

Мониторинг рынка труда:

как проводить и использовать данные ?

Борисова Алена Александровна

доктор экономической наук
заведующий кафедрой менеджмент НГТУ
профессор СГУВТ



Ключевой навык рекрутера: умение проводить мониторинг рынка

Hard skill

Конъюнктура по должностям компании в регионе в разрезе конкурентов за рабочую силу

Узнаем:

- Что предлагают компании-конкуренты?
- Мы какие (где) по привлекательности трудоустройства?
- Динамика запросов соискателей?
- Барьеры для входа и мобильности на рынке труда





Если не собираем информацию по рынку, то

Можно ослабить конкурентные позиции за счет:

- перехода сотрудников к конкурентам
- снижения своей привлекательности для найма
- неверных ожиданий по возможностям развития бизнеса (нет людей нужной квалификации в регионе)



На основе мониторинга можем решать задачи:



- ✓ Позиционирование HR-бренда
- ✓ Выбор и обоснование подхода к поиску и привлечению специалистов
- ✓ Коррекция системы стимулирования
- ✓ Разработка мер по удержанию специалистов
- ✓ Регулирование текучести
- ✓ Бюджетирование HR-процессов
- ✓ Оптимизация кадров через функционал (MarHR)
- ✓ Держать руку на пульсе «по себе»



Информация, которую HR получает через мониторинг



1. Тип конъюнктуры рынка
по компании
по должностям



Информация, которую HR получает через мониторинг



2. Уровень зп и его градация в отношении разных *сотрудников* разной квалификации разной ценности для компании разного опыта

2. Уровень ЗП политики *компаний*, сегментированных по доли рынка размеру периоду работы



Информация, которую HR получает через мониторинг



3. Подход компаний на рынке к формированию стимулирующего пакета и «плюшек» для сотрудников



Информация, которую HR получает через мониторинг



4. Требования, которые запрашивают другие компании у соискателей в разрезе должностей

5. Перечень условий занятости, которые компании предлагают по уровням проф. квалификации



Информация, которую HR получает через мониторинг



- Конъюнктура
- ЗП
- Что делают конкуренты для привлекательности и удержания
- Требования
- Условия, которые дают

Но...каждая компания сама выбирает что ей нужно знать о рынке и это ставит в задачу на мониторинг



Мониторинг рынка труда



Технология изучения состояния рынка труда (соотношение спроса и предложения) И ЕГО КЛЮЧЕВЫХ параметров (уровень зп, требования к исполнителям, предлагаемые условия)



Виды мониторинга рынка

- Не проводит мониторинг
Пробы и ошибки
Техника «Пробная вакансия»

Экспресс вариант в условиях цейтнота
Репутация на рынке
Загруженность рекрутера



**РАБОТА
ВАКАНСИЯ**

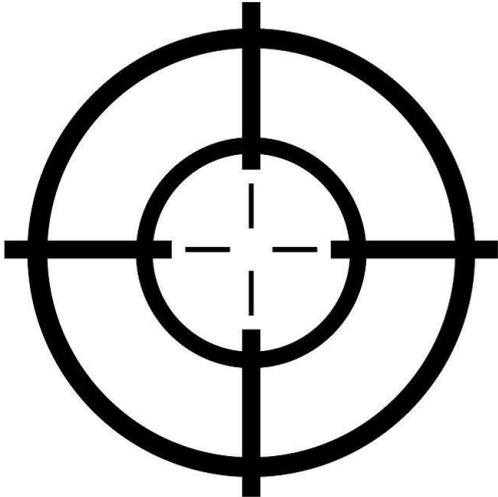


Виды мониторинга рынка

1 Разведывательный



2 Прицельный





Виды мониторинга рынка

1 Разведывательный



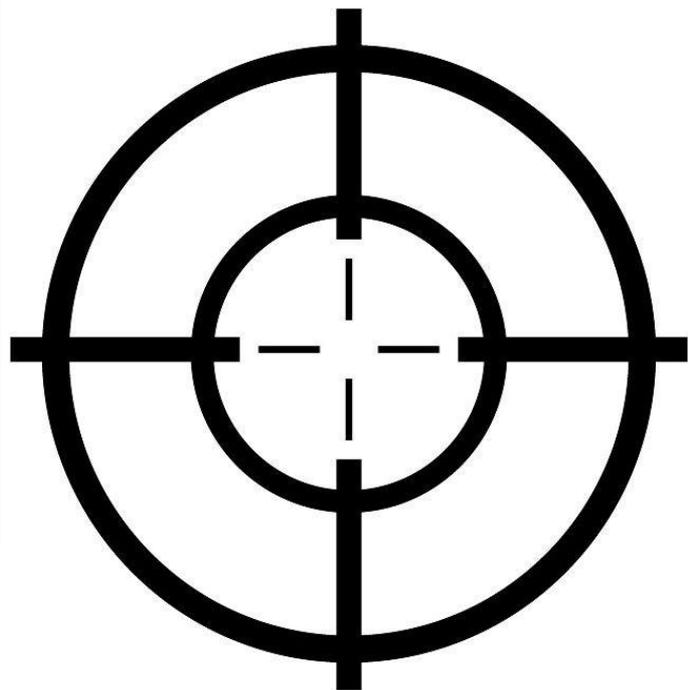
Общий анализ внешней среды и оценка обеспеченности рынка ресурсом труда под стратегию развития компании

Заход на новый рынок, регион



Виды мониторинга рынка

2 Прицельный



Оценка

- расстановки сил ключевых игроков рынка

Выявление

- предпочтений и запросов соискателей

план действий по формированию кадрового состава и бюджет



Способы проведения мониторинга рынка

Внешние игроки рынка

Консалтинг,
Работные агрегаторы
Службы занятости
Профильные сообщества

Собственные силы компании

Рекрутер
Маркетолог (редко)



Если обращаемся к внешним игрокам

+	-
Экономия своих трудовых ресурсов	Не всегда понятен и прозрачен способ сбора данных
Информация структурирована, сделаны выводы	Информация статична и быстро теряет актуальность
Возможность использовать расширенный источникный перечень сбора данных и использовать актуальную информацию	Относительно высокая стоимость услуг кадрового агентства (предмет договора)

Сроки проведения регулируются при переговорах, могут быть приемлемы для заказчика, а могут не вписываться в загрузенность исполнителя



Если проводим самостоятельно

+

-

Определение по ходу проведения дополнительных критериев формирования выборки

Относительно высокая трудоемкость работ

Возможность дополнительно решать иные задачи HR-специалиста

Нужен опыт проведения мониторинга и интерпретации данных

Детальное изучение рынка в «поле», большая заинтересованность в объективности данных

Относительно высокая стоимость работ

Включение в актуальный график задач и получение информации к нужному времени

Необходимость сбора большого объема данных



Какой бы способ не выбрали,

Важно сохранять:

- принцип объективности данных и информации
- беспристрастность субъекта в сборе (трудоемко, выбираю только те, что могу собрать)
- независимость в интерпретации данных
(лоббирование интереса к повышению зп, изменению условий труда)

Источники получения информации



- ✓ Работные сайты (HH, зарплата.ru, Работа в России)
- ✓ Банк заработных плат
- ✓ Социальные сети
- ✓ Точечные фокус-опросы соискателей /работодателей
- ✓ Сайты/аккаунты компаний-конкурентов
- ✓ Аналитика профессиональных сообществ

Выбор способа проведения мониторинга строим на ответах:



- ✓ Сложно получить данные?
- ✓ Сколько стоит получить данные?
- ✓ А какой от этого профит?
- ✓ Как обеспечить достоверность и приемлемую трудоемкость работ?

