

Р. С. Кротивницький,
Інститут державного управління у сфері цивільного захисту

СИСТЕМА ГРЕЙДІВ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ЩОДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ УСТАНОВАМИ

R. Kropivnitsky,
Institute of public administration in the field of civil protection

GRADE SYSTEM AS AN INNOVATIONAL APPROACH TO PUBLIC GOVERNANCE BY SCIENTIFIC INSTITUTIONS

У статті досліджено історичний аспект етимології понять "грейд" та "грейдинг". Встановлено роль грейдингової системи оплати праці на підприємствах різних форм власності. Здійснено порівняння грейдингової системи оплати праці з іншими системами. Встановлено її переваги та недоліки в порівнянні з іншими системами оплати праці. Систематизовано основні управлінські дії, які дозволяють реалізувати оплату праці за системою грейдів. Визначено мету і структуру грейдів. Систематизовано основні групи факторів, що впливають на структуру грейду. Узагальнено основні етапи впровадження системи грейдів на підприємстві. Встановлено два основних підходи до грейдингування: оцінювання компетенцій працівника та оцінювання посади. З'ясовано можливість запровадження грейдингової системи оплати праці для наукових працівників. Розроблено критерії (грейди), за якими може оцінюватись праця наукових працівників.

The article analyzes the historical aspect of the etymology of the concepts of "grade" and "grading". The role of the grading system of remuneration in enterprises of different forms of ownership was established. Comparison of grader pay system with other systems. Its advantages and disadvantages as compared to other wage systems are established. The main administrative actions, which allow to realize payment of labor on the system of grades, are systematized. The purpose and structure of the gradations are determined. The main groups of factors influencing the structure of the class are systematized. The main stages of implementation of the system of grades at the enterprise are generalized. Two main approaches to grading are established: assessment of the employee's competencies and assessment of the position. The possibility of introducing a grading system for remuneration for researchers was found. Criteria (grades) are developed, on which the work of scientific workers can be evaluated.

Ключові слова: грейд, грейдинг, система оплати праці, компетенція, посада, науковий працівник, оцінювання.

Key words: grading, grading, system of remuneration, competence, position, scientific worker, estimation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні одним із головних завдань наукової спільноти є вирішення проблем та пошук оптимальних

рішень стосовно ефективного функціонування вітчизняної економіки. Якщо людина зацікавлена у праці та її результатах, вона найкращим чином використовує знання, кваліфікацію, досвід, свій робочий час, ефективно застосовує технічні засоби, ощадливо витрачає матеріальні ресурси, проявляє творчу ініціативу, бере ак-

тивну участь у різних новаціях. Проте за слабких матеріальних стимулів і хороших умов діяльності не здатні створити сильної трудової мотивації [1].

Форми та системи оплати праці, які використовуються нині на більшості вітчизняних підприємств морально застаріли. Це виявляється в тому, що більшість з них не враховують ні специфіку роботи підприємства, ні відповідальність та результати праці працівників [2].

На думку експертів, такі традиційні для українських компаній принципи підвищення заробітної плати, як вислуга, хороші стосунки з керівництвом, зростання рівня інфляції або зміна мінімальної заробітної плати, не стимулюють персонал до підвищення своєї ефективності [3].

Організувати оплату праці працівників — означає розробити, задіяти і постійно підтримувати в працездатному стані інструментарій, який забезпечує грошову оцінку виконаної роботи, нарахування і виплату заробітної плати у відповідності з цією оцінкою. У загальному вигляді всі використовувані форми і системи оплати праці мають: найповніше враховувати результати праці; створювати передумови для постійного зростання ефективності та якості праці; сприяти підвищенню матеріальної зацікавленості працівників у постійному виявленні і використанні резервів підвищення продуктивності праці і якості продукції [4].

При розробленні та удосконаленні механізмів управління вчені приділяють велику увагу саме людському фактору. Зрозуміло, що в цілому ефективність і наукової діяльності напряму залежить від якісної роботи кожного наукового працівника. Удосконалення системи оплати праці наукових працівників є наразі досить актуальним. Саме дієва, чесна та прозора система оплати праці, покликана мотивувати наукових працівників і до розвитку особистих професійних компетентностей і до якісної роботи в цілому, здатна виконати це завдання.

