

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 11, 2019 | 28.11.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.6](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6)

УДК: 005 : 331.221

*Л. В. Гуцаленко,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID: 0000-0001-5181-8652
А. О. Костюк,
студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID: 0000-0002-9137-7588*

СИСТЕМА ГРЕЙДУВАННЯ - УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

*L. V. Gutsalenko
Doctor of Economics, Professor,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
A. O. Kostiuk
student of economics faculty,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv*

GRADING SYSTEM - MANAGEMENT MECHANISM OF LABOR MOTIVATION

У статті розглянуто особливості грейдової системи оплати праці. Виокремлено сутність системи грейдів, вказано на відмінності між тарифною системою та системою грейдів. Проаналізовано теоретичні та практичні підходи застосування різних методик за умов грейдової системи та її історичний розвиток. Наголошено на основні завдання, що вирішує система грейдів. Виокремлено принципи грейдування за Д.Коуллом. Досліджено актуальність використання грейдової системи в умовах ринкового середовища для сучасних підприємств. Вказано на етапи впровадження грейдової системи за методом Е. Хейя. Здійснено оцінку факторів, що визначають категорії посад (професійні знання, знання бізнесу, рівень керівництва, вирішення проблем, сфера впливу на бізнес, комунікативні навички та ін.). Охарактеризовано рівні оцінювання та наголошено на практиці вітчизняних підприємств щодо поєднання таких факторів, як управління працівниками, відповідальність, досвідченість, умови праці, досвід роботи, рівень кваліфікації та ін. Обумовлено складність введення даної системи оплати праці на підприємстві, її висока собівартість та довго тривалість в часі. Встановлено позитивні та негативні складові грейдової системи оплати праці. Наголошено, що головним при грейдовій системі є мотиваційний елемент. За результатами дослідження виокремлено 6 головних етапів розробки грейдів (опис посад, визначення цінності посад, оцінка посад за ключовими факторами, побудова грейдів, встановлення посадових окладів для кожного грейду, запровадження грейдової системи). Запропоновано зміни та покращення цього досить довготривалого процесу. Наголошено на необхідності розроблення нового та вдосконалення існуючого документального оформлення. Досліджено процес впровадження грейдової системи оплати праці на

підприємстві, також оцінено сприйняття працівниками даного методу. Встановлено низку завдань, які вирішує грейдова система. Порівняно принципи та перевірено методики грейдування. Наголошено на необхідності використання системи грейдів в сучасних підприємствах та доведено його дієвість в сучасних ринкових умовах.

The article deals with the features of the graded pay system.

The essence of the grading system is highlighted, the differences between the tariff system and the grading system are indicated. Theoretical and practical approaches to the application of different techniques under the conditions of the grading system and its historical development are analyzed. Emphasized on the main tasks that the grading system solves. The principles of grading by D. Cole are distinguished. The relevance of using the grading system in the market environment for modern enterprises is investigated. The stages of implementation of the grading system by E. Hay method are indicated. The factors that determine the categories of positions (professional knowledge, business knowledge, level of leadership, problem solving, sphere of influence on business, communication skills, etc.) have been evaluated. The levels of evaluation are characterized and the practice of domestic enterprises on combination of such factors as management of employees, responsibility, experience, working conditions, work experience, level of qualification, etc. are emphasized. The complexity of the introduction of this system of remuneration at the enterprise, its high cost and long duration over time are conditioned. Positive and negative components of the payroll system have been established. It is emphasized that the main element of the grading system is the motivational element. According to the results of the study, 6 main stages of grading were identified (description of positions, determination of position values, evaluation of positions by key factors, construction of grads, establishment of salaries for each grade, introduction of grading system). Changes and improvements to this rather lengthy process are suggested. The need to develop a new document and to improve the existing documentary was emphasized. The process of implementation of the graded system of remuneration at the enterprise is investigated, and the employees' perceptions of this method are evaluated. There are a number of tasks that the grading system solves. Comparison of principles and validation of grading techniques. The necessity of using the grading system in modern enterprises is emphasized and its effectiveness in modern market conditions is proved.

Ключові слова: грейдова система; грейди; оплата праці; підприємство; мотиваційна функція; управління персоналом; працівники.

Key words: Grading system; Grades; remuneration; enterprise; motivational function; personnel management; employees.

Актуальність. Оплата праці є однією з найважливіших складових ринкових відносин. Це не тільки грошове вираження вартості та ціни робочої сили, а й показник ефективності економіки, соціальної політики держави та якості і 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. Тому на макrorівні управлінському персоналу необхідно особливу увагу приділяти вибору системи оплати праці, яка є стимулом та запорукою успішності та результативності господарюючого суб'єкта в будь-якому середовищі бізнесу.

