

4. **Баюра Д. О.** Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку : монографія / Д. О. Баюра. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2009. – 288 с.

5. **Штерн Т. Ю.** Корпоративне управління / Т. Ю. Штерн. – Харків : ХНАМТ, 2009. – 278 с.

6. **Алексеев Г. В.** Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способы преодоления / Г. В. Алексеев, А. Д. Бобрышев, Е. Н. Боханова. – М. : Едиториал, 2002. – 187 с.

7. **Самойленко В.** Типологія корпоративних конфліктів / В. Самойленко // Юридична газета [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.yur-gazeta.com>

8. **Данілова Е. І.** Дослідження причин виникнення корпоративних конфліктів / Е. І. Данілова. – К. : НУХТ, 2010. – № 35. – С. 66.

9. **Юргачова М. І.** Корпоративні конфлікти в Україні: основні види та їх значущість / М. І. Юргачова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С. 173.

10. Рейдерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zahvat.ua>

REFERENCES

Alekseev, H. V., Bobryshev, A. D., and Bokhanova, E. N. *Korporativnye konflikty: prichiny ikh vozniknoveniya i sposoby preodoleniya*

[Corporate conflicts: their causes and ways to overcome them]. Moscow: Edytoryal, 2002.

Baiura, D. O. *Systema korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku* [The corporate governance in Ukraine: state and prospects]. Kyiv: Kyivskiy universytet, 2009.

Dovhan, L. Ye., and Karakai, Yu. V. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2009.

Danilova, E. I. *Doslidzhennia prychyn vynyknennia korporatyvnykh konfliktiv* [Research the causes of corporate conflicts]. Kyiv: NUKhT, 2010.

Iorhachova, M. I. "Korporatyvni konflikty v Ukraini: osnovni vydy ta ikh zachushchist" [Corporate conflicts in Ukraine the main types and their significance]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*, no. 698 (2011): 173-.

Mostenska, T. L., and Novak, V. O. *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate management]. Kyiv: Karavela, 2008.

"Reiderstvo" [Raiding]. <http://zahvat.ua/> Shtern, T. Yu. *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate management]. Kharkiv: KhNAMT, 2009.

Samoilenko, V. "Typolohiia korporatyvnykh konfliktiv" [Typology of corporate conflicts]. <http://www.yur-gazeta.com>

Yevtushevskiy, V. A. *Osnovy korporatyvnoho upravlinnia* [Principles of corporate governance]. Kyiv: Znannia-Pres, 2002.

УДК 331.101.26

ГРЕЙДУВАННЯ ЯК СУЧАСНА СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

© 2015 ШОСТАК І. В.

УДК 331.101.26

Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі

Метою статті є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці на підприємствах торгівлі на основі використання системи грейдів. Досліджено прогресивні системи оплати праці та системи стимулювання праці працівників підприємств різної галузевої приналежності. Розглянуто особливості грейдингу та можливості його застосування на підприємствах торгівлі України, що надає можливість використання альтернативної системи оплати праці, в якій враховується внесок кожного працівника для розвитку підприємства. Проведено порівняння системи грейдів з тарифною системою та виділено основні переваги та можливості системи грейдування як для працівників підприємства, так і для підприємства в цілому. Розроблено логічну схему формування системи стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі. Виділено основні призначення та види впливу окремих складових системи стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі. Розглянуто структуру грейду за видами оплати праці та здійснено розподіл компонентів оплати праці на основі грейдів за категоріями персоналу. Надано методiku застосування грейдингу на підприємстві.

Ключові слова: грейдинг, система оплати праці, ранжування.

Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 9.

