

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-14>

УДК 331.221

ЗАСТОСУВАННЯ ГРЕЙДИНГОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В DIGITAL-АГЕНЦІЇ

APPLICATION OF GRADING PAYMENT SYSTEM IN DIGITAL-AGENCY

Крамаренко Аліса Василівнакандидат економічних наук, доцент,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0386-9751>**Вишневська Марія Костянтинівна**кандидат економічних наук, доцент,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3580-0564>**Kramarenko Alisa, Vyshnevskaya Mariia**

Ukrainian State University of Science and Technology

У статті розглянуто можливість застосування грейдування у системі оплати праці управлінського персоналу малих та середніх організацій. Описано механізм оцінки посад за методикою компанії HayGroup, на основі якої здійснюється побудова сітки грейдів, а також вилки заробітної плати. Наведено алгоритм впровадження грейдінгової системи оплати праці, показники для оцінки посад. Як об'єкт дослідження було обрано організацію digital-індустрії, на прикладі якої показано можливості використання системи грейдів для малих та середніх організацій. Впровадження такої системи дозволяє забезпечити об'єктивну диференціацію заробітної плати, розробити конкурентоспроможну та прозору компенсаційну політику, створити тісний взаємозв'язок між результатами праці та винагородою.

Ключові слова: грейдинг, система грейдів, грейдінгова система оплати праці, етапи побудови системи грейдів, метод напрямних таблиць Хея.

The article considers the option of using grading in the system of remuneration of the management staff of small and medium-sized businesses. Peculiarities and development tendencies of HR management processes of modern companies engaged in Internet marketing are studied. The authors state that there is an urgent need for an objective system of basic salaries, which should focus on the in-company value of a position, take into account the specialist's market value, motivate employees to improve their professionalism, be flexible, transparent, have a single mechanism for determining and changing salaries. Grading belongs to that sort of a system. Grading involves grouping positions following specific criteria to standardize corporate salary. Grading is applied in various types of business. The article examines the possibility and feasibility of implementing grading in digital companies. The authors describe the mechanism of job evaluation following the HayGroup method, which is a basis for the construction of a grade chart and salary range. It is provided the algorithm for the introduction of a salary grade scale and a detailed description of each stage of its introduction. There are five main criteria for job evaluation: professional knowledge in the subject area, complexity and diversity, interaction skills, problem-solving abilities, and responsibility. Evaluation criteria in a digital agency should be rather personal and specialized than formal and generalized. All stages and activities result in a single grade chart of the digital agency. It is shown that grading in Internet marketing is an effective system that combines methods of analysis, job evaluation and description, and ways to form job requirements. The introduction of a grading system will improve the staff's motivation, as an employee strives for efficiency by focusing on the corporate system of career values created by job ranking. The system is transparent and allows the employee to find out how much he "costs" and what can be done to increase his own value.

Keywords: grading, grading system, salary grading system, stages of grading system construction, Hay Guide Chart Profile Method.

Постановка проблеми. Перед сучасними компаніями постають питання пошуку такого універсального методу оплати праці, який би не тільки враховував інтереси як роботодавця, так і працівника, а й дозволяв визначити відносну цінність існуючих посад з погляду стратегії підприємства.

Розв'язати проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу дозволяє система грейдів – система нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу та матрично-математичних моделей, при якій кожній посадовій позиції присвоюється певний грейд, відповідно до якого розраховується рівень заробітної плати [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та прикладні аспекти впровадження системи грейдів досліджувалися в роботах вчених: Л. В. Гуцаленко [2], О. В. Березін [1], І. Л. Кобзиста [3], В. М. Данюк [4], Н.В. Яшкіна [5] та інші.

Система грейдування вже не нова для багатьох великих компаній. Є наукові розробки та багатий досвід її успішного впровадження на телебаченні [6], державній службі [7], в аграрному секторі [8], на великих металургійних підприємствах [9] та інших виробничих підприємствах [10].

Але в малому та середньому бізнесі, яким зазвичай є digital-агенції методика впровадження грейдингової системи є недостатньо дослідженою.

