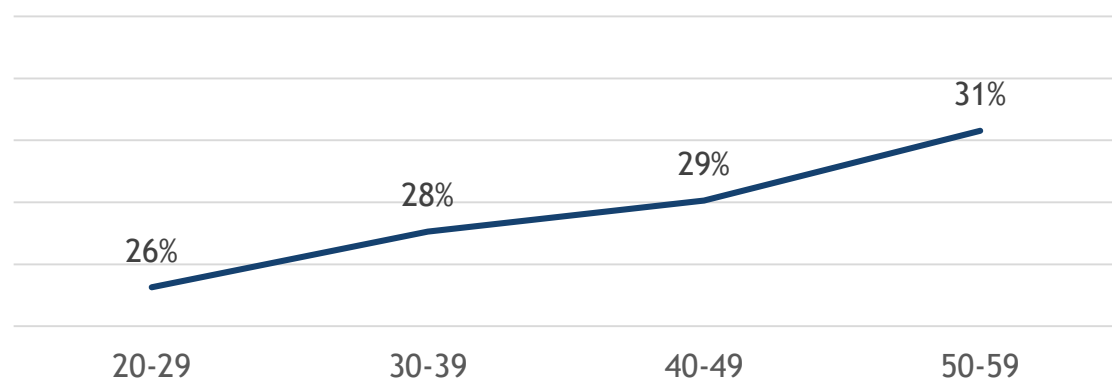


Предприятий зафиксирован уход работников из-за тяжелых условий труда*.

Самые непривлекательные для трудоустройства виды экономической деятельности среди населения 20-30 лет:

- квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства (всего 13% сотрудников моложе 30)
- операторы производственных установок и машин (15%)
- квалифицированные рабочие промышленности и строительства (17%)

Доля рабочих среди занятых в возрастной группе



В каждом году дефицит квалифицированных рабочих нарастает

Особенно остро данная проблема касается небольших городов

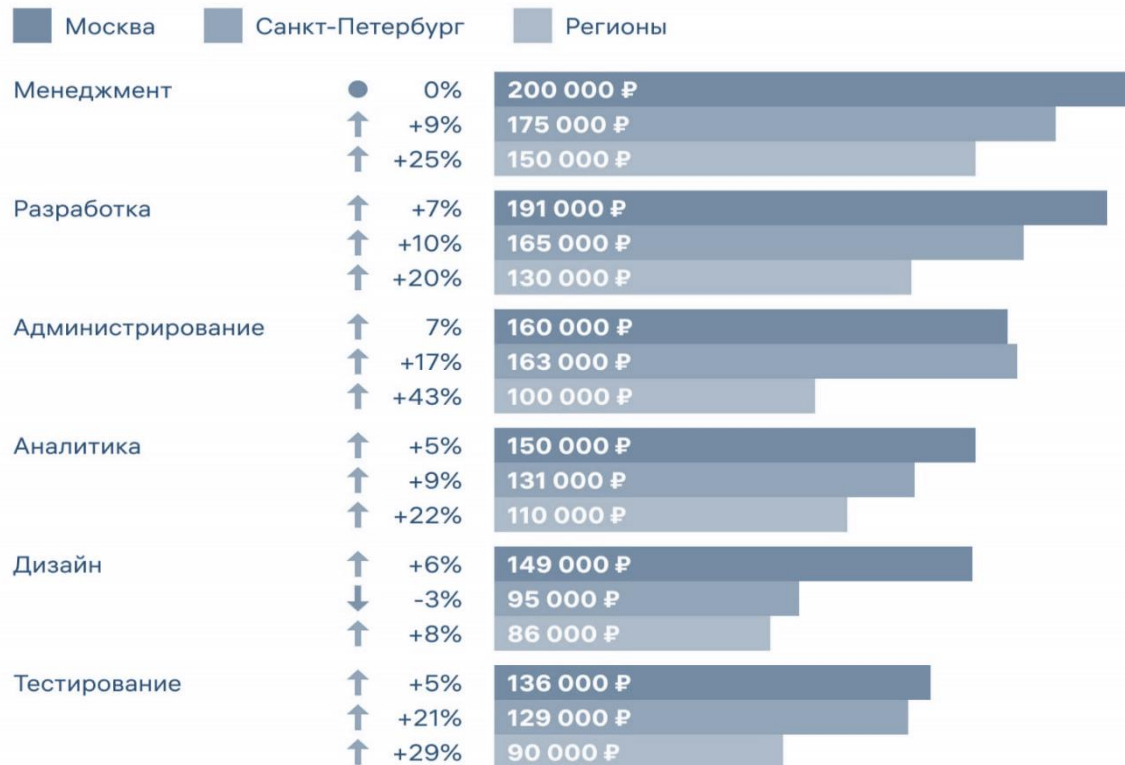
Основные причины:

- Демографический спад
- Трудовая миграция в крупные города
- Непрестижность рабочих профессий среди молодежи
- Вахтовый метод работы
- Увеличение спроса на профессии в сфере услуг с более легкими условиями труда и не требующих серьезной квалификации (водитель, курьер, таксист)

ТРЕНД 3. ВЫРАВНИВАНИЕ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ МЕЖДУ РЕГИОНАМИ