Шостак Інна Володимирівна – асистент, кафедра економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: ShostakInna@ukr.net

УДК 331.101.26

UDC 331.101.26

Шостак И. В. Грейдувание как современная система стимулирования труда разных категорий персонала предприятия торговли

Целью статьи является обобщение теоретических основ и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда на предприятиях торговли на основе использования системы грейдов. Исследованы прогрессивные системы оплаты труда и системы стимулирования труда работников предприятий различной отраслевой принадлежности. Рассмотрены особенности грейдинга и возможности его применения на предприятиях торговли Украины, что дает возможность использования альтернативной системы оплаты труда, в которой учитывается вклад каждого работника для развития предприятия. Проведено сравнение системы грейдов с тарифной системой и выделены основные преимущества и возможности системы грейдувания как для работников предприятия, так и для предприятия в целом. Разработана логическая схема формирования системы стимулирования труда персонала предприятия торговли. Выделены основные назначения и виды воздействия отдельных составляющих системы стимулирования труда персонала предприятия торговли. Рассмотрена структура грейда по видам оплаты труда и осуществлено распределение компонентов оплаты труда на основе грейдов по категориям персонала. Предложена методика применения грейдинга на предприятии.

Ключевые слова: грейдинг, система оплаты труда, ранжирование.

Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Библ.:** 9.

Шостак Инна Владимировна – ассистент, кафедра экономики и финансов предприятия, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: ShostakInna@ukr.net

Shostak I. V. Grading as a Contemporary System for Stimulating Labor of Different Staff Categories at the Trade Enterprise

The article is aimed at synthesis of the theoretical bases and elaboration of practical recommendations to improve the system of remuneration at the trade enterprises through the use of system of grades. Progressive systems of remuneration and systems of incentives for employees of the enterprises from different industry sectors were researched. Features of the grading have been considered, as well as possibilities for its implementation at the enterprises of Ukraine, which makes possible to use an alternative payment system taking into account the contribution of each employee to development of enterprise. A comparison of grades and tariff system has been carried out, main advantages and features of the grading for both employees and enterprise as a whole have been allocated. A logical scheme of establishing a system of incentives for labor stimulation of staff of trade enterprise has been elaborated. The main purposes and effects of individual components of the system for labor stimulation of staff of trade enterprise have been allocated. Structure of the grading by the types of remuneration have been considered and distribution of remuneration components on the basis of grades by the staff categories have been accomplished. A methodology for using the grading at the enterprise has been proposed.

Key words: grading, remuneration system, ranking.

Pic.: 3. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 9.

Shostak Inna V. – Assistant, Department of Economics and Finance Company, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: ShostakInna@ukr.net

Оплата праці є важливою складовою ринкових відносин, концентрованим вираженням ефективності економіки і соціальної політики держави, інтегральним показником якості та результативності реформ. Оплата праці як багатоаспектна категорія покликана відігравати значну роль в житті суспільства. З одного боку, оплата праці є основним джерелом доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація зацікавлює та стимулює працівників підвищувати ефективність виробництва, а відтак безпосередньо впливає на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни.

Дослідженню прогресивних систем оплати праці та стимулювання працівників на підприємствах різної галузевої приналежності присвячені праці українських дослідників В. А. Бортника [1], Н. М. Горобця [2], С. Цимбалюк [3], Л. Червінської [4], Г. Т. Шкуріна [5]. Однак залишаються недослідженими питання використання новітніх систем оплати праці у торгівлі.

Розширення бізнесу, зростання чисельності персоналу, відкриття філій в інших регіонах ускладнює процес керуваності підприємством. Для підтримки конкурентоспроможності в таких умовах необхідна продумана система компенсацій, що дозволяє стимулювати працівників на досягнення кращих результатів. Однією з найсучасніших є система грейдуння, яка найкращим чином структурує розміри винагород працівникам, обґрунтовує справедливість виплат і дозволяє планувати кар'єрне зростання [5].