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 у 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 [5].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвитку наукової думки щодо управління науковою діяльністю сприяли праці вітчизняних та зарубіжних вчених, як-от: Ф. Альтбах, Г. Артюх, М. Бірюкової, Р. Вернидуб, М. Глікіна, К. Гнезділової, М. Карліна, Д. Касьянової, А. Кузьмінського, В. Лугового, О. Микитюка, С. Ніколаєнка, А. Підласого, Л. Райсберг, С. Салиги, В. Степашко та інших.

Констатуючи високий інтерес вчених до проблеми управління науковою діяльністю, слід відмітити відсутність концептуальних робіт, присвячених розробці економічних інструментів стимулювання діяльності науковців в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у вивченні особливостей державного регулювання мотивації діяльності наукових працівників як закладів вищої освіти, так і наукових установ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Вивчення праць зарубіжних та вітчизняних науковців, дозволило з'ясувати, що однією з сучасних, ефективних та найбільш популярних світових систем оплати праці, є система грейдів [1—6].

Від англійського: Grade (іменник) — оцінка, клас, сорт, звання, розряд, ступінь, ранг, сорт, якість; Grade, Grading (дієслово) — розташовувати за рангами, сортувати [7].

Така система оплати праці і оцінки посад була розроблена в середині ХХ ст. засновником міжнародної консалтингової компанії "Hay Group" Едвардом Н. Хеєм, який був ініціатором багатьох з сьогоdnішніх фундаментальних методів управління персоналом і організаціями [8].

І сьогодні Hay Group вважає, "що основою успіху є гарантія того, що працівники правильно вмотивовані, отримують гідне винагородження і усвідомлюють свій внесок і роль, яку вони відіграють у бізнес-стратегії" [9].

Замовниками цієї системи оплати праці і оцінки посад були державні структури, які хотіли зрозуміти, скільки необхідно сплачувати чиновникам одного професійного рівня, які виконують різну за складністю та обсягом роботу. Результатом стала розробка універсальної системи, яка враховувала компенсаційні фактори, як-от: відповідальність, досвід, результативність праці, знання та навички, від яких залежав матеріальний розмір компенсації для певної посади [10].

В Україні система грейдів вже набула активне впровадження переважно у великих підприємствах приватних форм власності та успішно адаптувалась до українського ринку праці. На думку українських фахівців з управління персоналом, система грейдів є належним інструментом для довгострокової мотивації працівників. Серед науковців, що здійснювали усесторонній аналіз досвіду підприємств, що вже запровадили систему грейдів, ця система оплати праці теж знайшла своїх прихильників.

Щоб підтримувати конкурентоспроможність, необхідно таку систему компенсацій, яка б дозволила мотивувати робітників підприємства на досягнення найкращих результатів. Однією з таких систем є система грейдування — це одна з найсучасніших систем оплати праці. Вона якнайкраще структурує розміри винагород праці-



Рис. 1. Управлінські дії, які дозволяє реалізувати оплата праці за системою ґрейдів

Джерело: складено автором на основі [15].

вників, обґрунтовує справедливість виплат та дає можливість планувати кар'єрний ріст [11].

Система ґрейдів (ґрейдинг, ґрейдування) або позиційних посад, означає, по суті, корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат. Ґрейдинг — це створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу підприємства [6; 12].

Ґрейдування — процедура формування ґрейдів (об'єднання посад/робіт у групи) згідно з їх цінністю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, і встановлення діапазонів посадових окладів [13].

Ґрейдинг — це створення вертикальної структури позиційних посад, відповідно до яких розраховується заробітна плата. Причому кожна організація самостійно вибудовує структуру посад, з огляду на свої особливості, цінність кожного співробітника і його внесок у загальну справу [1].

Ґрейдінг — це процес створення вертикальної структури посадових рівнів і розрядів, універсальної для всього персоналу організації, де всі посади вибудовані в залежності від їх значимості та орієнтовані на стратегію і бізнес-цілі підприємства. Відповідно до Ґрейдінг розраховується оплата праці працівників, здійснюється розробка пільг і компенсацій. Ґрейди впливають тільки на змінну частину заробітної плати, а також на соціальний пакет працівника. Кожна група посад має максимальний і мінімальний кордон базового окладу і рівний відсоток премії за досягнення стовідсоткової результативності. Кожен ґрейд має кілька ступенів, за якими працівник може просуватися, підвищуючи свій рівень [14].

