

Кейс: разработка системы кластеризации городов для повышения прозрачности оплаты труда

Егор Ворогушин, PwC



Кейс: построить систему оплаты труда, позволяющую уравновесить ожидания работника и интересы Компании...

- Крупная компания дистрибутор, представленная более чем в 200 городах России
- Внедрила систему грейдов и вилки оплаты по федеральным округам при этом осталась проблема определения вознаграждения в каждом конкретном городе

HR директор сформулировал задачу:

- разработать систему кластеризации городов на основе бизнес показателей и данных рынка труда

Решение данной задачи позволит:

- избежать завышенных затрат на ФОТ в городах присутствия



Описание проекта

Задача проекта:

Доработать систему оплаты труда для массовых должностей в продажах и логистике так, чтобы она балансировала интересы Компании (расходы на персонал) и привлекательность компании для сотрудников (текучесть)...

... и при этом была управляема силами HR.

... в трёх сотнях городов России



Периметр проекта



Сотрудники, занимающие массовые должности

Численность



6663

человека

Уникальных
должностей



62

Городов



298

При категоризации мы рассматриваем город не только как место операций Компании...

1 *Оргструктура*

- Дивизион, территория, регион в структуре функции логистики
- Дивизион, территория, регион в структуре функции продаж

2 *Финансы*

- Выручка, себестоимость и прибыль в городе за ...периоды
- Прибыльность операций в городе
- Динамика прибыльности операций в городе

3 *Персонал*

- Численность и текучесть персонала по категориям
- Количество открытых вакансий
- Основные сложности рекрутмента
- Наличие профильных конкурентов на рынке труда

4 *Клиенты и склады*

- Тип и количество клиентов
- Площадь, класс и характеристики складских помещений
- Удаленность складских помещений
- Наличие в городе хабов с прямой доставкой от производителей

... но и как место жизни сотрудника, рынок труда

5 *Демография*

- Численность населения
- Нетто-иммиграция
- Половозрастная структура населения

6 *Интенсивность рынка труда*

- Официальный уровень безработицы
- Объем торговых площадей в городе/регионе
- Предложение складских площадей в городе/регионе
- Количество созданных рабочих мест по выборочным видам деятельности

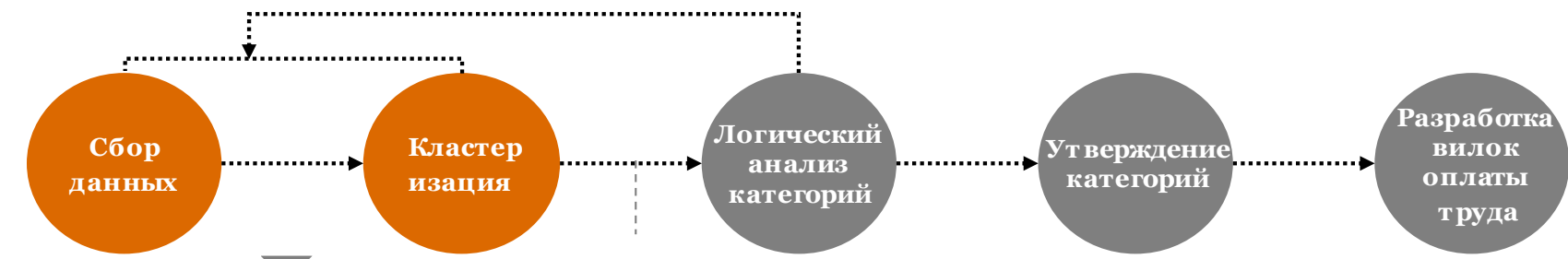
7 *Экономика*

- Среднемесячная заработная плата
- Прожиточный минимум
- Потребительские расходы

8 *Уровень конкуренции за труд*

- Ключевые индустрии-работодатели (за исключением государственных органов)
- Наличие и количество прямых конкурентов
- Среднегодовая численность занятых в оптовой торговле

Сначала мы разработали технический набор категорий городов



Использованные переменные, показавшие значимость:

- Себестоимость
- Выручка
- Прибыль
- Прибыльность
- Динамика прибыльности
- Площадь складов
- Текучесть по категориям сотрудников
- Доля незакрытых вакансий
- Число незакрытых вакансий