Грейдінг (або система грейдів) – це процедура або система процедур з проведення оцінки й ранжування посад, у результаті яких посади розподіляються по групах, або грейдах, відповідно до їх цінності для підприємства [6]. Система грейдів уперше з'явилася у 1950 р. у США на замовлення державних структур, які хотіли розібратися, скільки треба платити чиновникам одного професійного рівня, що виконували різну роботу за складністю та обсягом. У результаті була розроблена універсальна система, що враховувала низку факторів, які можна назвати компенсаційними факторами, тому що від них залежала матеріальна компенсація для певної посади. Це такі фактори, як рівень відповідальності,

досвід, знання й навички та результативність діяльності. В Україні система грейдів стає все важливішою для роботодавців, оскільки в умовах наростаючої конкуренції керівники підприємств стали краще розуміти необхідність в ефективному управлінні основним ресурсом – персоналом і приділяти увагу питанням його стимулювання – як матеріального, так і нематеріального [7].

Повертаючись до терміна «грейдинг», треба відзначити, що маємо на увазі під цим терміном саме оцінку посад або посадових позицій, хоча в практиці керування персоналом простежується вживання цього терміна для двох різних підходів.

1-й підхід. Грейдинг посад або робіт, коли оцінюються й ранжуються, тобто розподіляються по «грейдах» посади, незалежно від того, який саме робітник обіймає посаду. Грейд посади залежить від цінності й важливості даної посади для підприємств.

2-й підхід. Грейдинг працівників – коли оцінюються і розподіляються по грейдах працівники персонально. У цьому випадку в сукупності враховується й цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника, що залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності й рівня розвитку його професійних компетенцій [8].

Приблизним аналогом системи грейдів у радянські часи була Тарифна кваліфікаційна сітка. Однак вона могла застосовуватися тільки до деяких категорій посад й оцінювала їх досить формально. Тому доцільним, на мою думку, буде розглянути відмінності між тарифною системою та грейдами (табл. 1).

Варто зауважити, що головною перевагою системи грейдуння є переклад нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Отже, розглянемо переваги та можливості системи грейдуння (табл. 2).

Для підприємств торгівлі пропонується такий методичний підхід щодо формування системи грейдів відповідно до кожної групи персоналу (рис. 1), системи ключових показників оцінки ефективності особистого внеску працівника в результати господарської діяльності підприємства/відділу, моніторингу відповідності розробленої системи вимогам ринку праці та позиціонуванню підприємства на ринку праці; технології діагности-

Таблиця 1

Відмінності між тарифною системою та грейдами [6]

Тарифна система	Система грейдів
1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи.	1. Передбачає більш широку лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та інші.
2. Посади розміщуються за принципом наростання.	2. Грейдинг допускає пересічення частин двох грейдів, які знаходяться поряд. У результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст по охороні праці, який знаходиться у грейді поряд з грейдом вищого порядку.
3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженої на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні).	3. Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується в балах.
4. Усі посади вишиковуються за суворим принципом наростання по вертикалі (від робітника до управління)	4. Посади розміщуються тільки за принципом важливості для підприємства. 5. Допомагає управляти фондом оплати праці та робить систему нарахування заробітної плати гнучкою. 6. Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві

Переваги та можливості системи грейдуння [8]

Для співробітника підприємства	Для підприємства в цілому
<ul style="list-style-type: none"> – Усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад й оцінка її ролі для підприємства; – отримання справедливої винагороди за працю – залежно від рівня складності, відповідальності і т. п. виконуваної роботи; – оцінка перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; – отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по щаблях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності і повноважень) – зміна грейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці; – послідовне набуття нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на більш високих посадах 	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимізація витрат на персонал, (переважно не за рахунок формального скорочення форм оплати праці); – вдосконалення оргструктури і штатного розкладу; – більш ефективне планування витрат на персонал; – спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; – визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад

ки існуючих на підприємстві методів, форм і елементів системи стимулювання, а також діагностики мотивації працівників підприємства з метою дослідження мотиваційної структури і задоволеності працею. Сформована система показників стану системи стимулювання праці персоналу на підприємстві дозволяє оцінити, які елементи системи стимулювання існують і ефективно працюють, а які відсутні або не працюють, а також виявити взаємозв'язок між усіма елементами системи [5; 6; 7].