Динамика зарплат айтишников по городам

% — разница второго полугодия 2021 с первым полугодием 2021



Зарплаты айтишников во втором полугодии 2021: +17% за счет поддержки и администрирования в регионах / Хабр (habr.com)



Разрыв в заработных платах между Москвой и регионами снижается с каждым годом

Сейчас этот тренд легче всего заметить на ИТ специалистах

Разница между медианным значением в ИТ индустрии и зарплатами ИТ специалистов в регионах:

- В первом полугодии 2021 года - 20%
- Во втором полугодии 2021 года - 8%

Но в ближайшие годы данный тренд коснется большинства других профессий

КРАТКОСРОЧНЫЕ ТРЕНДЫ: ПОВЫШЕНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

С одной стороны многие компании индексируют заработную плату

Примеры компаний*:

- «Лаборатория Касперского» - апрель на 20% в среднем
- Group IB - апрель
- «Акрон» - январь 11%
- «Фос Арго» - февраль - 12%
- РЖД - март - 4,2% + май - 5%
- Энергокомпания «Эн+Групп» - апрель 10%
- ОМК - 15% (завод в Челябинске)

Повышение МРОТ 1 июня 2022 приведет к индексациям в Госсекторе и компаниях с КД привязанными к МРОТ

В другой стороны происходят закрытия компаний, заморозка найма и т.д.

- Множество компаний закрылось в марте-апреле 2022
- Набирает обороты заморозка найма
- Часть компаний (в том числе производственных) сокращают производство
- Проводится сокращение инвестиционных проектов

*РИА Новости «Российский бизнес проиндексировал зарплаты на фоне ускорившейся инфляции», 16.05.2022

КАКИЕ СЛОЖНОСТИ ЖДУТ КОМПАНИИ БЕЗ СИСТЕМ ГРЕЙДОВ

БЕЗ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ

Менеджмент: не понимают, сколько платить

В условиях быстрого изменения на рынке труда, сложно ориентироваться в стоимости специалистов

Сотрудники: не уверены в справедливости системы

Рост цен и дестабилизация рынка труда повышает ощущение несправедливости среди сотрудников

HR специалисты: не имеют инструментов контроля и управления системой

В условиях турбулентности давление на HR специалистов увеличивается: корректное планирование и администрирование ФОТ становится первостепенной задачей.

ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ

Менеджмент получает:

- Четкие и понятные критерии, определяющие ценность должности для компании
- Оптимальный ФОТ: отсутствие переоценённых и недооценённых должностей

Сотрудники получают:

- Справедливую систему: чем более значимую и сложную работу выполняете работник, тем выше оклад
- Прозрачное представление карьерных перспектив в компании и мотивация карьерного роста

HR специалисты получают:

- Единый подход к определению оклада для всех должностей (в т.ч. новых позиций)
- Унификацию должностей для гибкой настройки с рынком
- Инструмент планирования и управления ФОТ

РЫНОЧНЫЕ ОБЗОРЫ НЕ РАБОТАЮТ

Проблема 1

Очень многие должности не удается сопоставить с рынком

Проблема 2

Размах значений предоставляемых рыночными обзорами огромный

Проблема 3

Годовые рыночные обзоры быстро теряют свою актуальность

Должность	Нижний дециль	1-й квартиль	Медиана	3-й квартиль	Верхний дециль
Сборщик/Комплектовщик ПК	31 131	45 388	77 000	107 500	130 000
Главный механик	86 356	120 259	180 880	302 730	359 235
Региональный менеджер по продажам	95 000	130 000	210 950	298 725	504 107
Производитель работ	24 960	32 102	64 636	126 437	169 644

СОДЕРЖАНИЕ

01

01 Тренды на рынке
труда

02

Какие должны быть
рейды, чтобы помогать?

03

21 Ответы на вопросы

МНОГИЕ СЧИТАЮ, ЧТО ГРЕЙДЫ МЕШАЮТ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА РЫНКЕ ТРУДА: НА САМОМ ДЕЛЕ ЭТО НЕ ТАК

Чтобы грейды решали Ваши проблемы они должны быть гибко настроены:



1. Критерии определяющие грейды должны отвечать специфике, стратегии и целям компании
2. Линейный менеджмент должен хорошо понимать систему и разделять ее принципы
3. Система должна быть прозрачной и понятной сотрудникам
4. Система должна учитывать специфику рынка

КРИТЕРИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОДОБРАНЫ ПОД КОМПАНИЮ

1 2 3 4

Фрагмент критерия «Уровень коммуникации»

Какое описание критерия более понятное?



Стандартный критерий

- 3 Убеждение внутри и вне компании при помощи рациональных аргументов на достаточно сложном профессиональном уровне
- 4 Создание и поддержание позитивных отношений внутри и за пределами компании, лидерство, формирование отношений с коллегами, подчинёнными, руководством и контрагентами



Адаптированный под компанию

- 3 Коммуникация с клиентами (массовый сегмент) в критических ситуациях, связанных с проявлением агрессии со стороны клиента *и / или* коммуникации с лицами, принимающими решения, со стороны средних (до 100 млн. в год) корпоративных клиентов
- 4 Представляет интересы Компании на внешнем уровне (Топ-100 ключевых корп. клиентов, органы гос. власти *и/или* местного самоуправления)