Ґрейдингова система оплати праці потрібна для того, щоб найменш цінні працівники не отримували найвищих окладів. Система ґрейдування — це, по суті, формування тарифікатора посад. Ґрейди — це група посад, що мають приблизно однакову цінність для компанії. Кожному ґрейду відповідає певний розмір окладів. При цьому до одного ґрейду можуть потрапити люди різних професій. Компанії, які впроваджують систему ґрейдів, мають на меті створити прозору і зрозумілу систему оплати праці, справедливо оцінивши з цього погляду всі посади, що є у штатному розписі. За словами Н. Садової, керівника проекту trainings.ua: "Фактично система ґрейдів — це один із варіантів переходу від ручного управління, коли директор або керівник департаменту ухвалює рішення щодо долі працівників інтуїтивно, до автоматизованої чіткої структури роботи з персоналом" [3].

Більшість українських вчених, вивчаючих систему ґрейдів, порівнюють її з радянською тарифною кваліфікаційною сіткою:

Найбільш подібним аналогом до системи ґрейдів у радянські часи була Тарифна кваліфікаційна сітка, але її могли застосовувати тільки до деяких видів посад, та й оцінювали їх досить формально [10].

Аналогом такої системи оплати можна назвати широко використовувану в радянські часи тарифну сітку, що будувалася за допомогою коефіцієнта залежно від складності робіт і кваліфікації працівників. Але, якщо раніше вибір критеріїв оцінки співробітника здійснювала організація, а кваліфікаційні системи будувалися тільки на основі оцінки професійних знань і навичок, то ґрейдирування передбачає більш широкий спектр критеріїв, аж до вміння вибудовувати

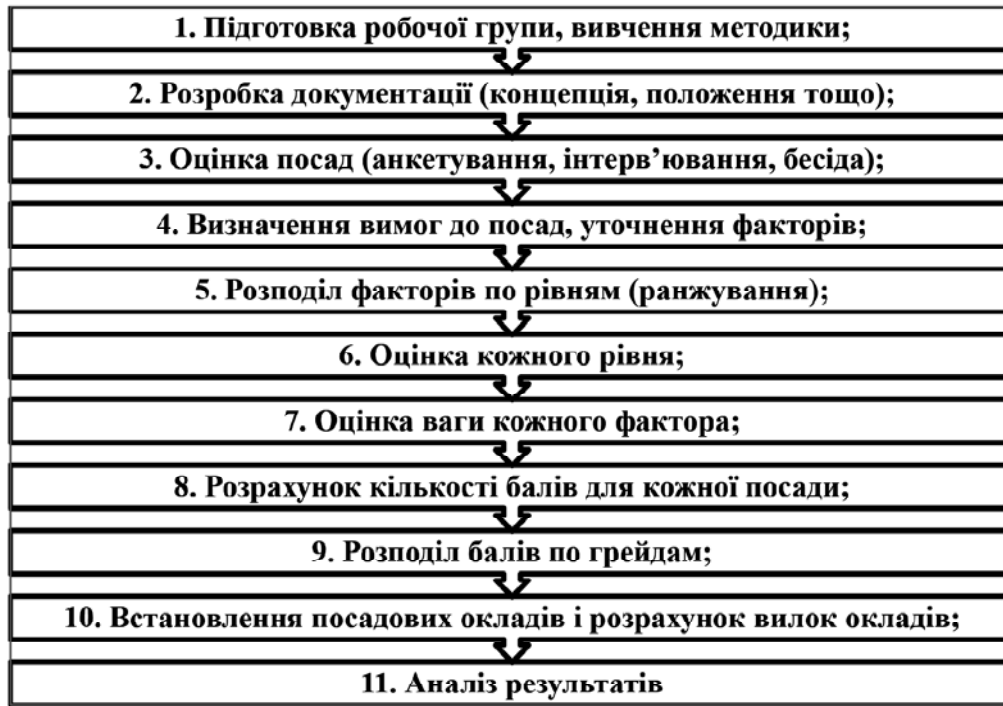


Рис. 2. Етапи введення системи грейдів на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [6].

відносини з людьми, впливати на них, оперативно приймати рішення, керувати ефективністю і т.п. Кожна організація визначає такі компоненти самостійно, тобто з урахуванням своїх особливостей праці й інших факторів [1].