На основі принципів розробки політики підприємства у сфері стимулювання праці, які значно впливають на формування складу і структури системи стимулювання, визначено співвідношення різних складових даної системи у зв'язку з їх «персональним» призначенням і стимулюючим впливом (табл. 3).

Алгоритм формування системи матеріального грошового стимулювання (оплати праці) включає в себе такі етапи: категоризація персоналу підприємства; опис

Таблиця 3

Призначення і вплив окремих складових системи стимулювання праці персоналу на підприємстві торгівлі

Складові системи	Призначення	Вплив
Матеріальне грошове стимулювання		
Базовий оклад	Забезпечення відносної стабільності та справедливості в оплаті праці, оскільки оплата здійснюється відповідно до цінності посади (робочого місця) на підприємстві (окремому підрозділі)	Сприяє задоволенню матеріальних потреб і потреб у безпеці; обумовлює прагнення до підвищення професіоналізму і посадового статусу, виконанню більш відповідальних завдань; одержанню професій, що користуються попитом на ринку праці
Стимулюючі надбавки й доплати	Забезпечення гнучкості в оцінці діяльності кожного співробітника: кваліфікації, його цінності для підприємства та ін.	Сприяє задоволенню матеріальних і соціальних потреб, потреб у визнанні й повазі; обумовлює прагнення до підвищення й поліпшенню індивідуальних і колективних, кількісних і якісних результатів праці
Змінна частина (премії)	Забезпечення росту оплати залежно від ефективності та результатів праці підприємства в цілому, окремих підрозділів і кожного співробітника	Сприяє задоволенню матеріальних і соціальних потреб, потреб у визнанні й повазі; обумовлює прагнення до поліпшення індивідуальних і колективних, кількісних і якісних результатів праці, зацікавленість у результатах діяльності підприємства в цілому; формує почуття приналежності до підприємства
Компенсаційні доплати	Формування почуття захищеності та забезпечення компенсації за роботу в нічний час, вихідні та святкові дні, за роботу в наднормативний часу та ін.	Сприяє задоволенню потреб у безпеці; формує почуття справедливості, підвищує лояльність і довіра до підприємства
Матеріальне негрошове стимулювання		
Соціальний пакет (бенефіти)	Підвищення конкурентної привабливості підприємства на регіональному ринку праці; утримання високопрофесійних співробітників; створення сприятливої суспільної думки про підприємство	Сприяє задоволенню матеріальних потреб, потреб у безпеці, потреб у визнанні та повазі; формує почуття справедливості, підвищує довіру до керівництва та лояльність до підприємства
Нематеріальне стимулювання		
	Забезпечення і утримання співробітників, підвищення лояльності, ефективності діяльності	Сприяє задоволенню соціальних потреб, потреб у визнанні та повазі; формує почуття справедливості, підвищує довіру до керівництва і лояльність до підприємства

Джерело: запропоновано автором.