ВЕСА КРИТЕРИЕВ - ОПТИМАЛЬНЫЕ ДЛЯ КОМПАНИИ



ДЛЯ РАЗНЫХ КОМПАНИИ РАЗНЫЕ КРИТЕРИИ МОГУТ ИМЕТЬ БОЛЕЕ СЕРЬЕЗНЫЙ ВЕС В ОПРЕДЕЛЕНИИ ЗНАЧИМОСТИ ДОЛЖНОСТИ ДЛЯ КОМПАНИИ

Примеры весов критериев в реальных проектов по грейдированию (осень 2021-весна 2022)

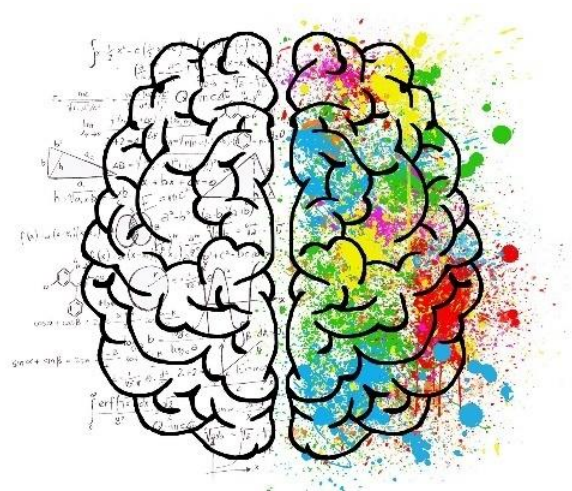
№	Наименование критерия	Компания 1	Компания 2	Компания 3
1	Уникальность квалификации на рынке труда	4	4	3
2	Количество людей в административном подчинении	4	2	2
3	Сложность и объем сбора и анализа информации	2	2	1
4	Уровень свободы в принятии решений	1	-	2
5	Уровень коммуникации внутри компании	1	1	-
6	Роль в формировании методологии и правил Компании	1	2	0
7	Уровень ответственности представления интересов Компании вовне	1	0	2
8	Коммуникативные навыки и цель общения	0	-	0
9	Необходимость обновления знаний	0	0	-
10	Годовой объем прямого влияния на финансовый результат Компании	0	2	0

КАК ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНО - ПОДХОД SCALE+?

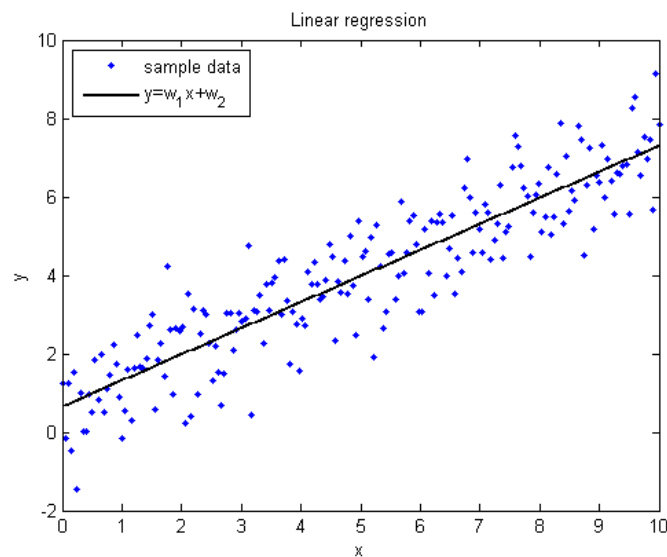
1 2 3 4

ЭКОПСИ ПРИМЕНЯЕТ ПОДХОД С ПРИМЕНЕНИЕМ МЕТОДОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛИЗА ДАННЫХ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ

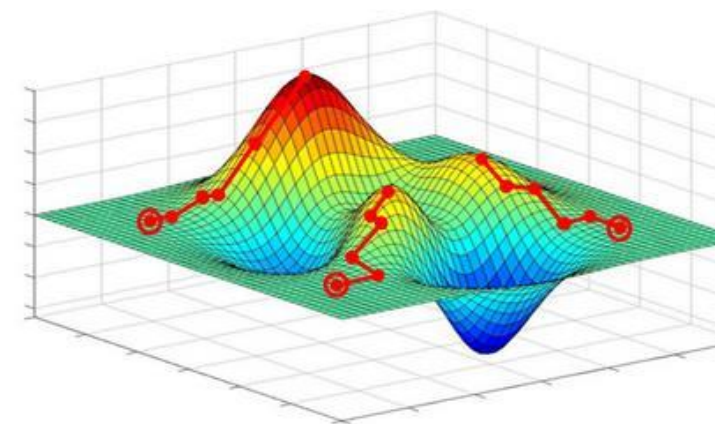
Эволюция развития методов разработки грейдовых систем



Экспертный
подход



Ручной отбор
факторов



Разработка с применением
методов интеллектуального
анализа данных*

1

2

3

4

РУКОВОДИТЕЛИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВОВЛЕЧЕНЫ ВО ВСЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ

ЭТАП 1

Высший менеджмент определяет основной набор критериев

ЭТАП 2

Руководители всех уровней вовлечены в пилотную оценку

ЭТАП 3

Руководители участвуют в оценке всех своих подчиненных и подчиненных смежных подразделений

ЭТАП 4

Руководители вовлечены в калибровочные встречи

ЭТАП 5

Высший менеджмент принимает коллективное решение по всем настройкам системы

КАК ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНО - ПОДХОД SCALE+?