Как часто проводить мониторинг ?

Общее правило - не реже 1
раза в год



Факторы влияния на частоту:

- стабильность в обществе и экономике
- скорость изменения параметров рынка
- выход на локальный рынок крупного игрока, меняющего расстановку сил
- тип конъюнктуры
- уровень текучести

Мониторинг можно проводить



Планово - регулярно (не реже 1 раза в год)

Внепланово (решили выйти на новый рынок рынка труда, пандемия, изменившая расстановку сил на рынке труда)



Последовательность шагов мониторинга

1. Определить цель и задачи

2. Выбрать критерии и обосновать выборку

3. Обосновать способ и источники данных

4. Собрать данные

5. Обработать и сделать управ. выводы

1. Определить цель и задачи

Скорректировать политику стимулирования

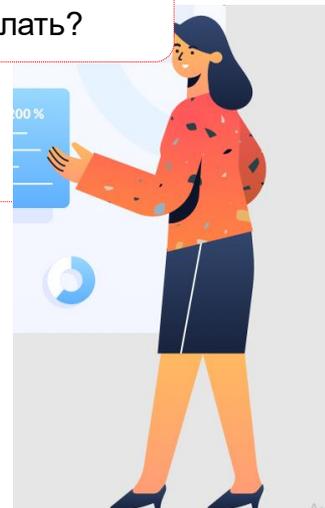


Зачем нам результаты мониторинга?
Что мы хотим на основе них сделать?

Ок. Выбираем параметры, которые нас интересуют:

Мы хотим:

- Уйти от повременной к сдельной?
- Изменить KPI?
- Понять не переплачиваем ли?
- Понять, сколько рынок платит и за что?
- Какие мы по привлекательности для найма?



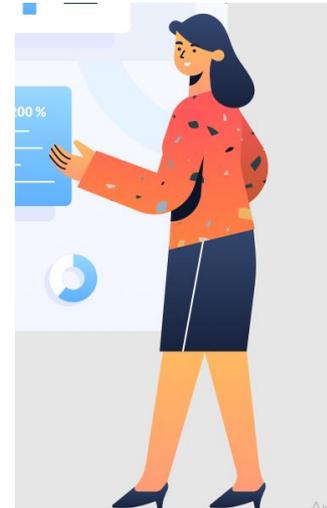
Цель мониторинга – это ответ на вопрос:
Что мы хотим получить собирая и обрабатывая данные по рынку?
Для каких управленческих задачи использовать будем данные?

1. Определить цель и задачи



Цель определяет:

- действия (задачи)
- сроки (как долго и к какому сроку)
- источники сбора данных
- качество данных
- стоимость
- исполнителей





Последовательность шагов мониторинга

1. Определить цель и задачи

2. Выбрать критерии и обосновать выборку

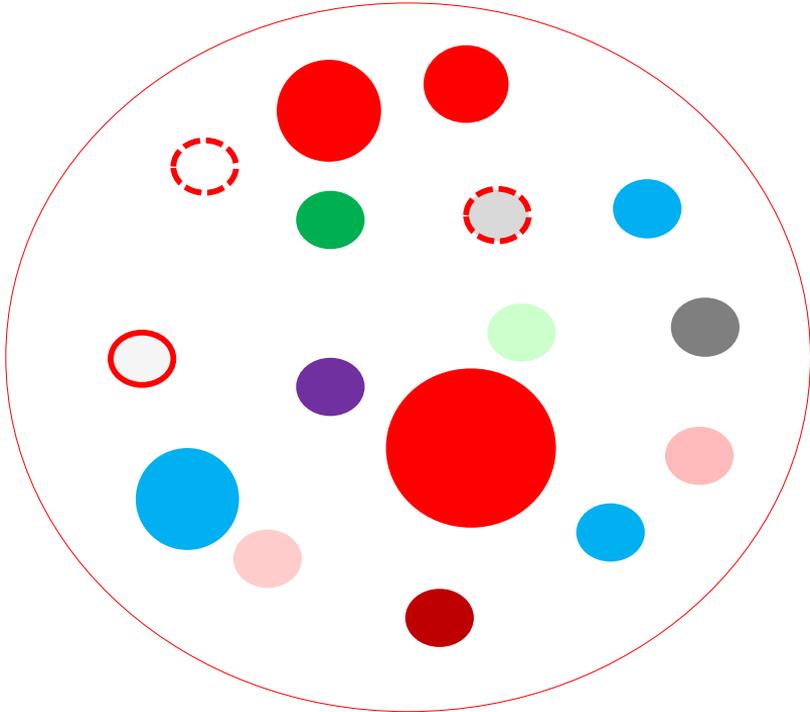
3. Обосновать способ и источники данных

4. Собрать данные

5. Обработать и сделать управ. выводы



2. Выбрать критерии и обосновать выборку



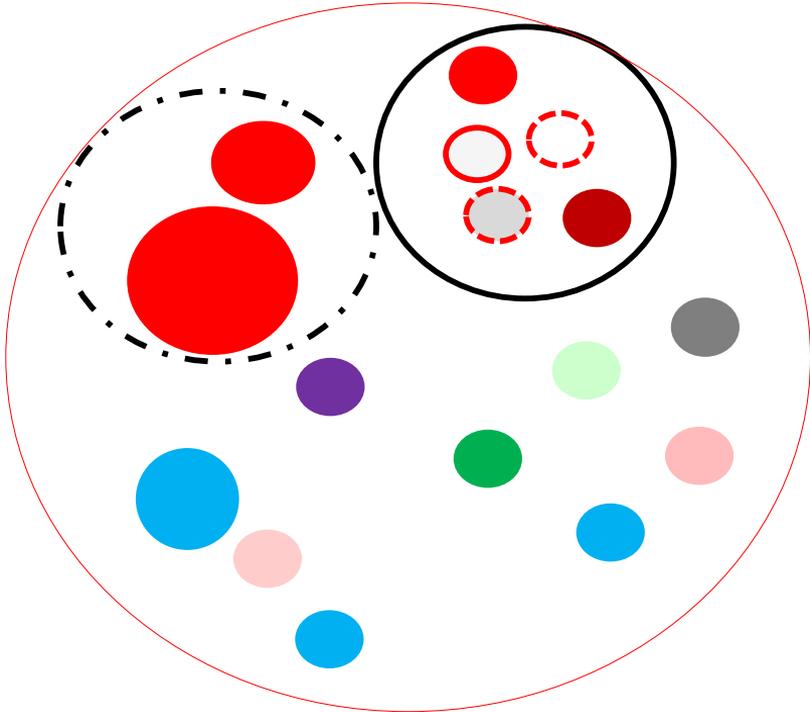
Генеральная выборка - рынок труда
Но нет возможности его изучать целиком.

Надо понять на каком рынке наша
компания.