Нормализация значений переменных:

$$z_{xi} = \frac{x_i - \bar{x}}{s}$$

Формирование координат в пространстве:

$$d(x, y) = \sqrt{\sum_{i=1}^m (x_i - y_i)^2}$$

Построение дендрограммы кластеров методом Уорда:

$$d_{ij} = d(\{x_i\}, \{x_j\})$$

Сформировано кластеров:

17

Далее кластеры проанализированы на соответствие рынку труда



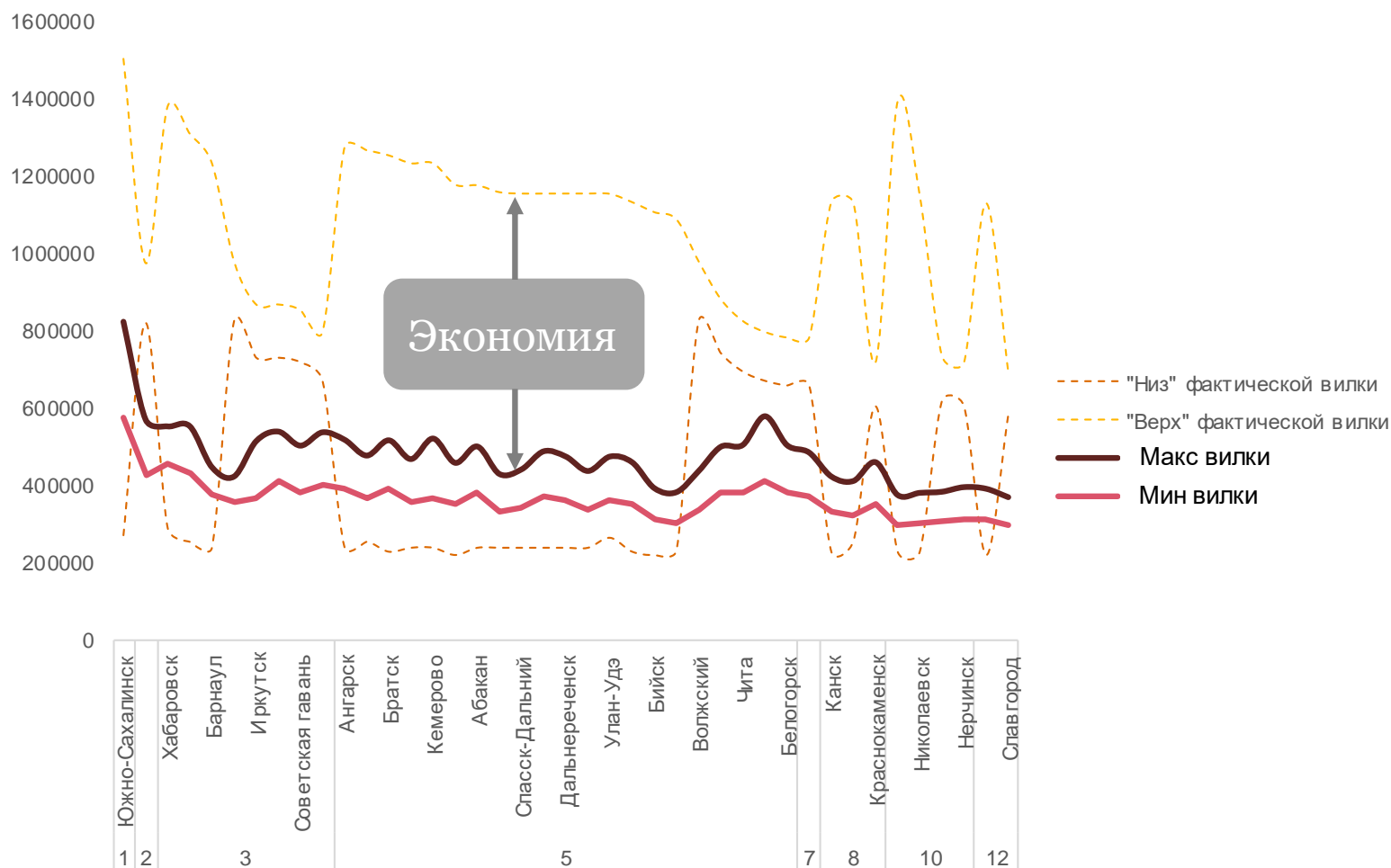
Гипотезы логического анализа:

- Категории должны быть проанализированы относительно совокупного вознаграждения (P50)
- Отклонение вознаграждения в отдельном городе от среднего значения по категории до $\pm 40\%$
- Новые категории НЕ ориентированы на показатели фактического вознаграждения в городе
- Размер категории не важен, если обоснован с т.з. совокупного вознаграждения (напр. может быть категория из 1 города и из 66 городов)

Категорий в итоге

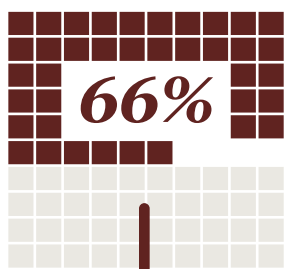
9+2

Вилки оплаты труда

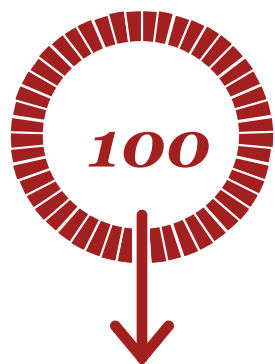


Интересный факт: бизнес-показатели не связаны с числом вакансий в городе

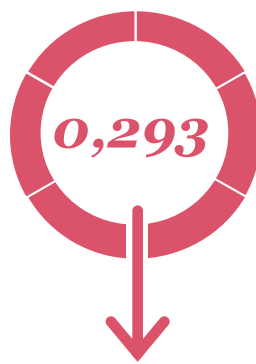
Максимальная доля свободных вакансий в городе



Городов без вакансий

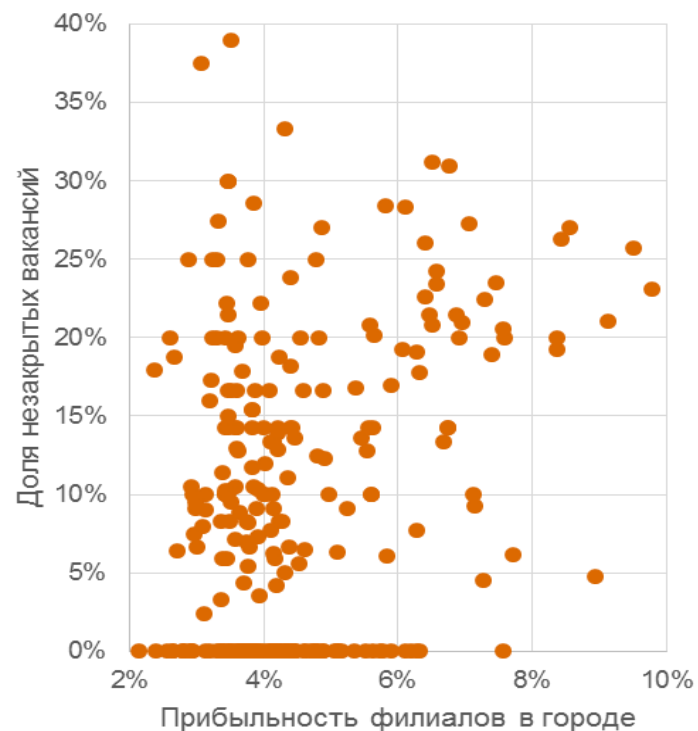


Максимальная корреляция доли вакансий с бизнес-показателями



Показатель незаполненных вакансий никак не связан с успешностью бизнеса

Доля незакрытых вакансий и прибыльность филиалов в городе N=275 городов



Итоги проекта



Менеджмент

- Алгоритм определения уровня доходов сотрудников в рамках одного города
- Возможность пересматривать уровни доходов сотрудников с учетом бизнес показателей филиала в конкретном городе (перевод города из категории в категорию)



Бизнес

- Эффективно использовать ФОТ (отсутствие субъективного мнения руководителей – решения, основанные на объективных данных)
- Планировать уровень доходов сотрудников (ФОТ) во вновь открываемых филиалах
- Реальная экономия

Спасибо!

Егор Ворогушин

Egor.Vorogushin@pwc.com

The PwC logo is displayed in white, featuring the letters 'pwc' in a lowercase, bold, sans-serif font. Above the letters is a stylized graphic consisting of three horizontal bars of varying lengths, creating a stepped effect.

PwC в России (www.pwc.ru) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе и Уфе работают более 2 500 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса. Глобальная сеть фирм PwC объединяет более 223 000 сотрудников в 157 странах.

* Под «PwC» понимается Общество с ограниченной ответственностью «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование» или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом.

© 2018 Общество с ограниченной ответственностью «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование». Все права защищены.