1 2 3 4

БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ЭТАПОВ ОЦЕНКИ ПРОХОДИТ НА СПЕЦИАЛЬНОЙ ПЛАТФОРМЕ ЭКОПСИ, К КОТОРОЙ ПОЛУЧАЮТ ДОСТУП ВСЕ РУКОВОДИТЕЛИ, ВОВЛЕЧЕННЫЕ В ОЦЕНКУ

Колл-центр. Роль в формировании методологии и правил Компании

- 1 - Не участвует в разработке кросс-функциональных правил
- 2 - Участвует в разработке кросс-функциональных правил (кроме правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании)
- 3 - Участвует в разработке кросс-функциональных правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании (методологии продуктов, стандартов продаж, методологии ценообразования и т.д.)
- 4 - Отвечает за кросс-функциональные правила (кроме правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании)
- 5 - Отвечает за кросс-функциональные правила, непосредственно влияющие на финансовый результат компании (методологии продуктов, стандартов продаж, методологии ценообразования и т.д.)

	1	2	3	4	5
Специалист по сопровождению заказов <i>Колл-Центр ОП БО Новгород</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Директор <i>Контакт-центр</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оператор технической поддержки <i>Отдел информационных технологий</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Руководитель группы системного администрирования и технической поддержки <i>Отдел информационных технологий</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Системный администратор <i>Отдел информационных технологий</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Менеджер по разработке ассортиментных решений <i>Отдел цифровых проектов</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ведущий специалист отдела качества <i>Отдел качества</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Колл-центр. Стоимость разовой ошибки

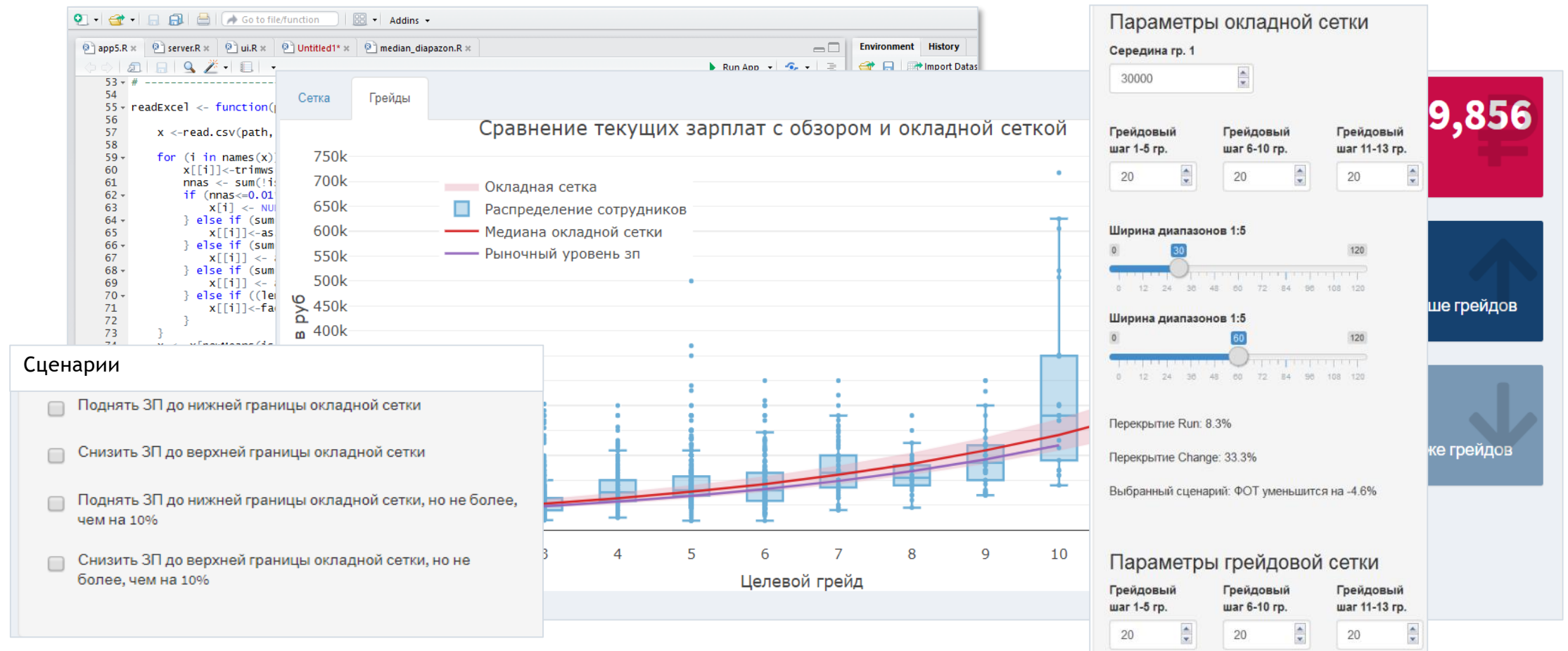
- 1 - Ошибка приведёт к ухудшению качества работы
- 2 - ИЛИ 1) Ошибка приведёт к потерям в размере от 100 тыс. до 1 млн. руб. ИЛИ 2) Осуществляет контроль решений, которые могут привести к потерям в размере от 1 млн. до 30 млн. руб.
- 3 - ИЛИ 1) Ошибка приведёт к потерям в размере от 1 млн. до 30 млн. руб. ИЛИ 2) Осуществляет контроль решений, которые могут привести к потерям в размере от 30 млн. до 100 млн. руб.
- 4 - ИЛИ 1) Ошибка приведёт к потерям в размере от 30 млн. до 100 млн. руб. ИЛИ 2) Осуществляет контроль решений, которые могут привести к потерям в размере свыше 100 млн. руб.
- 5 - Ошибка приведёт к потерям в размере свыше 100 млн. руб. ИЛИ имеется потенциальный риск привлечения к уголовной ответственности.