С кем она конкурирует за СОИСКАТЕЛЕЙ



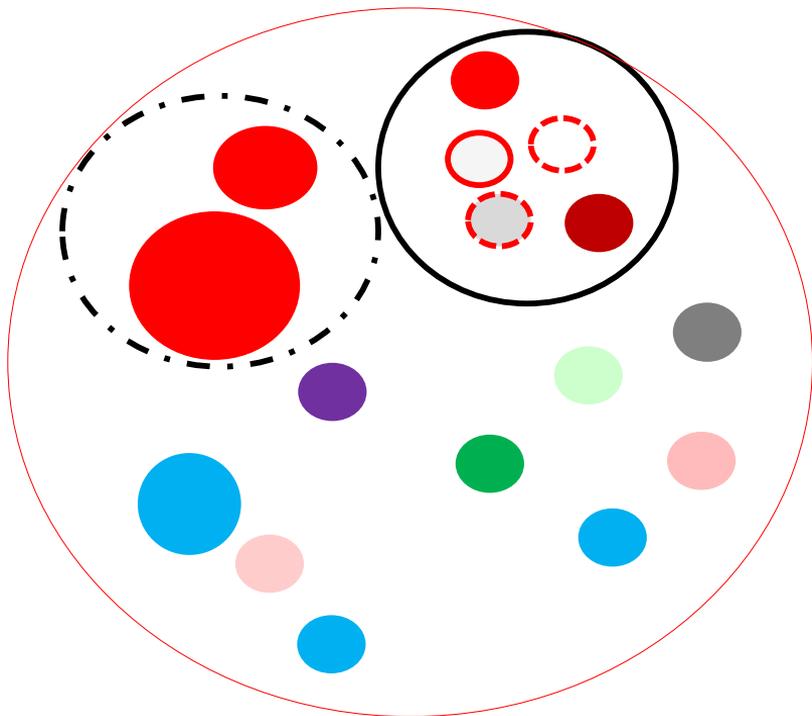
2. Выбрать критерии и обосновать выборку



Выборка для изучения:

- **компании**, которым нужны специалисты наших должностей
- **соискатели**, которые потенциально могут стать сотрудниками

2. Выбрать критерии и обосновать выборку



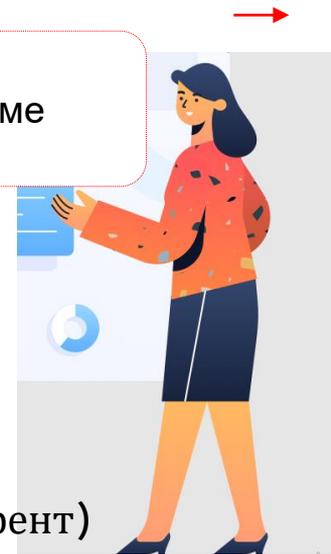
Берем 20 компаний, 30 резюме

Компания 1 - (прямой конкурент)

Компания 2 - конкурент

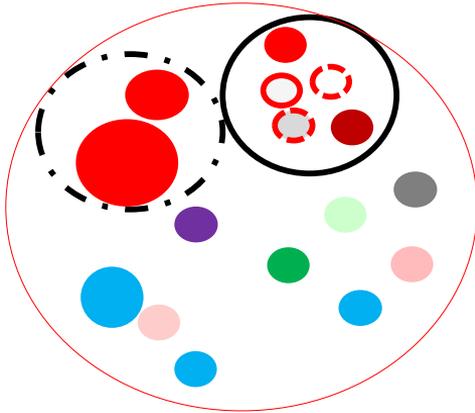
Компания 3 - косвенный

Компания 20 - тоже может брать



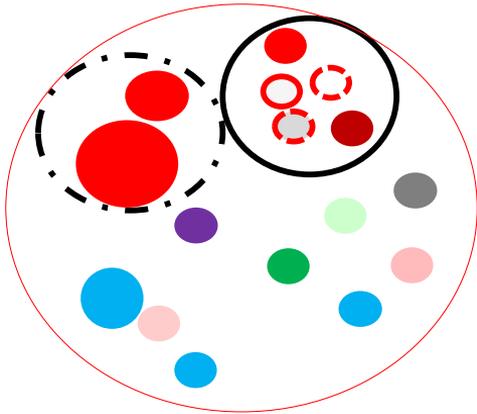
2. Выбрать критерии и обосновать выборку

Качество данных важнее количества !
Берем только те компании и резюме
(соискателей), которые нужны нам



1. Выборка должна полностью **отражать рынок** (репрезентовать)
2. Использовать надежные и информативные средства сбора данных, дополняя их проверочными процедурами
3. Использовать не только открытые источниковые данные, но и фокусированные взаимодействия с целевой аудиторией (например, интервью с потенциальными соискателями)

2. Выбрать критерии и обосновать выборку



Критерии:

- регион размещения
- отрасль
- размер компании
- функционал по должности (обязанности)
- требования к знаниям, умениям
- условия, предлагаемые компанией
- личные особенности соискателей



Последовательность шагов мониторинга

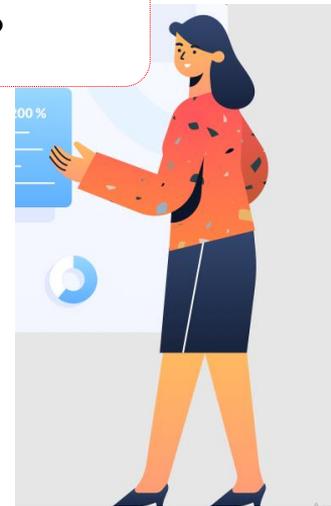


3. Обосновываем способ сбора и источники данных

Откуда брать данные?
Сколько надо просмотреть вакансий, резюме?

Ответ зависит от:

- Сколько есть ресурсов (времени, денег, людей)?
- Какие требования к надёжности данных?
- Есть ли доступ к источникам данных?





4. Собираем данные

Обосновываем комбинации источников

Например:

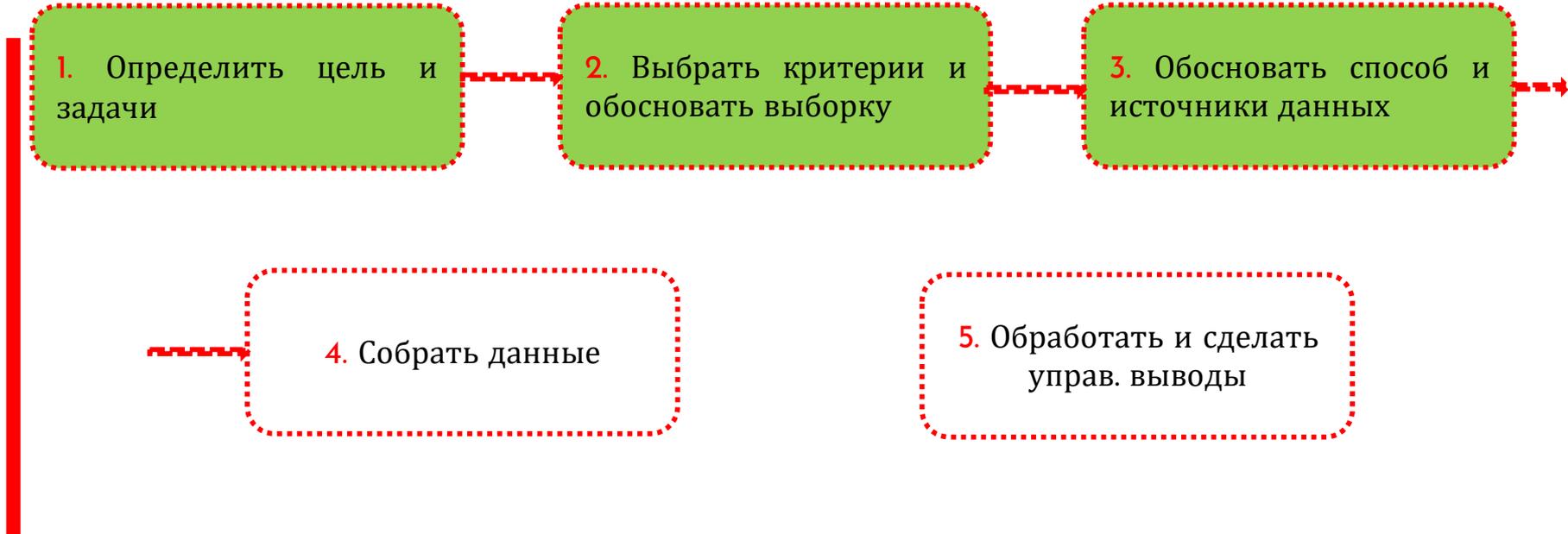
Работные сайты: 30 ед. вакансий из списка компаний

+ 30 резюме соискателей

+ 5 интервью



Последовательность шагов мониторинга



4. Собираю данные

Какие мои шаги?



Готовлю рабочую таблицу

Критерии												
Название компании	Отрасль	Размер компании	Доля рынка	Период работы	ЗП	Требования к функционалу	Условия труда	Социальные "плюшки"		Запрос на ЗУН	Запрос на личностные качества	

4. Собираю данные

Какие мои шаги?



Готовлю рабочую таблицу 1

Критерии										
Название компании	Отрасль	Размер компании	Доля рынка	Период работы	ЗП	Требования к функционалу	Условия труда	Социальные "плюшки"	Запрос на ЗУН	Запрос на личностные качества

! Таблиц 2

Одна по вакансиям
Вторая по резюме
(соискателям)

4. Собираю данные

Какие мои шаги?

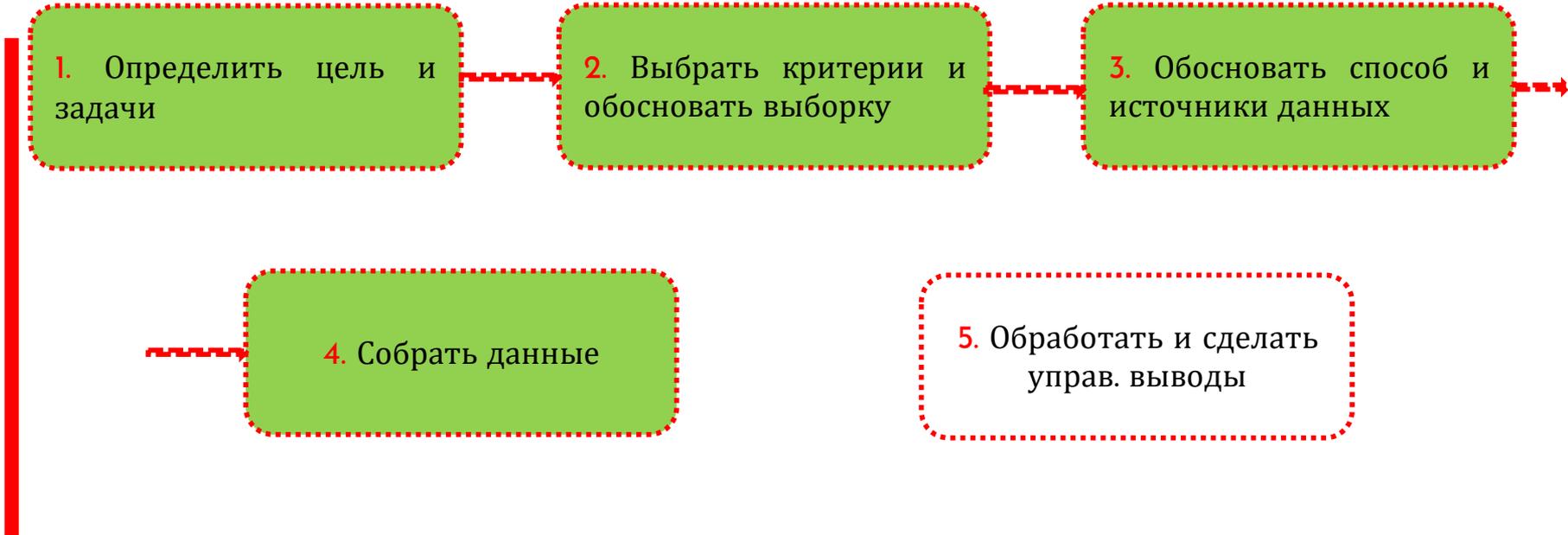


Готовлю рабочую таблицу 2

Критерии								
Соискатель	Пол	Возраст	Опыт	Квалификация	Образование	ЗП	Спец возможности	Запросы



Последовательность шагов мониторинга

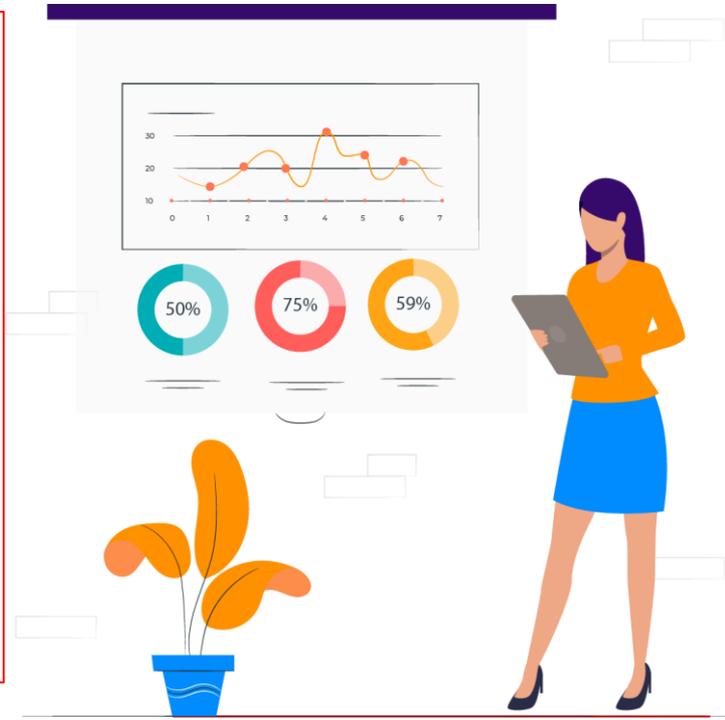




4. Сбираю данные

1. ЗП.