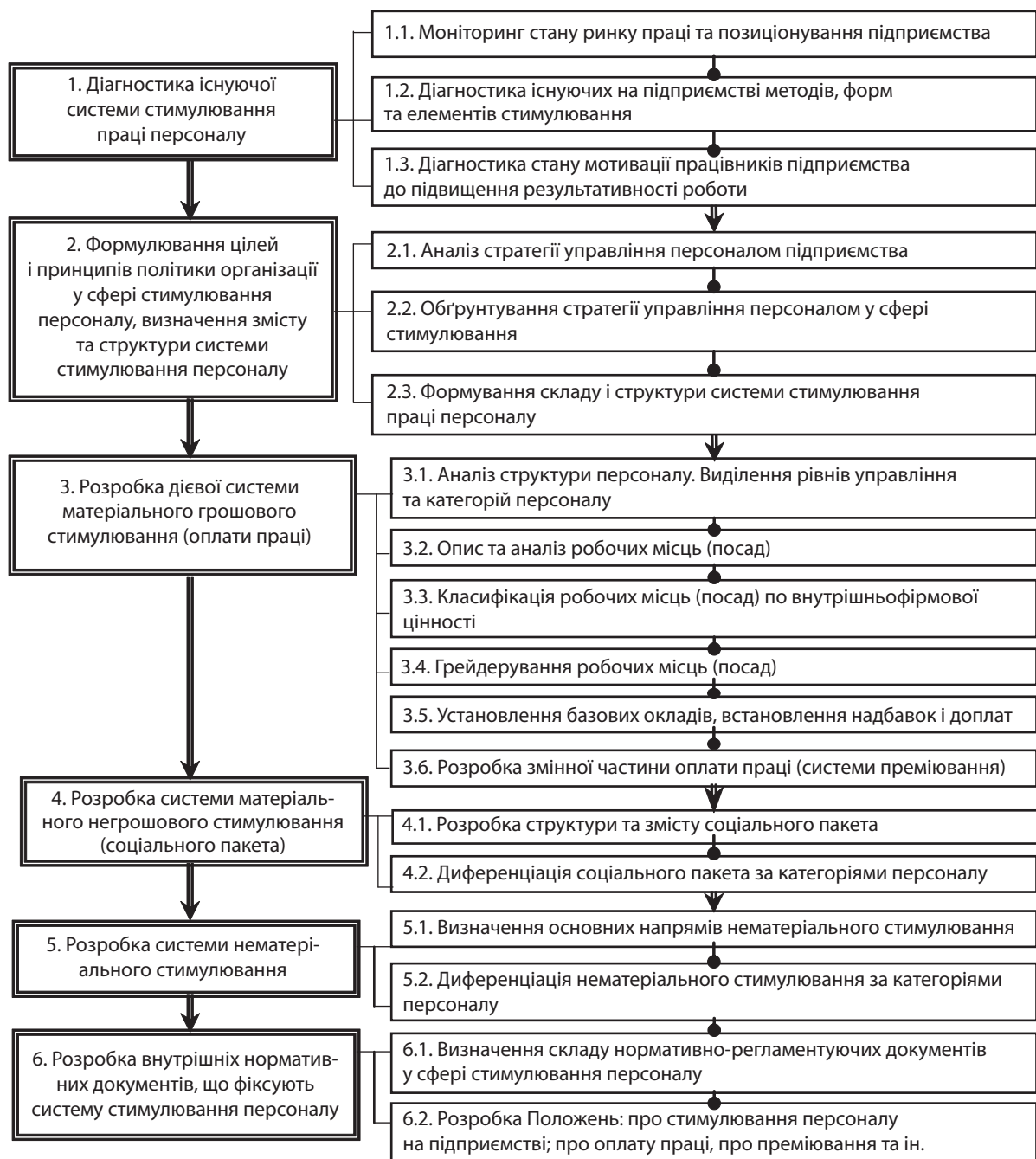


Рис. 1. Логічна схема формування системи стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі

Джерело: запропоновано автором.

і аналіз робочих місць (посад); оцінка й класифікація робочих місць (посад) за ступенем цінності кожного з них усередині підприємства; грейдерування робочих місць (посад); установлення постійної частини оплати праці (базових окладів), установлення надбавок і доплат; розробка її змінної частини (системи преміювання). Для кожного етапу запропоновано й обґрунтовано методичні рекомендації та технологія їх реалізації.

Послідовність та структура встановлення оплати праці всіх категорій персоналу досліджуваних підприємств торгівлі на підставі системи грейдів базується на таких основних положеннях.

Ціна «грейду» (ЗПі) *i*-тої категорії персоналу складається з двох частин:

- ✦ оплата вартості витраченої праці – ЗПГ (погодинний вклад);
- ✦ оплата підсумків (результатів) праці – ЗПВ (відрядний вклад).

Виходячи з цього, зарплата кожного працівника визначається чотирма основними параметрами:

- 1) ставкою – плановою (договірною) заробітною платою;
- 2) співвідношенням двох частин ставки: ЗПГ – оплатою вартості витраченої праці та ЗПР – оплатою за підсумки роботи;
- 3) структурою ЗПР (змінними компонентами зарплати): ЗПП – за виконання особистих планів; ЗПВ – за підсумки роботи свого підрозділу; ЗПС – за підсумки

роботи суміжній служби або всього підприємства (якщо функції працівника мають на них істотний вплив);

4) обмеженнями мінімуму і максимуму заробітної плати.