	1	2	3	4	5
Специалист по сопровождению заказов <i>Колл-Центр ОП БО Новгород</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Директор <i>Контакт-центр</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оператор технической поддержки <i>Отдел информационных технологий</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Руководитель группы системного администрирования и технической поддержки <i>Отдел информационных технологий</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Системный администратор <i>Отдел информационных технологий</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Менеджер по разработке ассортиментных решений <i>Отдел цифровых проектов</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

КАК ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНО?

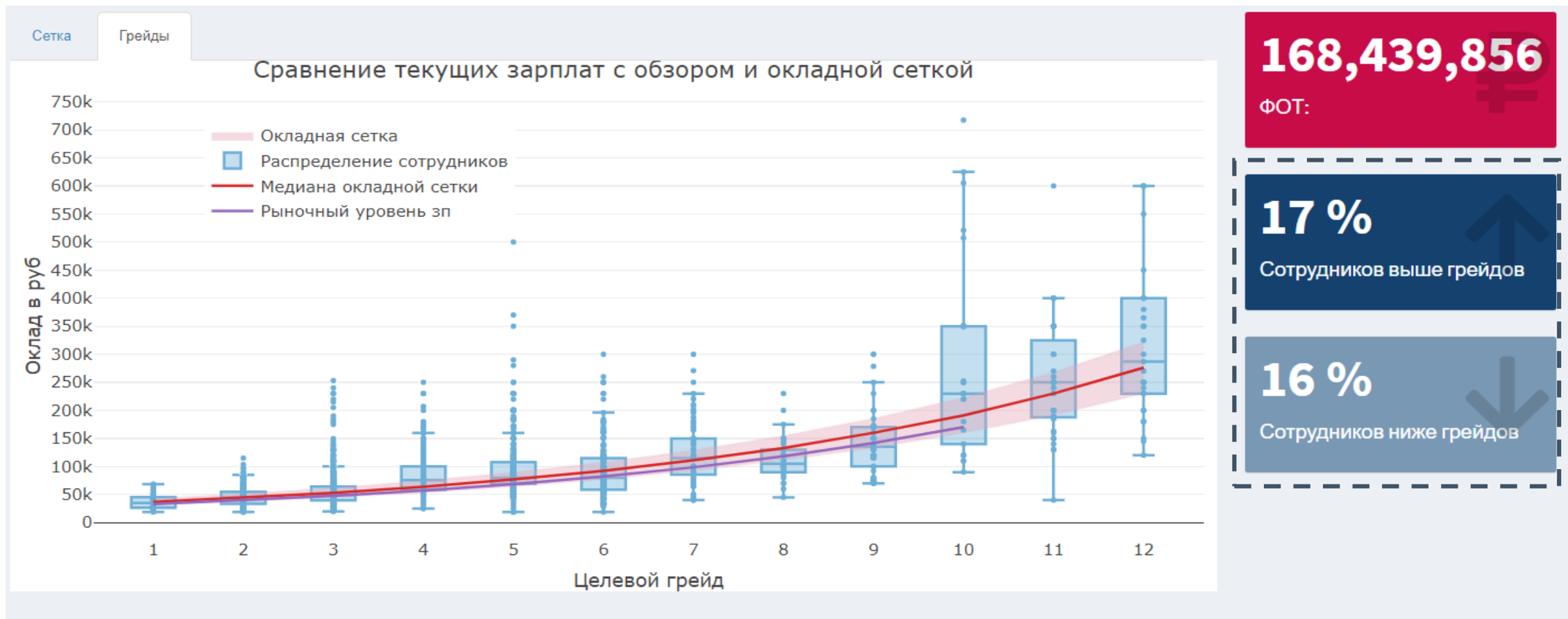


ЭКОПСИ ПРИМЕНЯЕТ ПРИЛОЖЕНИЕ, КОТОРОЕ ПОЗВОЛЯЕТ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ РАССЧИТЫВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ ВСЕХ ОСНОВНЫХ ПАРАМЕТРОВ СИСТЕМЫ ОТ ЛЮБЫХ ЕЁ НАСТРОЕК