Формулювання цілей дослідження. Основною метою статті є дослідження особливостей впровадження грейдингової системи у діяльність сучасних підприємств малого та середнього бізнесу на прикладі компаній digital-індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основними особливостями інтернет-маркетингу як сфери бізнесу є такі:

– висока персонал-залежність бізнесу, тобто персонал – це основний стратегічний актив бізнесу, саме він формує якість послуги, її додану вартість. Від цього основного ресурсу залежить функціонування всієї бізнес-системи digital-агенції;

– придбати кваліфікацію в цій сфері можна лише за допомогою практичного досвіду (спеціальної освіти мало) у конкретному виді послуг інтернет-маркетингу. Ринок таких фахівців досить вузький, залучати кандидатів з інших ринків не завжди можливо, тому закрити вакансії, які знову утворилися, важко, а питання утримання вже наявних професіоналів усередині компанії рік у рік стає

все актуальнішими, також існує проблема формування кадрового резерву на усі стратегічні позиції;

– динамічність сфери. Знання оновлюються дуже швидко, з'являється безліч нових інструментів, впроваджуються зміни в алгоритми пошукових систем, оновлюється функціонал роботи існуючих інструментів тощо;

– слабка управлінська технологічність бізнесу. Оскільки ця сфера є достатньо новою, відсутній релевантний управлінський досвід.

Наразі digital-компанії на вітчизняному просторі розвиваються досить хаотично, тобто оплата праці не чітко пов'язана з рівнем кваліфікації фахівців. При цьому, оскільки галузь інтернет-маркетингу є дуже динамічною, а співробітники не завжди розуміють свої кар'єрні перспективи, спостерігається висока плинність кадрів та інші проблеми, пов'язані з управлінням персоналом.

Пропонована методика оцінки заснована на стандартах системи Хея, проте в ході адаптації було враховано специфіку діяльності подібних компаній.

Етапи розробки грейдів наведено на рис. 1.

Спочатку відбувається визначення основних компонентів системи винагород, що розробляються, визначаються фактори (характеристики діяльності, що допомагають організації слідувати вибраній стратегії) для оцінки кожної посади, підбираються інструменти для оцінки посад. При визначенні масштабів майбутнього грейдування будуються ієрархічні рівні та функціональні напрями роботи.

Далі визначається метод опису та оцінки посад. Можна виділити п'ять основних методів: ранжування, парних порівнянь, метод класифікації, метод бальної оцінки, метод факторного порівняння.

Етап опису посад надає інформацію про зміст конкретних посад, функції та необхідні професійні та особистісні компетенції працівників. Наприклад, спеціалісту з контекстної реклами необхідні поглиблені знання Google Ads, Google Analytics, GTM та інших сервісів. Молодшому співробітнику глибокі знання цих інструментів не потрібні.

Наступним етапом є оцінка посад, що дозволяє отримати інформацію для побудови ієрархії посад та структури винагород. Вибирається підхід до оцінки посад, будується ієрархічна структура, визначається кількість грейдів у системі.

На підставі аналізу ринку праці та результатів опису посад вони ранжуються за розміром загальної винагороди (від максимальної