Як видно із запропонованої структури системи стимулювання на основі грейдів, у кожного працівника комбінація параметрів і компонентів оплати праці індивідуальна, відповідає його функціональним обов'язкам і показникам, на які він повинен здійснювати реальний вплив і за які несе відповідальність.

Ставка (базова складова заробітної плати) встановлюється у відповідності з вартістю працівника на цільовому ринку праці. По суті, ставка – це оплата за компетенцію, тобто за знання, вміння, особистісні якості та потенціал працівника, а не тільки за займану посаду. Її величина повинна бути достатньою, щоб залучити на підприємство працівника потрібної кваліфікації та підготовки. Від середньоринкової зарплати вона може бути занижена на 10 – 30%, що створить у фахівця стимул до інтенсивної праці, до постійного навчання та нарощуванню спектра виконуваних завдань, до заміщення інших посад. Співвідношення ЗПГ і ЗПВ (частка зарплати за підсумки (ЗПВ) в ставці залежить від значимості функцій працівника, тобто ступеня його впливу на підсумки виконання основних показників виробничо-господарської діяльності (ВГД) підприємства, його підрозділів чи особистих планів: чим більше значимість функцій, тим більше частка. У загальному вигляді структуру грейду наведено на *рис. 2*.

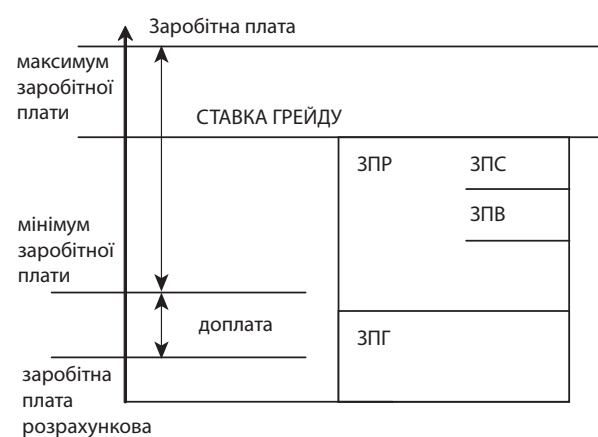


Рис. 2. Структура грейду за видами оплати праці

Джерело: запропоновано автором.

Впорядкувати, систематизувати величини ставок і їх співвідношення як всередині підрозділу, так і по всьому підприємству можна по «сітці співвідношень в оплаті праці на підприємстві», яка скорочує кількість категорій посад до п'яти, а кваліфікаційних груп – з традиційних 20–30 до 10–12, що істотно пом'якшує проблему дисбалансу ставок всередині підрозділу і між ними, тобто системно впорядковує планові зарплати по всьому підприємству. Більше того, маючи інформацію про середньоринкові зарплати тільки ключових співробітників, сітка допомагає «від зворотного» встановити (уточнити) зарплату всього персоналу, що істотно скорочує витрати при аналізі ситуації на ринку праці.