СПРАВЕДЛИВОСТЬ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

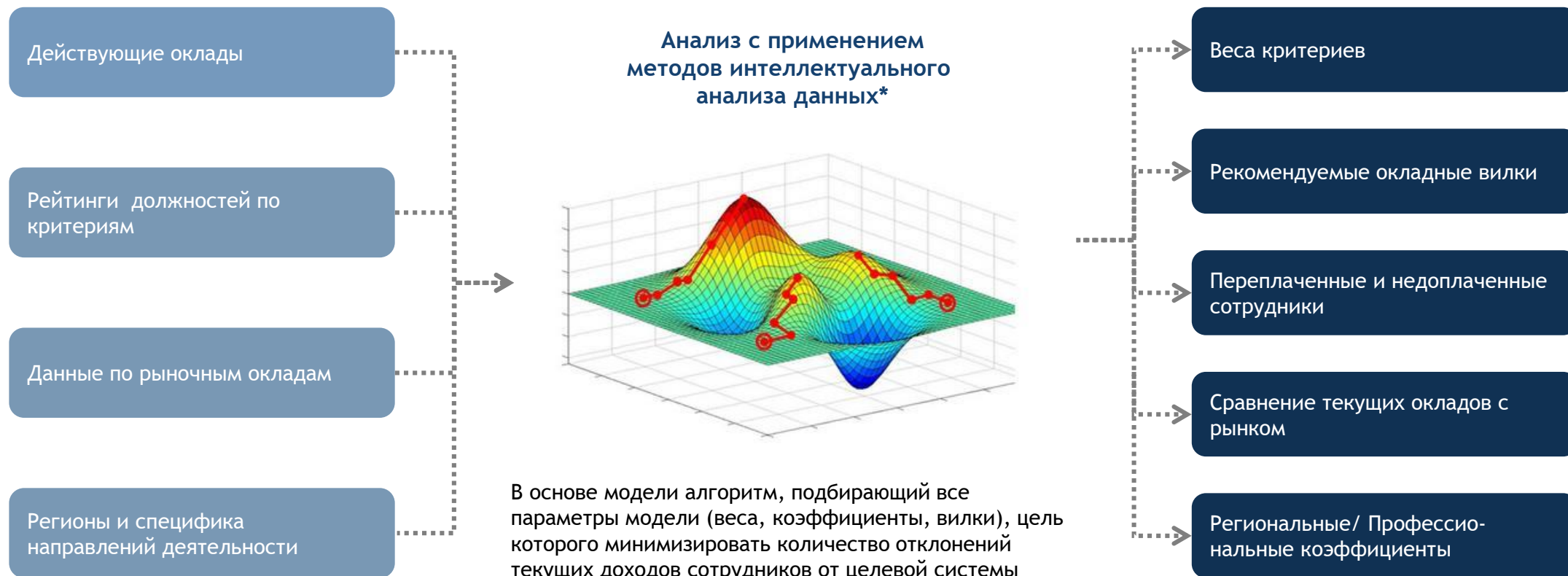
ОСНОВА ПРИНЯТИЯ СИСТЕМЫ СО СТОРОНЫ СОТРУДНИКОВ - МИНИМИЗАЦИЯ КОЛИЧЕСТВА СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ ПО ИТОГАМ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ НЕ В ГРЕЙДАХ



КАК ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНО - ПОДХОД SCALE+?

1 2 3 4

МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УЧИТЫВАЕТ И РАССЧИТЫВАЕТ ЦЕЛЫЙ РЯД ПАРАМЕТРОВ



* От английского - data mining

КАК ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНО - ПОДХОД SCALE+?