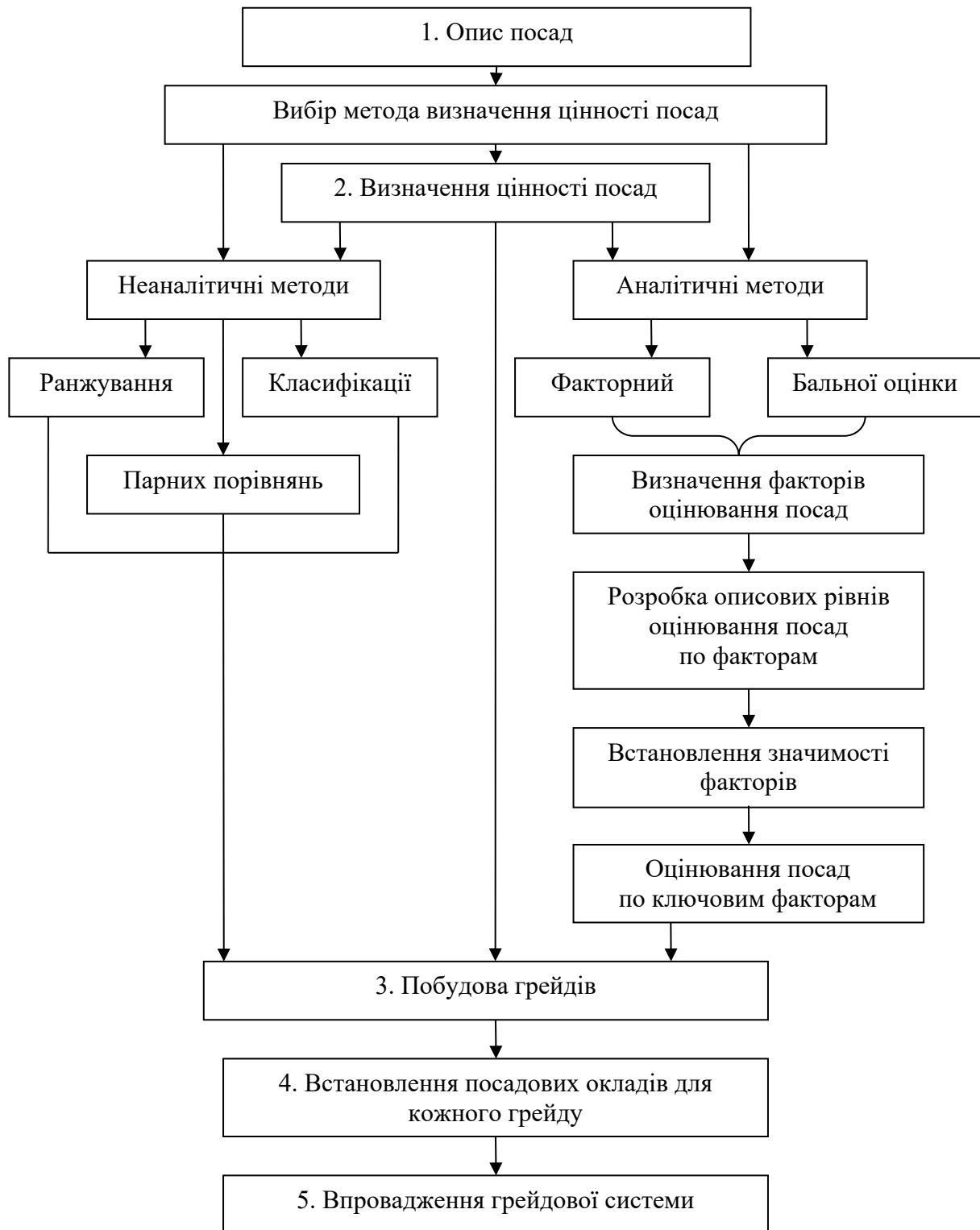


Рис. 1. Етапи розробки ґрейдів

Джерело: [11]

до мінімальної) та поділяються на ґрейди. При поділі на ґрейди необхідно дотримуватися наступних принципів:

– в одному ґрейді не можуть бути керівник та його безпосередні підлеглі; фахівці, які

займають однакові посади, але різної кваліфікації належать до різних ґрейдів;

– чи потраплять керівники та їх заступники до одного ґрейду залежить від функцій заступника;

– слід враховувати можливі коливання у розмірах винагород.

Сутністю етапу побудови грейдів є формування структури винагороди, що дозволяє співвіднести постійну та змінну частини винагород для різних категорій працівників, розробити зарплатні структури та змодельувати фонд оплати праці.

При побудові структури винагороди формується модель структури грейдів, що містить характеристики співвідношення посадових окладів у грейдах один до одного.

На заключному етапі відбувається впровадження нової системи винагород, створюється методика адміністрування розробленої системи та навчання фахівців організації.

В статті увага зосереджена на особливостях оцінки робочих місць в digital-агенції. Ця оцінка включає наступні частини:

- загальна характеристика факторів оцінки;
- характеристика різних рівнів роботи для кожного фактору;
- характеристика взаємозв'язків між факторами;
- характеристика методики оцінки за факторами.

Згідно з методом Хея, всі посади в організації оцінюються за декількома параметрами, об'єднаними в 3 групи: знання та вміння, вирішення проблем, відповідальність.

Фактор «Знання» поділено, у свою чергу, на три субфактори. Таким чином, в результаті виходить 5 різних факторів для оцінки робочого місця, як вказано на рис. 2.

Кожен із факторів оцінюється певною кількістю балів. Загальна сума отриманих за всіма факторами балів визначає цінність кожної конкретної посади в організації. Залежно

від набраної кількості балів співробітниками, кожна конкретна посада належить до певного грейду.

Теоретичним підґрунтям для побудови системи грейдів та розрахунку посадових окладів в digital-агенції послужило керівництво із застосування модифікованого методу напрямних таблиць Хея консалтингової фірми Hay Group Inc. [13].

У досліджуваній digital-агенції приріст персоналу складає 1-3 спеціалісти на місяць. Коли кількість фахівців в агентстві перевищує 30-40 осіб, а кількість спеціалістів у відділі перевищує 5, виникає потреба в їх ранжируванні та розподілі посад. У сфері інтернет-маркетингу, як і у сфері IT-технологій, існує негласний розподіл за принципом «трійок»: молодший (Junior), середній (Middle) та старший (Senior) спеціалісти.