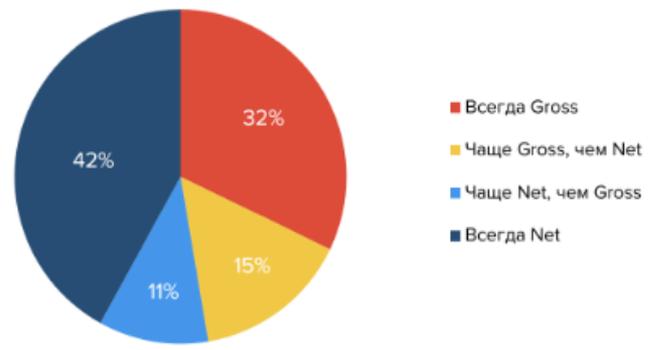
Как и какая указана заработная плата?
в «белую»?
до вычетов?
после вычетов?
с учетом стимулирующих?



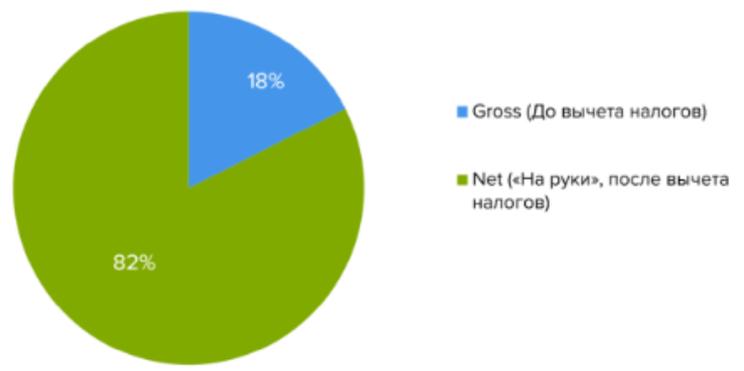


4. Собираю данные

Какую зарплату вы указываете в вакансиях?



Какую ожидаемую зарплату вы указываете в резюме?





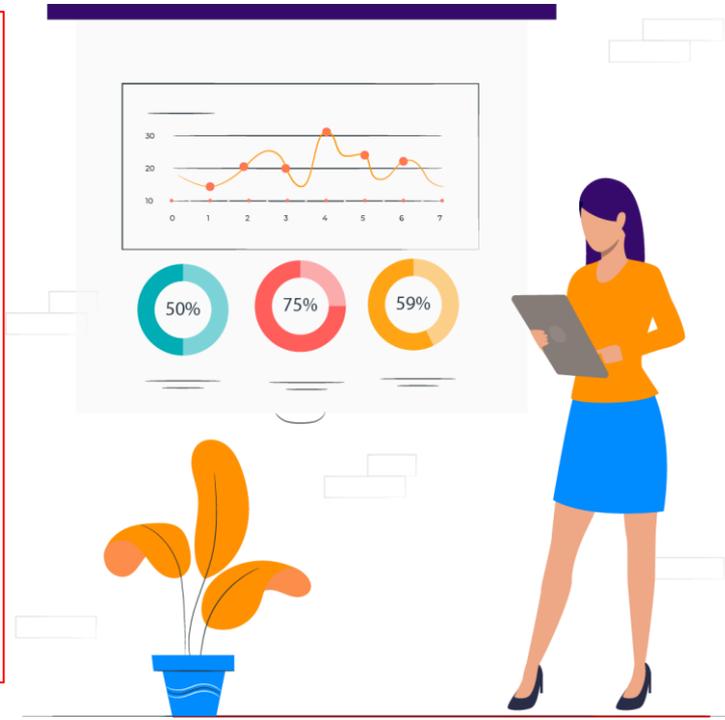
4. Сбираю данные

1. ЗП.

Как и какая указана заработная плата?
в «белую»?
до вычетов?
после вычетов?

«Переводим» данные для анализа

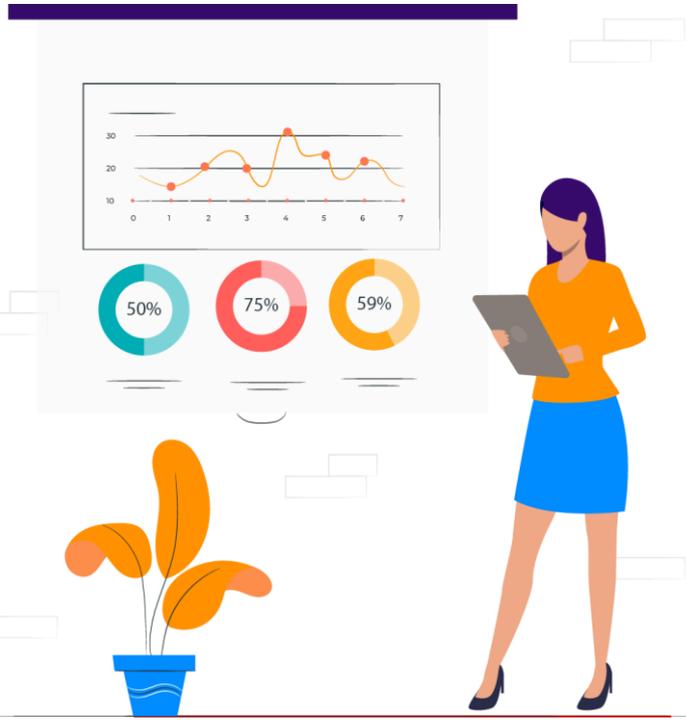
- чёткая величина
- от ... до ...
- от ...
- до ...





4. Сбираю данные

- чёткая величина оставляем как есть
- от ... до ... → среднее арифметическое
- от ... → +15%
- до ... → - 20 %





Пример

Зафиксированные данные по заработной плате, тыс. руб.

№ п.п.	ЗП	№ п.п.	ЗП
1	от 50	21	до 90
2	до 58	22	до 100
3	63	23	от 80
4	64	24	от 67
5	до 39	25	до 90
6	от 45 до 49	26	от 60 до 70
7	65	27	70
8	до 59	28	от 49 до 55
9	до 69	29	56
10	67	30	63
11	83	31	до 54
12	43	32	45
13	от 49 до 55	33	67
14	56	34	43
15	63	35	85
16	до 54	36	69
17	от 54	37	70
18	59	38	75
19	81	39	55
20	67	40	55



Пример

Зафиксированные данные по заработной плате, тыс. руб.

№ п.п.	ЗП	№ п.п.	ЗП
1	от 50	21	до 90
2	до 58	22	до 100
3	63	23	от 80
4	64	24	от 67
5	до 39	25	до 90
6	от 45 до 49	26	от 60 до 70
7	65	27	70
8	до 59	28	от 49 до 55
9	до 69	29	56
10	67	30	63
11	83	31	до 54
12	43	32	45
13	от 49 до 55	33	67
14	56	34	43
15	63	35	85
16	до 54	36	69
17	от 54	37	70
18	59	38	75
19	81	39	55
20	67	40	55

- чёткая величина
оставляем как есть

- от ... до ...
среднее арифметическое

- от ... +15%

- до ... - 20 %





Пример

Подготовленные для анализа данные по заработной плате, тыс. руб.