Принцип 1

Просто
написанные критерии

Принцип 2

Критерии
и веса подходящие
компании

Принцип 3

Математическая
оптимизационная
модель при настройке
вилок и весов

Принцип 4

Поддержка
менеджмента

Принцип 5

*Прозрачная
коммуникация*

КАК УЧИТЫВАТЬ СПЕЦИФИКУ РЫНКА

Инструмент 1

Проводить сравнение на уровне компании

Инструмент 2

Рассчитывать индивидуальные
региональные коэффициенты

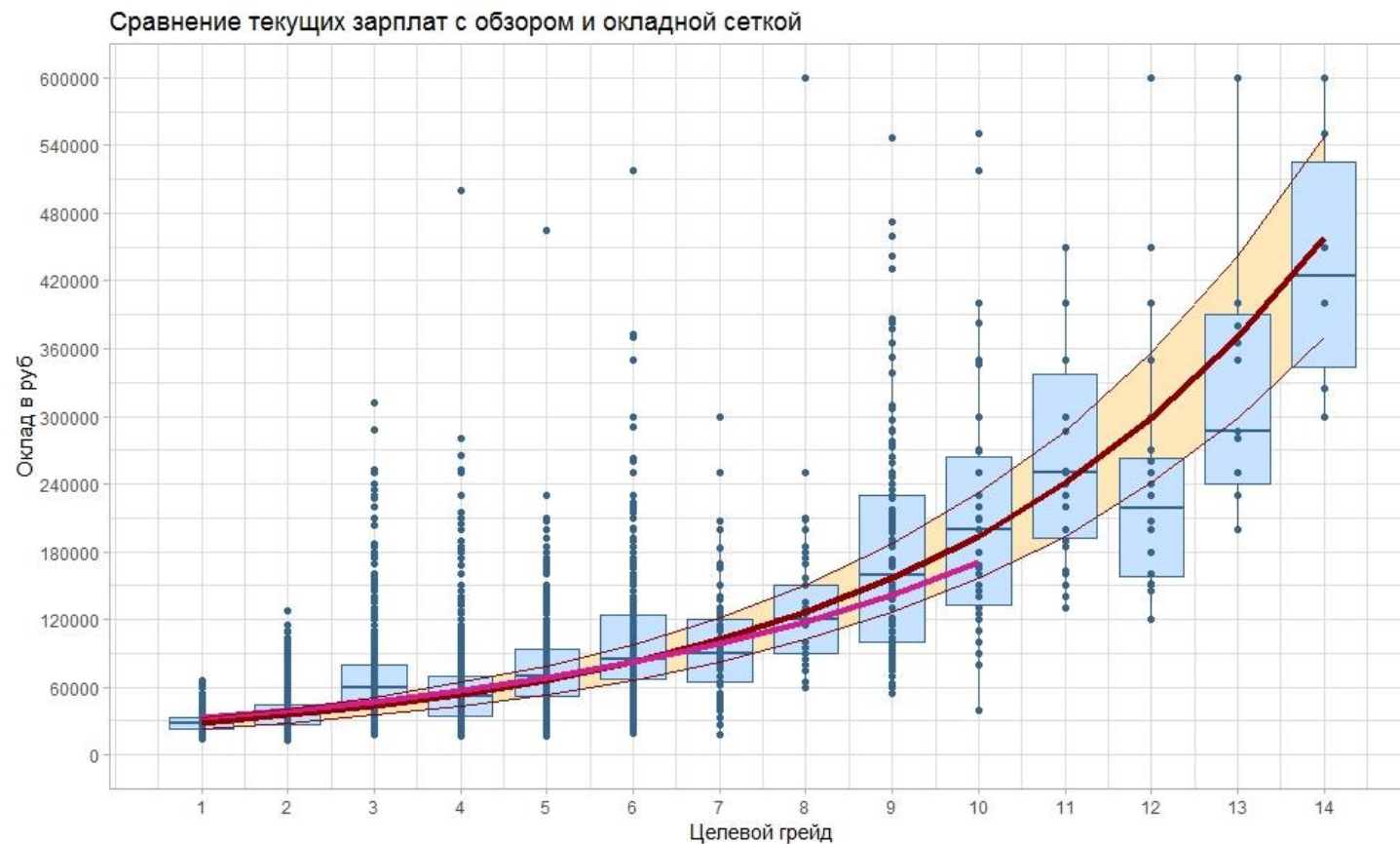
Инструмент 3

Рассчитывать профессиональные
коэффициенты для групп персонала

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИНИИ РЫНКА - ПОДХОД SCALE+

1 2 3 4

- СОТРУДНИКИ РАНЖИРУЮТСЯ ПО ВНУТРЕННЕЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ
- КОМПАНИЯ СРАВНИВАЕТСЯ С РЫНКОМ ЦЕЛИКОМ