Групи формуються відповідно до різного рівня кваліфікації, обов'язків та базової зарплати. Зазвичай група складається із старшого спеціаліста – керівника групи, спеціаліста та молодшого співробітника. Приклад опису рівнів посад для відділу контекстної реклами:

– Junior – у спеціаліста є власні клієнти, він починає вести рекламні кампанії та брати нові завдання, наприклад, працювати над стратегією, писати тексти, планувати роботи, робити висновки щодо кампаній та контролювати асистентів (Trainee).

– Middle – відрізняється від новачка рівнем майстерності. Робить більше аудитів та медіапланів для потенційних клієнтів. Може активно розвивати проект, підключати додаткові канали просування.

– Senior – веде великих клієнтів, береться за складні завдання. Працює з електронною



Рис. 2. Фактори оцінки робочого місця

Джерело: [12]

комерцією, наскрізною аналітикою. Використовує канали мікс для інтернет-реклами. Бере участь у навчанні та PR, ділиться своїм досвідом із командою.

З метою мотивувати співробітників та призначення їм зарплати відповідно до їх персональних кваліфікацій та обов'язків було запропоновано впровадити систему грейдів.

Першим кроком на шляху до побудови системи грейдів є оцінка посад, для якої необ-

хідний штатний розклад організації і опис посади, тобто посадова інструкція. Фрагмент таблиці з результатами оцінки окремих посад наведено нижче (табл. 1).

На основі отриманої бальної оцінки усі посади об'єднані у грейди, наведені в табл. 2.

Виходячи з даних, наведених у табл. 2, видно, що до 9-го грейду належить Head of marketing, до 8-го грейду – Head of department; до 4-го грейду – Middle спеціаліст; до 3-го грейду –

Таблиця 1

Фрагмент таблиці з результатами оцінки деяких посад digital-агенції

Посада	Знання				Творчий потенціал		Відповідальність		Підсумковий бал
	Проф знання	Склад різн.	Навички відносин	Бал	%	Бал	Профіль	Бал	
1	2	3	45	6	7	8	9	10	11
Head of marketing	F	II	3	400	50	200	C1	175	775
Head of SEO	F	II	2	350	43	152	C1	175	677
Head of PPC	F	II	2	350	43	152	C1	175	677
Head of SMM та таргету	F	II	2	350	43	152	C1	175	677
Аналітик бізнес-систем	F	II	1	304	38	115	C2	115	534
Middle SEO спеціаліст	D+	I	2	175	33	57	C1	38	270
Middle PPC спеціаліст	D+	I	2	175	33	57	C1	38	270
Middle SMM спеціаліст	D+	I	2	175	33	57	C1	38	270
Copywriter	D	I	1	152	29	43	B	50	245
Link builder	D	I	1	152	29	43	B	50	245
Junior SEO спеціаліст	C+	I	1	115	29	33	C1	29	177
Junior PPC спеціаліст	C+	I	1	115	29	33	C1	29	177
Junior SMM спеціаліст	C+	I	1	115	29	33	C1	29	177
Trainee	C	I	1	100	25	25	C1	22	147

Таблиця 2

Приклад розрахунку грейдів посад у digital-агенції

Посада	Підсумковий бал	Грейд
Head of marketing	1056	9
Head of SEO	677	8
Head of PPC	677	8
Head of SMM та таргету	677	8
Аналітик бізнес-систем	534	5
Middle SEO спеціаліст	270	4
Middle PPC спеціаліст	270	4
Middle SMM спеціаліст	270	4
Copywriter	245	3
Link builder	245	3
Junior SEO спеціаліст	177	2
Junior PPC спеціаліст	177	2
Junior SMM спеціаліст	177	2
Trainee	147	1

Таблиця 3

Варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень у digital-агенції

Грейд	Kmin	Kmax	Середнє значення у діапазоні	Абсолютне зростання Kсер	Відносне зростання Kсер, %	Ширина діапазону	Перекриття у діапазоні
10	4,6	5,4	5	0,4	8,7	0,8	0,4
9	4,2	5	4,6	0,4	9,5	0,8	0,4
8	3,8	4,6	4,2	0,4	10,5	0,8	0,4
7	3,4	4,2	3,8	0,5	15,2	0,8	0,4
6	3	3,6	3,3	0,4	13,8	0,6	0,4
5	2,6	3,2	2,9	0,4	16,0	0,6	0,4
4	2,2	2,8	2,5	0,4	19,0	0,6	0,4
3	1,8	2,4	2,1	0,45	27,3	0,6	0,4
2	1,4	1,9	1,65	0,5	43,5	0,5	0,4
1	1	1,3	1,15	-	-	0,3	-