Розмір заробітку за витрачену працю (ЗПГ) залежить від її частки в ставці грейду і пропорційний величині відпрацьованого часу, у т. ч. з урахуванням надбавок за понаднормові години. Мінімальна і максимальна заробітна плата відіграє роль обмежувача зниження рівня зарплати при найнесприятливіших поєднаннях різних підсумків за результатами роботи, зниження оплати праці за якість праці, тобто встановлення мінімальної заробітної плати не допускає нарахування фактичної зарплати нижче встановленого мінімуму. Величина мінімальної зарплати залежить від статусу працівника, його цінності для організації. Мінімум заробітної плати індивідуальний; він повинен не тільки забезпечувати працівнику соціальний захист, а й утримувати потрібних фахівців від бажання шукати нове місце роботи. Як правило, рівень мінімальної заробітної плати встановлюється не нижче рівня прожиткового мінімуму, але не нижче встановленого законодавством. У тих випадках, коли фактична зарплата (без урахування відпрацьованого часу) виявиться менше рівня мінімальної заробітної плати, проводиться доплата до нього; якщо в цьому вина працівника – доплата є фактично «безвідсотковим кредитом», умови погашення якого встановлює керівник у рамках законодавства. Максимальний рівень зарплати визначається максимальним рівнем підсумків, який потенційно може бути досягнутий колективними або індивідуальними зусиллями працівників. Для кожного співробітника, а точніше, для кожної посади, вибирається своя структура грейду з метою встановлення оптимального і зрозумілого зв'язку нарахованої оплати з результатами, на які він впливає і за які несе відповідальність згідно зі своїми функціями.

Працівники відповідно щодо впливу їх функцій на кінцеві результати розподіляються умовно на три категорії:

- ✦ **категорія «А»:** функції безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства (вище керівництво, провідні менеджери та фахівці основних підрозділів) – для цієї категорії частка ЗПР у ставці складає 60–80%;
- ✦ **категорія «Б»:** функції побічно (опосередковано) впливають на результати діяльності (фахівці основних підрозділів, керівники та провідні фахівці функціональних, допоміжних підрозділів) – для цієї категорії частка ЗПР у ставці складає 30–60%;
- ✦ **категорія «В»:** функції практично не впливають на результати діяльності; завдання персоналу – якісне виконання суворо регламентованих функцій (бухгалтери, касири, працівники складів, секретарі, ремонтний та інший обслуговуючий персонал) – для цієї категорії частка ЗПР в ставці складає 0–30%. Схему розподілу компонентів оплати праці за категоріями персоналу наведено на *рис. 3*.

ВИСНОВКИ

Впровадження грейдової системи оплати праці дає змогу забезпечити стимулюючий ефект для працівників, оскільки в разі визначення заробітної плати з двох

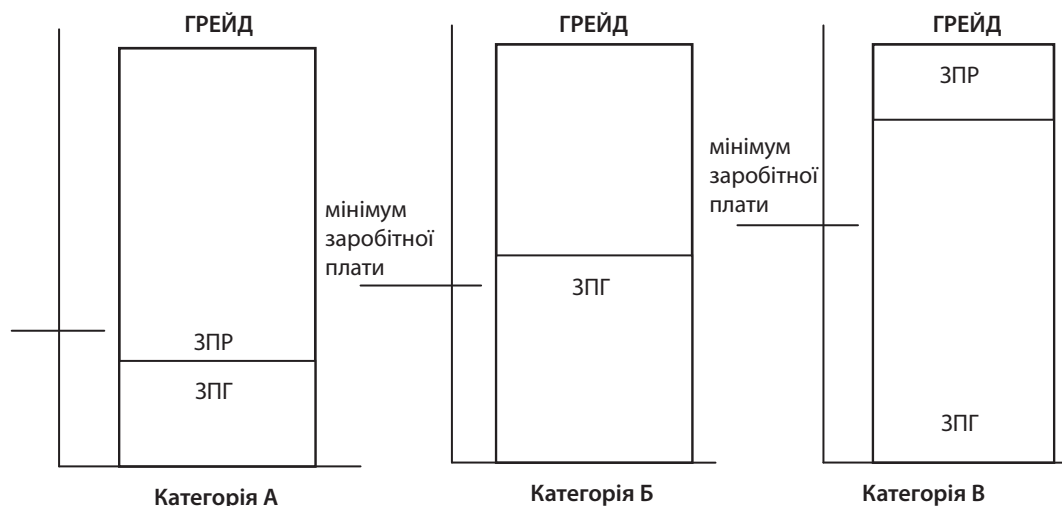


Рис. 3. Розподіл компонентів оплати праці на основі грейдів за категоріями персоналу

Джерело: запропоновано автором.