РАСЧЕТ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ - ПОДХОД SCALE+

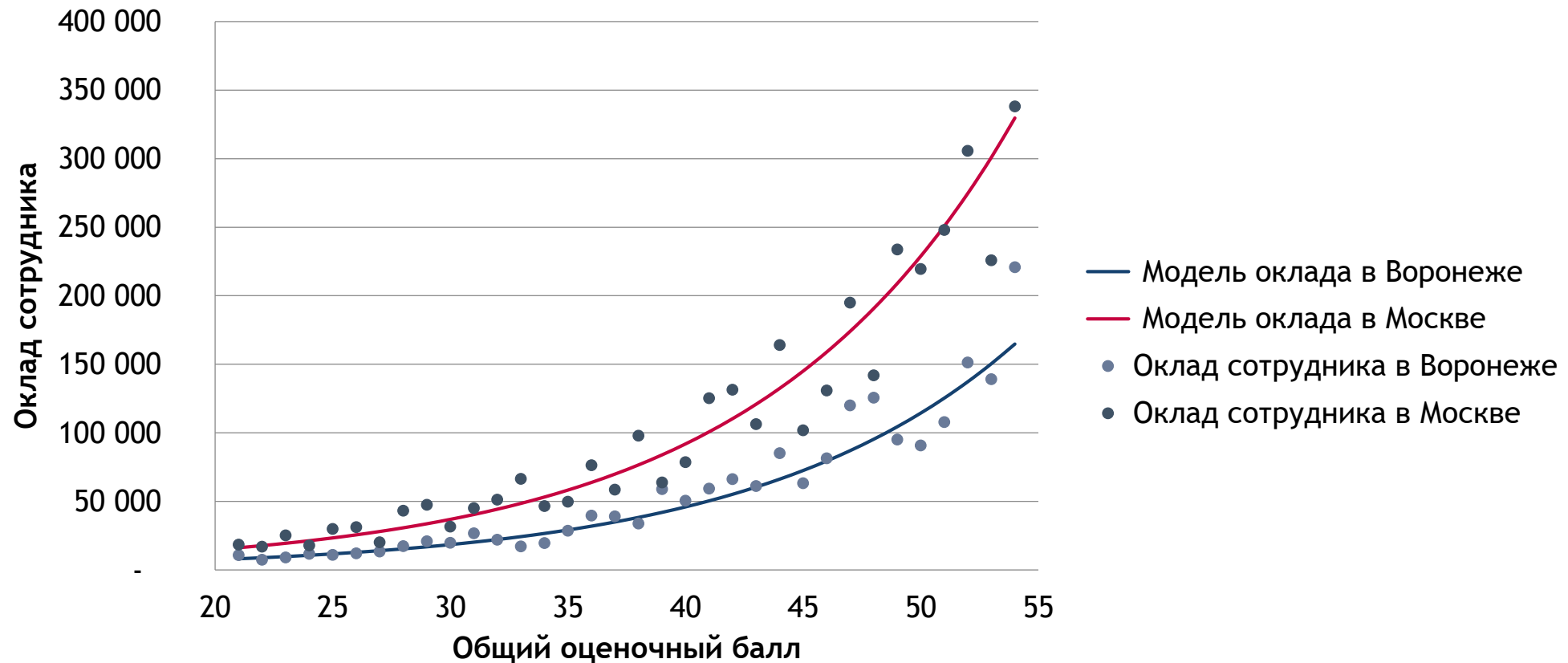
1

2

3

4

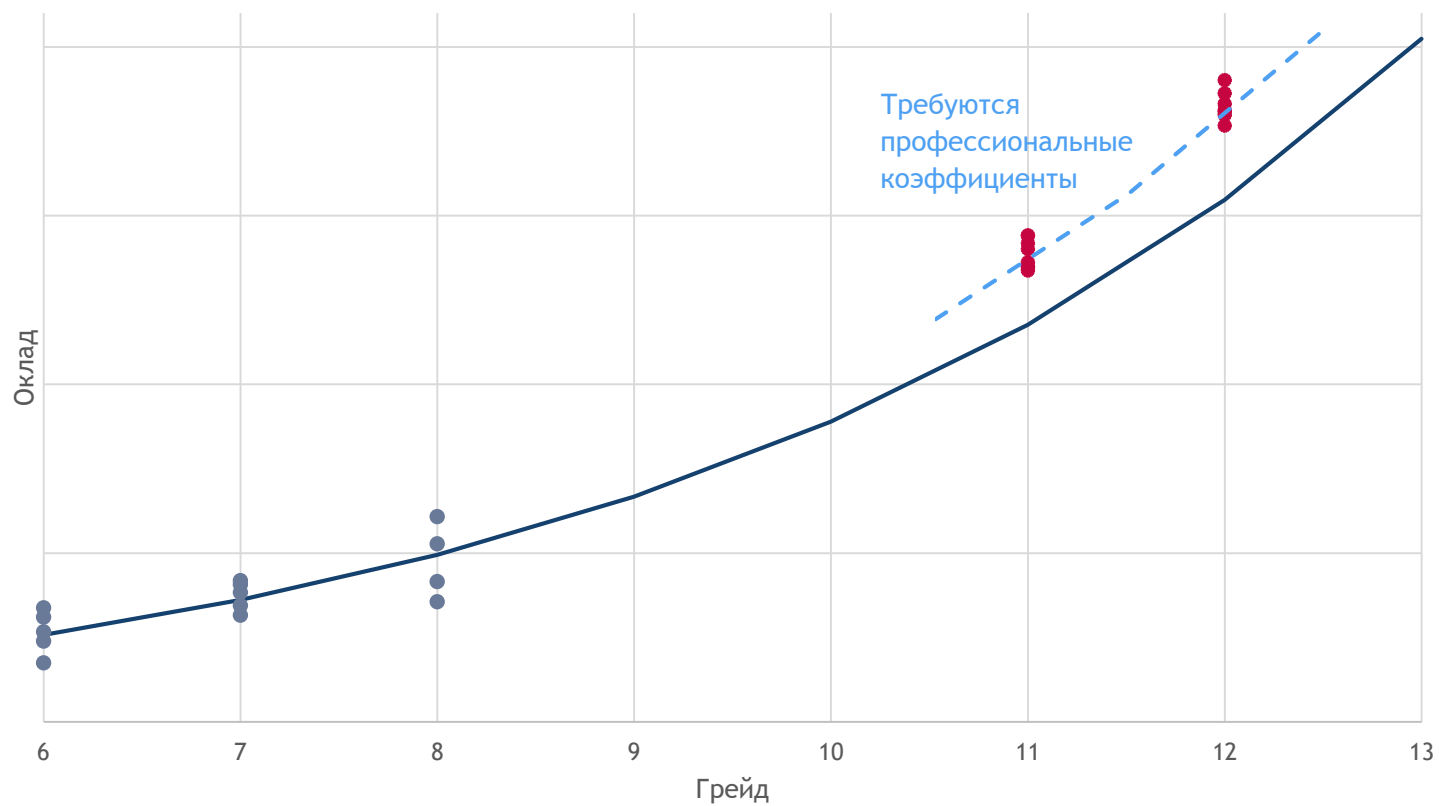
РЕГИОН ИСПОЛЬЗУЕТСЯ В МОДЕЛИ КАК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КРИТЕРИЙ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ВЫЯВИТЬ РЕГИОНАЛЬНУЮ СПЕЦИФИКУ С УЧЕТОМ ОЦЕНОК ПО КРИТЕРИЯМ



РАСЧЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ - ПОДХОД SCALE+

1 2 3 4

ВЫДЕЛЯЮТСЯ ОТДЕЛЬНЫЕ КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ РАСЧЕТА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ



— Линия рынка (средние оклады на рынке)

• Рыночные оклады направления выше среднего

• Рыночные оклады направления в среднем диапазоне

СОДЕРЖАНИЕ

01

01 Тренды на рынке
труда

02

12 Какие должны быть
рейды, чтобы
помогать?

03

Ответы на вопросы



Таячкова (Белова) Александра

Ведущий специалист



+7 (965) 412-81-06



belova@ecopsy.ru