Таблиця 4

Приклад розрахунку місячних посадових окладів у digital-агенції, визначені на основі системи грейдування

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
10	29900	35100	32500
9	27300	32500	29900
8	24700	29900	27300
7	22100	27300	24700
6	19500	23400	21450
5	16900	20800	18850
4	14300	18200	16250
3	11700	15600	13650
2	9100	12350	10725
1	6500	8450	7475

Copywriter, Link builder; до 2-го грейду – Junior спеціаліст; до 1-го грейду – Trainee.

При певній обмеженості можливостей посадового просування, впровадження грейдингової системи дозволяє маневрувати рівнем оплати праці за рахунок гнучкості у побудові «вилки» міжкваліфікаційних розрядів (табл. 3).

У межах діапазону відповідної кваліфікаційної групи коефіцієнти можуть переглядатися – як збільшуватися, так і зменшуватися. Підґрунтям для цього є особисті досягнення працівників, результати і стаж їхньої роботи в організації.

З метою переведення інтервалів коефіцієнтів в грошовий вираз мінімальний та максимальний коефіцієнти перемножуються на мінімальну заробітну плату, встановлену на державному рівні.

Посадові оклади для працівників digital-агенції наведені у табл. 4. Вони розраховані з урахуванням мінімальної заробітної плати

(6500 грн. у січні 2022 року). Таким чином, для працівників рівня Trainee забезпечується можливість отримати мінімальний посадовий оклад відповідно до 1 грейду.

Середній посадовий оклад відповідає рівню Middle спеціалістів, а максимальний рівень відображає максимальну кваліфікацію та досвід працівника, тобто призначається спеціалістам рівня Senior, а також керівникам відділів – Head.

Висновки. При формуванні «вилки» заробітної плати беруться до уваги розміри поточних окладів працівників, віднесених до грейду, інформація з ринку праці, аналізується швидкість та складність закриття вакансій в організації, плинність кадрів (у т.ч. з кожної посади).

Пропонована система грейдів дозволить працівникам організацій отримати справедливу оцінку їх праці та виконуваних ними функцій, а також дасть уявлення про зміни у рівні винагород на різних етапах розвитку кар'єри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Березін О., Плотник О. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Сер. : Економічні науки*. 2010. № 1(1). С. 22–28. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/22.pdf>
2. Гуцаленко Л., Костюк А. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6>
3. Кобзиста І. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах. *Агросвіт*. 2018. № 1. С. 42–46. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2018/8.pdf
4. Данюк В., Чернушкіна О. Грейдинг в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4(3). С. 70–73. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf
5. Яшкіна Н. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 413–419. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61>
6. Впровадження грейдингу на Суспільному: що варто знати про нову систему оплати праці у телерадіокомпанії (2021). URL: <https://vo.suspilne.media/articles/8508>
7. Застосування системи грейдингу на державній службі (2021). URL: <https://dnp.treasury.gov.ua/ua/news/zastosuvannya-sistemi-grejdingu-na-derzhavnij-sluzhbi>
8. Беленкова А., Глущенко В. Розуміння Застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських підприємствах. *Облік і фінанси АПК*. 2012. № 3. С. 133–137. URL: <http://magazine.faa.org.ua/zastosuvannya-greydovoi-ta-inshih-progresivnih-sistem-oplati-praci-na-silskogospodarskih-pidприємствah.html>
9. Как определить зарплату? Проект по описанию и оценке должностей в ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог» (2018). URL: https://up-pro.ru/library/personnel_management/wage_system/kak-opredelit-zarplaty/
10. Вишневецька М., Крамаренко А. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. *Вісник Чернівецького торгівельно-економічного інституту*. 2020. № 3(79). С. 104–115. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf
11. Бутенко Д. Разработка системы грейдов как инструмент мотивации сотрудников. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні і науки*. 2014. № 9(1). С. 94–97. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/21.pdf
12. Бабенко М.К. Забезпечення інноваційної активності підприємства на основі менеджменту знань : дис. канд. екон. наук. Северодонецьк, 2016. URL: https://snu.edu.ua/docs/science/dissertation/dissertation_babenko.pdf
13. Руководство по применению модефицированного метода направляющих таблиц Хейя консалтинговой фирмы Hay Group Inc. URL: http://ppm.your-assets.com.ua/_ld/1/129_eua.pdf