Грейдування — не аналог тарифної системи, а точніше тарифно-розрядна сітка. Грейди представляють собою ієрархічну структуру посад, де оклади виставлені по принципу зростання. Порівняно зі стандартними тарифікаційними процедурами, грейдування є більш досконалою формою заробітної плати, оскільки дозволяє у повній мірі врахувати індивідуальні потреби підприємства в диверсифікації заробітної плати [4].

На наш погляд, радянська тарифна кваліфікаційна сітка, маючи деякі спільні риси з системою грейдів, є застарілою, недосконалою та необ'єктивною. Посадові оклади в радянській тарифній сітці виставлялись формально і інтуїтивно, не враховуючи персональну роботу кожного працівника і тому це не стимулювало працівників до кращої роботи.

Головною перевагою системи грейдування є переклад нематеріального показника "цінність роботи співробітника" в грошовий еквівалент [4].

Оплата праці за системою грейдів дозволяє реалізувати такі управлінські дії (рис. 1).

Оцінка посад за системою грейдів, допомагаючи підібрати потрібних людей на потрібні робочі місця і створити структуру організації для реалізації стратегії компанії, може дати відповіді на чотири важливі питання:

1. Вимірювання діяльності — чи знаєте ви, як, де і навіщо відбувається діяльність?
2. Вирівнювання (калібрування) діяльності — чи відповідає ваша структура вашій стратегії?

3. Відповідність ролям — чи правильні люди займають правильні посади?

4. Цінність діяльності — який внесок кожна роль має в організацію? [16].

Як зазначав Д. Коул, в основі грейдування посад лежать такі принципи:

- економічна обґрунтованість — зв'язок з результатами компанії;
- ясність і прозорість — об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;
- справедливість — при більшому впливі на результат компанії співробітник одержує більшу винагороду;
- однорідність — відповідність винагород співробітників, що роблять однаковий вплив на результати;
- ринкова конкурентоспроможність — створення конкурентних переваг компанії для залучення висококваліфікованих фахівців [17].

Мета і структура грейдів включає в себе:

- встановлення сітки оплати;
- визначення цінності і вартості кожної ділянки роботи;
- підтримання на високому рівні професійного потенціалу працівників;
- мотивацію на розвиток [14].

Таким чином, суть системи грейдів полягає в оцінці робіт, які виконуються на кожній з позицій, на основі трьох основних груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими [6].

Перша група — знання і досвід, необхідні для роботи. Спеціалісти виділяють в ній три основних елементи: практичні процедури, спеціальні методи і прийоми, професійні знання; управлінське ноу-хау (навики планування, організації, виконання управління і оцінки);

навики в сфері комунікацій (вміння працювати з людьми, налагоджувати з ними контакт і керувати їхньою діяльністю) [6].

Друга група — навички, необхідні для вирішення проблем. Включає два основних елемента: здатність до аналітичного мислення, здатність до творчості.

Третя група — рівень відповідальності. Включає: межі, в яких працівник на даній позиції може приймати самостійні рішення, в цілому межі його діяльності, рівень впливу на роботу підприємства [6].

Безпосередня оцінка значимості для підприємства кожної професії або посади проводиться на підставі спеціальної анкети [14].

Методологія грейдування така: позиція "одержує" від експертів певну кількість балів по кожному фактору, який вважається важливим і актуальним для підприємства. Проведена таким чином багатфакторна оцінка відображає відносну вагу тієї чи іншої посади. В залежності від одержаної оцінки посадові позиції зараховуються в певний грейд (розряд), який гарантує отримання певної заробітної плати чи соціального пакета [6]. У ролі експертів можуть виступати як самі керівники, так й сторонні консультанти [14].

Тобто працівники, які займають одну і ту ж посаду можуть одержувати різну заробітну плату. В залежності від їх грейду — логічно, якщо більше заробляє той, хто накопичив досвід, встиг попрацювати над собою, у кого надзвичайно висока клієнтоорієнтація, на висоті командна робота, він вміє вести 5 чи 6 проектів одночасно. Система працює і в протилежну сторону. Тут можлива ситуація, коли підлеглий знаходиться на більш високому грейді, ніж керівник, і, відповідно, одержує більш високу заробітну плату. Це означає, що він унікальний спеціаліст, цінність якого для підприємства надзвичайно висока [6].

Впровадження грейдингу на підприємстві проводиться за таким алгоритмом:

- розподіл всіх посад за значенням для підприємства;
- визначення грейдів;
- тарифікація;
- аналіз рівня оплати праці за професіями і посадами на підставі тенденцій ринку;
- виправлення невідповідностей;
- оцінка персоналу [14].