№			№		
1	43	43	21	81	81
2	43	43	22	83	83
3	45	45	23	87	87
4		55	24	85	85
5	55	55	25	до 100	80
6	56	56	26	до 39	31,2
7	56	56	27	до 54	43,2
8	59	59	28	до 54	43,2
9	63	63	29	до 58	46,4
10	63	63	30	до 59	47,2
11	63	63	31	до 69	55,2
12	64	64	32	до 90	72
13	65	65	33	до 90	72
14	67	67	34	от 45 до 49	47
15	67	67	35	от 49 до 55	52
16	67	67	36	от 49 до 55	47,5
17	69	69	37	от 50	57,5
18	70	70	38	от 54	62,1
19	70	70	39	от 60 до 70	65
20	75	75	40	от 67	77,05

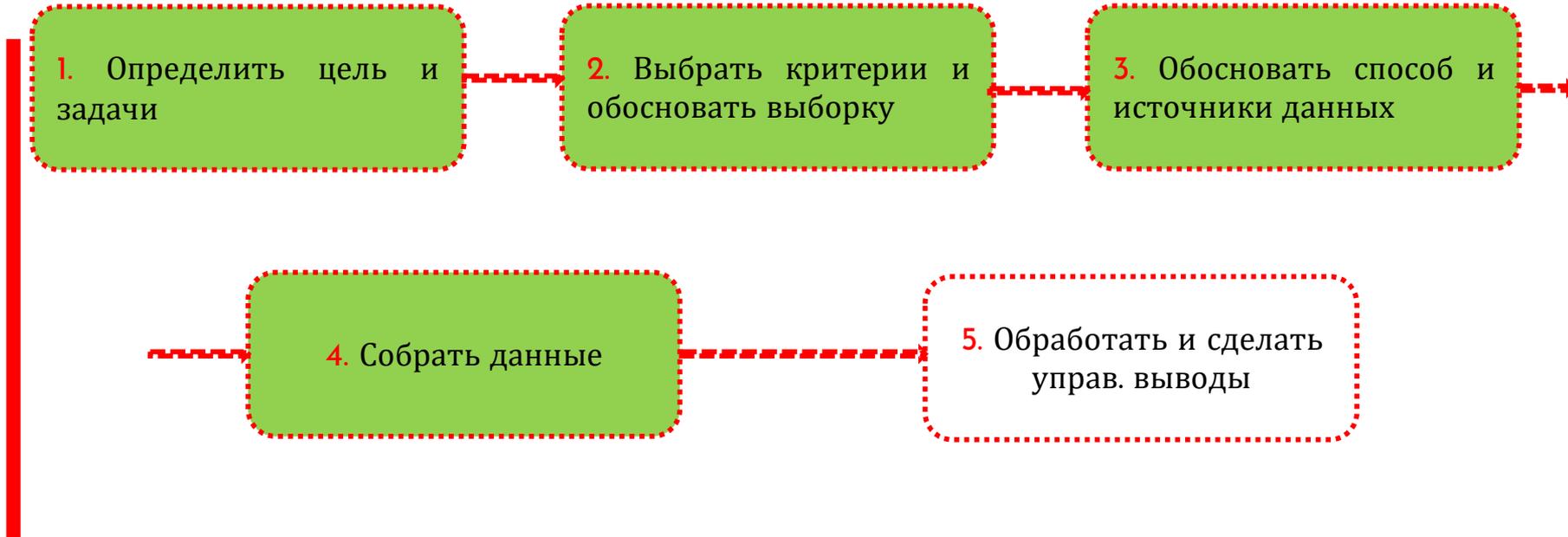


4. Сбираю данные

Аналогично делаем по таблице резюме

№ п.п.	Заработная плата, указанная в резюме соискателей		
1	54	21	54
2	76	22	85
3	от 58	23	70
4	63	24	55
5	64	25	110
6	от 50	26	70
7	90	27	120
8	76	28	90
9	49	29	78
10	67	30	55
11	100	31	56
12	90	32	от 55
13	67	33	от 45
14	100	34	от 49 до 55
15	56	35	56
16	90	36	63
17	90	37	до 80
18	120	38	65
19	55	39	90
20	60		

Последовательность шагов мониторинга





5. Обработка данных

1. Строим ранжированный ряд от минимума к максимуму

31,2	43	43	43,2	45	46,4	47	47,2	47,5	52	55	55	56	56	57,5	59	62,1	63	63	63	64	65	65	67	67	67	69	70	70	72	72	75	77	80	81	83	85	87	92	92
------	----	----	------	----	------	----	------	------	----	----	----	----	----	------	----	------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



5. Обработка данных

1. Строим ранжированный ряд от минимума к максимуму

31,2 43 43,2 45 46,4 47 47,2 47,5 52 55 55 56 56 57,5 59 62,1 63 63 63 64 65 65 67 67 67 67 69 70 70 72 72 75 77 80 81 83 85 87 92 92

2. Рассчитываем среднюю арифметическую и медиану

Средняя арифметическая	Сумма всех обработанных значений заработных плат в выборке, деленная на число значений	63,38
Медиана	Значение числа, находящегося посередине упорядоченного числового ряда. Если числовой ряд имеет четное значение, то медиана определяется как среднее арифметическое соседних чисел в середине	63,5



5. Обработка данных

1. Строим ранжированный ряд от минимума к максимуму



2. Рассчитываем среднюю арифметическую и медиану

Средняя арифметическая	Сумма всех обработанных значений заработных плат в выборке, деленная на число значений	63,38
Медиана	Значение числа, находящегося посередине упорядоченного числового ряда. Если числовой ряд имеет четное значение, то медиана определяется как среднее арифметическое соседних чисел в середине	63,5

Если медиана и средняя близки, то ряд репрезентативен. Можно работать дальше



5. Обработка данных

Определяем моду (частота распространения в массивах данных)

31,2 43 43,2 45 46,4 47 47,2 47,5 52 55 55 56 56 57,5 59 62,1 63 63 63 64 65 65 67 67 67 69 70 70 72 72 75 77 80 81 83 85 87 92 92

Диапазоны	Частота распространения в вакансиях
до 40	1
40,1 -50	8
50,1- 60	7
60,1 -70	11
70,1- 80	6
80,1- 90	5
90,1- 100	2



5. Обработка данных

Определяем моду (частота распространения в массивах данных)

31,2 43 43,2 45 46,4 47 47,2 47,5 52 55 55 56 56 57,5 59 62,1 63 63 63 64 65 65 67 67 67 69 70 70 72 72 75 77 80 81 83 85 87 92 92

Диапазоны	Частота распространения в вакансиях
до 40	1
40,1 -50	8
50,1- 60	7
60,1 -70	11
70,1- 80	6
80,1- 90	5
90,1- 100	2

Диапазоны	Частота распространения в резюме (интервью)
до 40	0
40,1 -50	1
50,1- 60	10
60,1 -70	11
70,1- 80	4
80,1- 90	-
90,1- 100	10
Свыше 100	3



5. Обработка данных

3. Выделяем квантили



Квантили

Диапазоны чисел, включающие в себя 25% упорядоченного ряда.

Для этого упорядоченный числовой ряд делится на четыре равные части и отмечается каждый квантиль.