частин (посадовий оклад і премія) керівництво може у міру потреби впливати на суму винагороди залежно від рівня виконання плану або досягнення інших цілей та завдань підприємства. Вважається, що грамотне використання системи формування окладів впливає на підвищення ефективності використання фонду оплати праці на 10–50%. Великий плюс для будь-якого підприємства. При стандартизованій системі співробітники розуміють, за що вони отримують гроші, чому саме так і що потрібно для переходу на іншу кар'єрну сходинку. Великий плюс для будь-яких співробітників. Отже, виходить добрий симбіоз: все зрозуміло, все ясно, прозоро і, що не менш важливо, чесно. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Бортник В. А.** Кадровий потенціал : оцінка і перспективи підвищення / В. А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2007. – № 1. – С. 50 – 53.
- 2. Армстронг М.** Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс; ред. Т. В. Герасимова / Пер. с англ. О. В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
- 3. Цимбалюк С.** Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика / С. Цимбалюк // Довідник аграрника. – 2009. – № 2 (80). – С. 86 – 98.
- 4. Червінська Л.** Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників / Л. Червінська, С. Мала // Пропозиція. – 2009. – № 3. – С. 46 – 49.
- 5. Яценко О. І.** Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці / О. І. Яценко, А. О. Шевцова // Науковий вісник НЛТУ. – 2006. – Вип. 16.1 – С. 284 – 289.
- 6. Козырева Т. А.** Проблемы оценки труда / Т. А. Козырева, С. В. Парамонова. – Красноярск : Изд-во Краснояр. гос. ун-та, 2006. – 83 с.
- 7. Мартынов К.** Стоит ли грейдинг выделки / К. Мартынов // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.klerk.ru/boss/?57505>
- 8. Побудова системи грейдів своїми силами** [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4429-pobudova-sistemi-grejd-iv-svojimi-silami>

9. Щотижневик «Контракты» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.management.com.ua/notes/salary_upgrade.html

Науковий керівник – Чаюн І. О., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету

REFERENCES

- Armstrong, M., and Stevens, T. *Oplata truda: Prakticheskoe rukovodstvo po postroeniiu optimalnoy sistemy truda i voznagrazhdeniia personala* [Remuneration: A practical guide to building an optimal system and remuneration of staff]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2007.
- Bortnyk, V. A. "Kadrovyy potentsial : otsinka i perspektivy pidvyshchennia" [Human resources: assessment and prospects for improvement]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii*, no. 1 (2007): 50-53.
- Chervinska, L., and Mala, S. "Novyy pidkhid do oplaty pratsi silskohospodarskykh pratsivnykiv" [A new approach to agricultural wage workers]. *Propozytsiia*, no. 3 (2009): 46-49.
- Kozyreva, T. A., and Paramonova, S. V. *Problemy otsinky pratsi* [Problems of evaluation work]. Krasnoiarisk: Vyd-vo Krasnoiariskoho derzhavnoho un-tu, 2006.
- Martynov, K. "Stoit li greyding vydelki" [Is it worth the candle grading]. <http://www.klerk.ru/boss/?57505>
- "Pobudova systemy hreidiv svoimi sylamy" [Building a system to grade their own]. <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4429-pobudova-sistemi-grejd-iv-svojimi-silami>
- "Shchotyzhnevyyk «Kontrakty»" [Weekly "Contracts"]. http://www.management.com.ua/notes/salary_upgrade.html
- Tymbaliuk, S. "Hreidova systema otsiniuvannia posad i oplaty pratsi: metodolohiia, metodyka, praktyka" [A grade system of evaluation of positions and wages: methodology, technique, practice]. *Dovidnyk ahrarnyka*, no. 2 (80) (2009): 86-98.
- Yashchenko, O. I., and Shevtsova, A. O. "Orhanizatsiia efektyvnoi systemy materialnoho stymuliuvannia pratsi" [The efficient material incentives work]. *Naukovyy visnyk NLTU*, no. 16.1 (2006): 284-289.