Введення системи грейдів на підприємстві проходить декілька етапів, а саме (рис. 2).

Така система пояснює ієрархію посад за змістом роботи. Кожна позиція даної структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє працівникам визначити: свою підлеглість, міру відповідальності, потребу в розвитку (підготовці кадрів). Проте найголовнішим тут являється те, що відразу після одержання даних кінцевої загальної таблиці і перенесенні їх на графік можна буде визначити на яких місцях і в яких підрозділах є невідповідність в оплаті праці [6].

Після формування грейдів оцінюється дотримання принципу внутрішньої справедливості: чи всі працівники гідно атестовані і чи немає тих, хто з якихось

причин виявився переоціненим, а також порівнюються заробітні плати з наявними на ринку. Останнім етапом є розробка політики управління винагородами [3].

Система грейдів має ряд переваг. З погляду працівника, головна перевага системи — в максимальній прозорості перспектив. Стає зрозуміло, як і протягом якого часу він повинен робити, щоб його заробітна плата зросла [18]. Тобто, система грейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях. Керівництву підприємства дана система допомагає в прийнятті рішення при індексації заробітної плати і визначенні допустимого розміру винагороди на нових посадах; HR-службі (підбір персоналу) — спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання [6].

На нашу думку, адаптація та інтеграція грейдингової системи оплати праці до українського ринку призвела до виникнення різних підходів у її запровадженні. Це пов'язано з об'єктивним врахуванням специфіки та результатів діяльності працівників. До цієї думки схиляються і інші науковці:

Хочеться також відзначити, що під терміном "грейдинг" мається на увазі саме оцінка посад чи посадових позицій, однак в практиці управління персоналом можливо побачити застосування цього терміна для двох різних підходів. Перший підхід: Грейдинг робіт чи посад, тобто коли відбувається оцінка та ранжування по "грейдах" посад і не має значення який саме робітник обіймає посаду. Грейд посади залежатиме від цінності та важливості цієї посади для підприємства. Другий підхід: Грейдинг робітників, — тобто коли відбувається оцінка та розподіл по грейдам робітників персонально. В цьому підході враховуватимуться і цінність роботи, що виконується, і цінність самого робітника, що залежатиме від рівня його досвіду, майстерності, професійності, кваліфікації [19].

Розрізняють два підходи до грейдування:

1. Оцінювання компетенцій працівника й віднесення його до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє). Цей підхід доцільно застосовувати у консалтингових, тренінгових, ІТ-компаніях, тобто у компаніях з високою часткою інтелектуального капіталу.

2. Оцінювання посад і формування грейдів за результатами такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від посади, що він обіймає). Цей підхід краще впроваджувати на промислових підприємствах, у фінансовій діяльності, страхуванні, торгівлі тощо [4].

На наше переконання, при розробці сучасної та ефективної системи оплати праці стосовно саме наукових працівників, чи осіб, що здійснюють наукову діяльність, доцільно використовувати підхід що максимально оцінює їх особисті компетентності (освіта, науковий ступінь та звання (та відповідність їх займаним посаді), практичний досвід та стаж роботи, особисті якості тощо) та результативність діяльності (здійснення науково-дослідних робіт, участь у науко-

вих заходах, публікаційна активність, індекс цитування тощо).

На нашу думку, перехід на грейдингову систему оплати праці є вчасним і науково обґрунтованим. Здійснення переходу державних установ, що здійснюють наукову діяльність, повністю на грейдингову систему оплати праці потребує додаткового вивчення та проведення консультацій, в тому числі з громадськими та профспілковими організаціями установ з метою мінімізації опору нововведенням з боку самих наукових працівників. Але вже зараз, досить "безболісно", як початковий етап переходу на грейдингову систему оплати праці, цю систему можна (і потрібно) використовувати під час визначення змінної частини заробітної плати (при застосуванні діапазонів ("вилок") окладів, призначенні відсотка премії) та соціального пакету працівника.

Позитивним є те, що підприємство, установа чи організація, яка буде запроваджувати систему грейдів може самостійно вибудовувати цю систему з огляду на особливості своєї діяльності, свою Стратегію (концепцію, перспективний план) розвитку і висувати ті показники (фактори, критерії), що мають першочергове значення.