Для последующего анализа необходимы три квантиля:

нижний Q1 — отделяет $\frac{1}{4}$ от начала ряда;

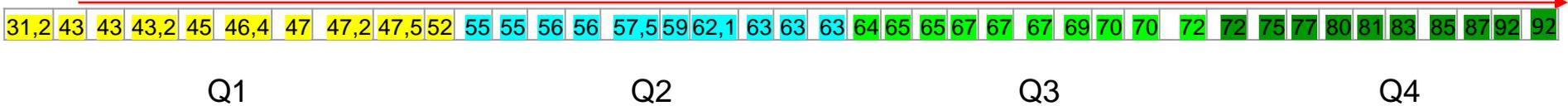
средний Q2 — совпадает с медианой (в числовом ряду с нечетным количеством значений он совпадает с нечетным числом);

верхний Q3 — отделяет $\frac{3}{4}$ ряда



5. Обработка данных

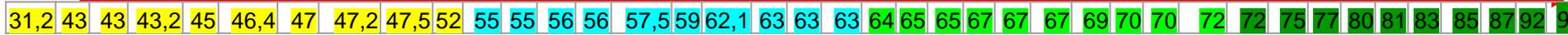
4. Интерпретируем данные





5. Обработка данных

4. Интерпретируем данные



Медина и средняя	<p>50% компаний рынка платят по позиции заработную плату выше или ниже указанного значения (если медиана меньше средней, то выплаты ниже этого значения и наоборот)</p> <p>50% компаний рынка платят по позиции более 63,5</p>
------------------	--



5. Обработка данных

4. Интерпретируем данные



Q1	Q2	Q3	Q4
С минимальным опытом 10% квартиля – без опыта работы и выпускники	С характерным для категории опытом		С уникальным опытом и высокой квалификации. Удержание ценных Более 72,0



5. Обработка данных

4. Интерпретируем данные



Q1	Q2	Q3	Q4
С минимальным опытом 10% квартиля – без опыта работы и выпускники	С характерным для категории опытом		С уникальным опытом и высокой квалификации. Удержание ценных

Какая ставка заработной платы может быть установлена сотрудникам разной профес. ценности:

- для сотрудников без опыта работы?
- с минимальной квалификацией и опытом работы?
- со средним уровнем квалификации и опытом?
- для привлечения и удержания высококвалифицированных и ценных специалистов?
- при установлении испытательного срока?



5. Обработка данных

4. Интерпретируем данные



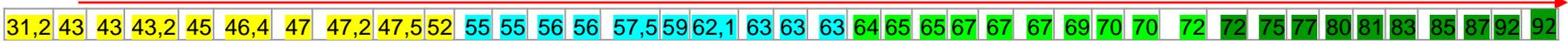
Q1	Q2	Q3	Q4
С минимальным опытом 10% квартиля – без опыта работы и выпускники	С характерным для категории опытом		С уникальным опытом и высокой квалификации. Удержание ценных

Какова позиция компании на рынке труда в отношении установленных заработных плат:
платит ли компания **выше** рыночной ставки, **на уровне** рынка или **ниже** рынка?



5. Обработка данных

4. Интерпретируем данные



Q1	Q2	Q3	Q4
С минимальным опытом 10% квартиля – без опыта работы и выпускники	С характерным для категории опытом		С уникальным опытом и высокой квалификации. Удержание ценных

Конкурентоспособна ли компания для привлечения и удержания специалистов?



5. Обработка данных

4. Интерпретируем данные



Q1	Q2	Q3	Q4
С минимальным опытом 10% квартиля – без опыта работы и выпускники	С характерным для категории опытом		С уникальным опытом и высокой квалификации. Удержание ценных

Какие факторы учитывать при найме низкоквалифицированного персонала, чтобы не перерасходовать фонд оплаты труда?



5. Обработка данных

4. Интерпретируем данные



Q1	Q2	Q3	Q4
С минимальным опытом 10% квартиля – без опыта работы и выпускники	С характерным для категории опытом		С уникальным опытом и высокой квалификации. Удержание ценных

Если компании необходим уникальный по профессиональным качествам специалист, то чем руководствоваться?



5. Обработка данных

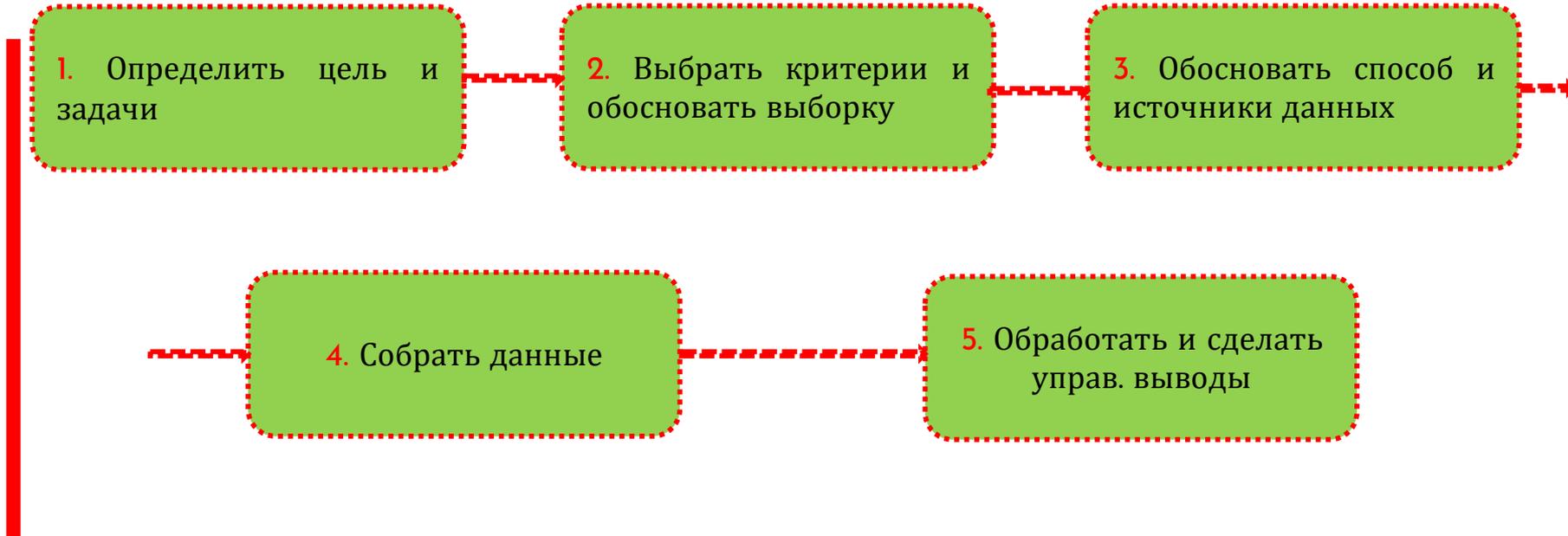
4. Интерпретируем данные



Q1	Q2	Q3	Q4
С минимальным опытом 10% квартиля – без опыта работы и выпускники	С характерным для категории опытом		С уникальным опытом и высокой квалификации. Удержание ценных

Если организация впервые заходит на рынок или вводит новую должность (вакансию), на какое значение зарплатного ряда следует ориентироваться?