REFERENCES:

1. Berezin, O., & Plotnik, O. (2010) Greydova sistema oplati pratsi u silskomu gospodarstvi [Grade wage system in agriculture]. *Naukovi pratsi Poltavskoyi derzhavnoyi agrarnoyi akademiyi. Ser.: Ekonomichni nauki*, 1(1), 22–28. Retrieved from: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/22.pdf> (in Ukrainian)
2. Gutsalenko, L., & Kostyuk, A. (2019) Sistema greyduvannya – upravlnskiy mehanizm motivatsiyi pratsi [Grading system is a managerial mechanism of work motivation]. *Efektivna ekonomika*, 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6> (in Ukrainian)
3. Kobzista, I. (2018) Osoblivosti zastosuvannya greydingovoyi sistemi oplati pratsi na pidприємствah [Features of the application of the grading system of remuneration in enterprises]. *Agrosvit*, 1, 42–46. Retrieved from: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2018/8.pdf (in Ukrainian)
4. Danyuk, V., & Chernushkina, O. (2009) Greyding v sistemi upravlinnya personalom [Grading in the personnel management system]. *Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu*, 4(3), 70–73. Retrieved from: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf (in Ukrainian)
5. Yashkina, N. (2018) Greyding yak suchasniy metod otsinyuvannya effektivnosti pratsi personalu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 17, 413–419. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61> (in Ukrainian)
6. Vprovadzhennya greydingu na Suspilnomu: scho varto znati pro novu sistemu oplati pratsi u teleradiokompaniyi (2021) [Introduction of grading on Suspilnyi: what you should know about the new system of remuneration in the TV and radio company]. Retrieved from: <https://vo.suspilne.media/articles/8508>
7. Zastosuvannya sistemi greydingu na derzhavniy sluzhbi (2021) [Application of the grading system in the civil service]. Retrieved from: <https://dnp.treasury.gov.ua/ua/news/zastosuvannya-sistemi-grejdingu-na-derzhavnij-sluzhbi>

8. Belenkova, A., & Gluschenko, V. (2012) Rozuminnya zastosuvannya greydovoyi ta inshih progresivnih sistem oplati pratsi na silskogospodarskih pidpriemstvah [Understanding the application of grading and other progressive wage systems in agricultural enterprises]. *Oblik i finansi APK*, 3, 133–137. Retrieved from: <http://magazine.faaf.org.ua/zastosuvannya-greydovoi-ta-inshih-progresivnih-sistem-oplati-praci-na-silskogospodarskih-pidpriemstvah.html> (in Ukrainian)

9. Kak opredelit zarplatu? Proekt po opisaniyu i otsenke dolzhnostey v PAO «ArselorMittal Krivoy Rog» (2018). Retrieved from: https://up-pro.ru/library/personnel_management/wage_system/kak-opredelit-zarplaty/

10. Vishnevskaya, M., & Kramarenko, A. (2020) Vprovadzhennya greydingovoyi sistemi oplati pratsi v umovah virobnichogo pidpriemstva [Introduction of a grading system of remuneration of labor in the conditions of a production enterprise]. *Visnik Chernivetskogo torgovelno-ekonomichnogo institute*, 3(79), 104–115. Retrieved from: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf (in Ukrainian)

11. Butenko, D. (2014) Razrabotka sistemyi greydov kak instrument motivatsii sotrudnikov [Development of a grading system as a tool for motivating employees]. *Naukoviy visnik Hersonskogo derzhavnogo universitetu. Seriya: Ekonomichni nauki*, 9(1), 94–97. Retrieved from: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/21.pdf (in Russian)

12. Babenko, M.K. (2016) Zabezpechennya innovatsiyanoi aktivnosti pidpriemstva na osnovi menedzhmentu znan [Ensuring the innovative activity of the enterprise on the basis of knowledge management]. *Candidate's thesis*. Severodonetsk. Retrieved from: https://snu.edu.ua/docs/science/dissertation/dissertation_babenko.pdf

13. Rukovodstvo po primeneniyu modifitsirovannogo metoda napravlyayuchih tablits Heya konsaltingovoy firmi Hay Group Inc. [A guide to the application of the modified Hay guide table method by the consulting firm Hay Group Inc.]. Retrieved from: http://ppm.your-assets.com.ua/_ld/1/129_eua.pdf