Наприклад. Відповідно до частини другої статті 29 Закону України "Про вищу освіту" [20] Кабінет Міністрів України (Постанова КМ України від 22 листопада 2017 р. № 912 "Про затвердження Порядку та критеріїв надання закладу вищої освіти статусу національного, підтвердження чи позбавлення цього статусу" [21]) затвердив Порядок надання закладу вищої освіти статусу національного, підтвердження чи позбавлення цього статусу та Критерії надання та підтвердження статусу національного закладу вищої освіти. Знаючи, заздалегідь, порядок та критерії, по яким буде атестуватимуться заклад вищої освіти, керівництво цього закладу зможе саме ці критерії виставити найважливішими та першочерговими, чим мотивувати своїх працівників покращувати визначені критерії.

Відповідно до цієї постанови найважливішими критеріями, що оцінюють наукову діяльність закладів вищої освіти будуть:

- стажування, проведення навчальних занять (не менше трьох місяців) в іноземних закладах вищої освіти (наукових установах);
- значення показників індексів Гірша у наукометричних базах Scopus, Web of Science, інших наукометричних базах, визнаних МОН;
- наукові публікації у періодичних виданнях, які включено до наукометричної бази Scopus або Web of Science, інших наукометричних баз, визнаних МОН;
- наукове керівництво (консультування) здобувачів наукових ступенів, які захистилися в Україні;
- кількість об'єктів права інтелектуальної власності;
- кількість об'єктів права інтелектуальної власності, які комерціалізовано.

ВИСНОВКИ

Отже, запровадження оплати праці за системою грейдів навіть під час визначення тільки змінної части-

ни заробітної плати в найближчій перспективі дозволить:

- ефективно управляти фондом оплати праці і зробить систему нарахування зарплати більш гнучкою та прозорою;
- націлити працівників на більш продуктивну діяльність відповідно до стратегії розвитку;
- проводити незалежне оцінювання діяльності працівників на предмет відповідності займаних посад;
- розробити концепцію кадрової політики.

Література:

1. Беленкова М.І., Глущенко В.В. Застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських підприємствах // Облік і фінанси. — 2012. — № 3. — С. 133—137.
2. Шахно А.Ю. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві. Інноваційна економіка. — 2013, № 6. — С. 187—194.
3. Черкашина Д. АпГрейд зарплати. Контракти: щотижневик. 2008, листопад, №48 // URL: <http://archive.kontrakty.ua/gc/2008/48/24-apgrejdd-zarplaty.html?lang=ua>
4. Ситник Н.І., Жиганівський А.А. Грейдування посад у системі мотивації персоналу. Матеріали VI Всеукраїнська науково-практична конференція "Сучасні підходи до управління підприємством". — 2015. — С. 503—508. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1495>
5. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі // Бізнес Інформ: міжнародний науковий економічний журнал. — Харків. 2015, № 4. — С. 315—320.
6. Бідюк О.О. Система Грейдів як інноваційна форма оплати праці. URL: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43228.doc.htm
7. Перекладач Google. URL: <https://translate.google.com/?hl=uk#en/uk/grade>
8. Korn Ferry Hay Group. Історія. URL: <https://www.haygroup.com/ua/about/index.aspx?id=3008>
9. Korn Ferry Hay Group. Наші послуги. URL: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3052>
10. Колісник Х.С. Грейдування — форма оплати праці на сучасних підприємствах України. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_kolisnik.htm
11. Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки? // Кадровый менеджмент. — 2009, № 9. — С. 63.
12. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Роль матеріального стимулювання працівників в підвищенні продуктивності праці // Технології та дизайн: електронний науковий журнал / Засн. Київський національний університет технологій та дизайну. — 2012. — № 3(4). URL: <http://knuetd.edu.ua/publications/pdf/TD/2012-3/12ltrp-pp.pdf>
13. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних процедур і грейдування. Україна: аспекти праці. — 2011, № 7. — С. 9—16.
14. Що таке грейдінг? URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-greyding/>

15. Korn Ferry Hay Group. Стратегії винагороджень. URL: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3105>

16. Korn Ferry Hay Group. Оцінка посад. URL: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3060>

17. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Пер. с англ. Н.Г. Владимиров. — Москва: ООО "Вершина". — 2004. — 352 с.

18. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою // Управління розвитком. — 2008. — № 16. — С. 50—52.

19. Комісарова М. В. Плануємо потребу в персоналі // Довідник з управління персоналом. — 2008. — № 3. — С. 45—48.