Последовательность шагов мониторинга





Кейс

В отдел рекрутинга поступили 2 заявки на подбор **секретарей-референтов** для руководителей функциональных служб. Из заявки следует, что одному руководителю требуется **опытный и высококвалифицированный** секретарь-референт, а другому – необходим секретарь **без опыта работы** (возможно даже выпускница учебного заведения).

Задание: какие суммы по фонду оплаты труда следует закладывать по позиции «секретарь-референт» и почему? Ответ обоснуйте.



Решение

1. Собрала данные по рынку и составила зарплатный ряд

25000	25000	30000	30000	32000	33000	38000	40000	41000	45000	45000	50000	55000	55000	56000	56000
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------





Решение

1. Собрала данные по рынку и составила зарплатный ряд
2. Рассчитала среднюю арифметическую (41 000) и медиану (40 500)
3. Выделила квартили

25000	25000	30000	30000	32000	33000	38000	40000	41000	45000	45000	50000	55000	55000	56000	56000
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------





Решение

1. Собрала данные по рынку и составила зарплатный ряд
2. Рассчитала среднюю арифметическую (41 000) и медиану (40 500)
3. Выделила квантили

25000	25000	30000	30000	32000	33000	38000	40000	41000	45000	45000	50000	55000	55000	56000	56000
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

4. Секретарь мало опыта (низкая требовательность с квалификации), без опыта (Q_1) пределы: 25 000 - 30 000





Решение

1. Собрала данные по рынку и составила зарплатный ряд
2. Рассчитала среднюю арифметическую (41 000) и медиану (40 500)
3. Выделила квантили

25000	25000	30000	30000	32000	33000	38000	40000	41000	45000	45000	50000	55000	55000	56000	56000
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

4. Секретарь мало опыта (низкая требовательность с квалификации), без опыта (Q_1) пределы: 25 000 - 30 000

Вывод

В бюджет зп на первого секретаря закладываем величину от 25, до 30,0 (через критерии премирования за достижения и демонстрацию навыков, решения задач)





Решение

1. Собрала данные по рынку и составила зарплатный ряд
2. Рассчитала среднюю арифметическую (41 000) и медиану (40 500)
3. Выделила квантили

25000	25000	30000	30000	32000	33000	38000	40000	41000	45000	45000	50000	55000	55000	56000	56000
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

4. Секретарь мало опыта (низкая требовательность с квалификации), без опыта (Q_1) пределы: 25 000 - 30 000
5. 50% компаний на рынке платят ниже 40 500
6. Секретарь с высокой квалификацией (Q_4) – более 55 000





Решение

1. Собрала данные по рынку и составила зарплатный ряд
2. Рассчитала среднюю арифметическую (41 000) и медиану (40 500)
3. Выделила квантили

25000	25000	30000	30000	32000	33000	38000	40000	41000	45000	45000	50000	55000	55000	56000	56000
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

4. Секретарь мало опыта (низкая требовательность с квалификации), без опыта (Q_1) пределы: 25 000 - 30 000
5. 50% компаний на рынке платят ниже 40 500
6. Секретарь с высокой квалификацией (Q_4) – более 55 000

Вывод

В бюджет зп на опытного секретаря закладываем величину более 55,0.

Это позволит заинтересовать в данной вакансии сотрудников, обладающих высокой квалификацией, а также заинтересовать большее количество людей




Кейс

Компания занимается оптовой торговлей тканями на рынке г. Новосибирска. Численность компании до 100 человек. Выписка из штатного расписания представлена в таблице. Оборот от 200 млн. рублей в год.

№ п/п	Профессия (должность)	Количество, ед.	Заработная плата (оклад), тыс. руб.
1	Директор	1	180,0
2	Бухгалтер	1	90,0
3	Коммерческий директор	1	125,0
4	Заместитель главного бухгалтера	1	60,0
5	Начальник транспортного отдела	1	75,0
6	Руководитель отдела продаж	1	130,0
7	Заведующий складом	1	50,0
8	Менеджер по продажам	15	100,0
9	Менеджер по работе с клиентами	14	60,0
10	Экспедитор	3	40,0
11	Водитель	3	50,0
12	Экспедитор-грузчик	9	45,0
13	Офис-менеджер	2	25,0
14	Резчик	15	40,0
15	Грузчик	18	30,0
16	Уборщица	2	20,0
	Итого	88	



Кейс

Дополнительные данные: Доля оклада в структуре заработной платы составляет 80%.

Текучесть кадров в среднем – 40%. Наибольшая текучесть фиксируется по должностям: грузчик, резчики, водители.

Треть сотрудников работают в компании период «от 3 лет и выше», остальные значительно меньше. Более 50% сотрудников в возрасте до 30 лет.

Задание: необходимо оценить конкурентоспособность компании по уровню оплаты труда и адекватности установленной в компании заработной платы, среди других компаний рынка (выбираем позиции сами). Спрогнозировать возможные трудности с кадровым обеспечением в ближайшее время.



Решение

№ п/п	Профессия (должность)	Количество, ед.	Зарботная плата (оклад), тыс. руб.
8	Менеджер по продажам	15	100
15	Грузчик	18	30

Работаю по позициям





Решение

Информация с рабочих сайтов: Менеджер по продажам

№ п/п	Профессия (должность)	Количество, ед.	Зарботная плата (оклад), тыс. руб.	Ссылка
1	Менеджер отдела продаж	1	90	https://clck.ru/36g2r4
2	Менеджер по продажам	1	70	https://clck.ru/36g34q
3	Менеджер по продажам	1	150	https://clck.ru/36g3DG
4	Менеджер по продажам	1	90	https://clck.ru/36g3JB
5	Менеджер по продажам	1	150	https://clck.ru/36g3NU

Информация с рабочих сайтов: Грузчик

№ п/п	Профессия (должность)	Количество, ед.	Зарботная плата (оклад), тыс. руб.	Ссылка
1	Грузчик	1	46	https://clck.ru/36g3cK
2	Грузчик	1	33	https://clck.ru/36g3gr
3	Грузчик	1	38	https://clck.ru/36g3kR
4	Грузчик	1	45	https://clck.ru/36g3oZ
5	Грузчик	1	40	https://clck.ru/36g3vG



Решение

Профессия (должность)	Зарботная плата (оклад), тыс. руб.	Уровень конкурентоспособности $\frac{100}{110} = 0,91$
Менеджер отдела продаж	90	
Менеджер по продажам	70	
Менеджер по продажам	150	
Менеджер по продажам	90	
Менеджер по продажам	150	

Грузчик	Зарботная плата (оклад), тыс. руб.	Уровень конкурентоспособности $\frac{30}{40,4} = 0,74$
	46	
	33	
	38	
	45	

Проблемы с наймом и текучестью грузчиков обусловлены чем?

Уровень зп в компании по этой позиции значительно ниже, чем в среднем по отрасли



Выводы

- Разведывательный и прицельный мониторинг рынка труда
- 5 последовательных шагов
- Обработка и интерпретация данных
- Позиция работодателя в отношении иных игроков за ресурс труда
- Коррекция стимулирующей политики и подхода к привлечению/удержанию



Мониторинг рынка труда:

как проводить и использовать данные ?

Борисова Алена Александровна

доктор экономической наук
заведующий кафедрой менеджмент НГТУ
профессор СГУВТ