20. Про вищу освіту: Закон України від 1.07.2014 № 1556-VII. — К.: Офіційний вісник України від 15.08.2014. — 2014. — № 63. — С. 7, стаття 1728.

21. Про затвердження Порядку та критеріїв надання закладу вищої освіти статусу національного, підтвердження чи позбавлення цього статусу: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.11.2017 № 912. Київ: Офіційний вісник України від 19.12.2017. — 2017. — № 99. — С. 34, стаття 3031.

References:

1. Belenkova, M.I. and Hluschenko, V.V. (2012), "Application of the Graduate and other advanced systems of labor remuneration at agricultural enterprises", *Oblik i finansy*, vol. 3, pp. 133—137.

2. Shakhno, A.Yu. (2013), "Grading system as a modern form of remuneration in the enterprise", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 6, pp. 187—194.

3. Cherkashyna, D. (2008), "UpGrade salary", *Kontrakty*, vol. 48, available at: <http://archive.kontrakty.ua/gc/2008/48/24-apgrejdd-zarplaty.html?lang=ua> (Accessed 20 June 2018).

4. Sytnyk, N.I. and Zhyhaniv's'kyj, A.A. (2015), "Grading positions in the system of personnel motivation", available at: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1495> (Accessed 20 June 2018).

5. Shostak, I.V. (2015), "Grading as a modern system of stimulating labor of various categories of personnel of the trade enterprise", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 315—320.

6. Bidiuk, O.O. (2009), "Grayd's system as an innovative form of remuneration", available at: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43228.doc.htm (Accessed 20 June 2018).

7. Google Translator (2018), available at: <https://translate.google.com/?hl=uk#en/uk/grade> (Accessed 20 June 2018).

8. Korn Ferry Hay Group (2018), "History", available at: <https://www.haygroup.com/ua/about/index.aspx?id=3008> (Accessed 20 June 2018).

9. Korn Ferry Hay Group (2018), "Our services", available at: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3052> (Accessed 20 June 2018).

10. Kolisnyk, Kh.S. (2017), "Grading - a form of remuneration for modern enterprises in Ukraine", available at: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-imenedzhment/1_kolisnik.htm (Accessed 20 June 2018).

11. Martynov, K. (2009), "Is it worth the grading?", *Kadrovij menedzhment*, vol. 9, p. 63.

12. Lutsyk, T.R. and Ihnatenko, S.P. (2012), "The role of material incentives for workers in improving labor productivity", *Tekhnolohii ta dyzajn*, vol. 3 (4), available at: <http://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2012-3/12ltrppp.pdf> (Accessed 20 June 2018).

13. Tsymbaliuk, S. (2011), "Basic salary design: comparative analysis of traditional procedures and grading", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 7, pp. 9—16.

14. Biznes-UA! (2018), "What is grading?", available at: <https://biznesua.com.ua/shho-take-greyding/> (Accessed 20 June 2018).

15. Korn Ferry Hay Group (2018), "Rewards strategies", available at: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3105> (Accessed 20 June 2018).

16. Korn Ferry Hay Group (2018), "Evaluation of positions", available at: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3060> (Accessed 20 June 2018).

17. Koul, D. (2004), *Upravlenie personalom v sovremennyh organizacijah* [Personnel management in modern organizations], ООО "Vershina", Moscow, Russia.

18. Olijnyk, O.B. (2008), "Improvement of the system of stimulation of the work of staff for the high-level system", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 16, pp. 50—52.

19. Komisarova, M.V. (2008), "We plan the need for staff", *Dovidnyk z upravlinnia personalom*, vol. 3, pp. 45—48.

20. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), *The Law of Ukraine "On Higher Education"*, *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy*, vol. 63.

21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), *Resolution "On approval of the procedure and criteria for granting institution of higher education national status, confirmation or deprivation of status"*, *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy*, vol. 99. *Стаття надійшла до редакції 26.06.2018 р.*

ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА: "САММІТ", "ІДЕЯ", "БЛІЦ ІНФОРМ", "KSS", "МЕРКУРІЙ", "ПРЕСЦЕНТР", "ВСЕУКРАЇНСЬКА ПЕРЕДПЛАТНА АГЕНЦІЯ", "ФЛОРА", "ПЕРІОДИКА", "КОБЗАР", "ДІАДА", "ДІЛОВА ПРЕСА", "ФАКТОР"