Оплата праці як економічна категорія відіграє важливу роль в житті суспільства. У зв'язку з тим, що заробітна плата є основним джерелом доходу працівників, її величина демонструє рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, раціональні управлінські рішення зацікавлюють працівників підвищувати ефективність виробництва, а відтак безпосередньо впливають на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та перспективи застосування грейдингової системи оплати праці у підприємствах досліджували як зарубіжні вчені: Едвард Хей [8], Д. Коул [10], так і вітчизняні науковці, зокрема: О.Б. Олійник [1], Л. Червінська та С. Мала [3], О. Сосновий [6], О.В. Березін та О.Д. Плотник [2], В.А. Бортник [5], С. Цимбалюк [7] та інші. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, проте залишаються недостатньо досліджені питання особливостей впровадження грейдингової

системи оплати праці у вітчизняних підприємствах, які потребують подальшого розгляду та більш детального вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою статі є дослідження теоретичних аспектів та можливостей впровадження грейдової системи у вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. У зарубіжній та вітчизняній практиці існує значна кількість різних форм та систем оплати праці. Однак задовольнити потреби кожного працівника досить складно. Система оплати праці, яка використовується нині на більшості вітчизняних підприємств морально застаріла, оскільки вона не враховує ні специфіки роботи підприємства, ні різної відповідальності та результатів працівників, що займають ідентичні посади. Саме тому для вирішення цієї проблеми потрібно застосовувати альтернативу посадовим окладам — систему грейдів [1].

За слабких матеріальних стимулів і хороших умов діяльності не здатні створити сильної трудової мотивації. Керівники підприємства потребують введення грейдової системи оплати праці, адже це дозволить їм оцінити працівників не тільки за досвідченість, а за їхній внесок в компанію загалом. Навик такої оцінки надзвичайно покращить фінансові показники та полегшить управлінську складову підприємства. Завжди існує необхідність удосконалення системи оплати праці, оскільки рівень оплати трудової діяльності персоналу є актуальним питанням в суспільстві, адже все більше з'являється установ та професій (посад), які неможливо оцінити за допомогою звичних систем. Саме в цьому і з'являється необхідність застосування нових систем. Тому в світовій практиці все частіше застосовується грейдингова система оплати праці.

Система грейдів – це управлінський механізм, що допомагає не тільки оцінити роботу працівника, а й побудувати корпоративну культуру.

Працівник прагне підвищити свій грейд і для цього йому потрібно працювати краще. Грейдингова система оплати праці ґрунтується на тому, що роботодавець оплачує результат роботи співробітника. Однак, враховуються не тільки результати праці, а також береться до уваги і кваліфікація робітника, досвід, трудова дисципліна, а іноді навіть поведінка людини та її зовнішній вигляд.

Система не є принципово новою для українських підприємств та установ. Схожі в деяких моментах на грейди тарифні сітки радянських часів, які досі існують в Україні. Однак, якщо раніше категорія тарифного розряду використовувалася тільки для оплати, то грейд можна використовувати для оцінки ефективності роботи персоналу, для надання пільг та привілеїв, які надаються тим робітникам, чії посади відносяться до певного грейдів. Дану систему краще застосовувати у великих компаніях, холдингах, в компаніях, які займаються як виробництвом, так і інтелектуальною діяльністю, на фірмах, в яких співробітники виконують схожу, але різну за значенням роботу. Відмінності між тарифною системою та системою грейдів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.
Відмінності між тарифною системою та системою грейдів [9,13]

Тарифна система	Система грейдів
1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи. 2. Посади розміщуються по принципу наростання. 3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти. 4. Всі посади вишиковуються по суворому принципу наростання по вертикалі (від робітника до управлінця)	1. Передбачає більш широкую лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та інші. 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 з охорони праці, який знаходиться у грейді поряд з грейдом вищого порядку. 3. Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується у балах. 4. Посади розміщуються тільки за принципом важливості для підприємства. 5. Допомагає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування заробітної плати гнучкою. 6. Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві.

Система грейдів вирішує важливі завдання, на деяких з них ми зупинимось нижче. Застосування грейдів передбачає чесність і прозорість в оплаті праці. На суму заробітної плати не впливає суб'єктивна оцінка керівника. Система недопускає ситуацій, в яких працівники, які перебувають на однакових посадах і здійснюють схожу роботу, отримують різну заробітну плату.

Залежно від напрямку роботи фірми та її діяльності формується справедлива оцінка дій працівника, як коефіцієнт корисної дії в конкретній компанії. При такій оцінці всі співробітники розуміють, яке місце займає його праця в службовій ієрархії, як і в якій мірі його діяльність впливає на успішність компанії, яка перспектива кар'єрного зростання та збільшення заробітної плати.

Легкість сприйняття і логічність такої системи оплати праці дає можливість того, що всі працівники розуміють, які саме фактори визначають необхідний ранг посади і які їхні дії впливають на рівень заробітної плати.

На підприємстві існують посади, які мають вищий рівень ефективності і беруть на себе більшу відповідальність. Тому необхідно виділяти більше ресурсів на підбір, адаптацію, оцінку і мотивацію персоналу на дану посаду. І навпаки, є можливість економити ресурси, якщо посада не потребує цих факторів. Така інформація є досить корисною для управлінського обліку, адже дає можливість адміністративному відділу оптимізувати свої витрати.

Також система є основним джерелом для розробки програм навчання персоналу в компанії, виявлення найбільш результативних методів навчання, що дозволяють формувати ключові професійні знання, навички та особистісні якості, необхідні для переходу працівників в більш високий грейд. Система ранжирування посад сприяє не тільки кар'єрному розвитку, а й пошуку необхідного персоналу на нову посаду. Передбачувані функціональні обов'язки працівника певної посади можуть значно відрізнятись в різних компаніях. Відповідно, це буде впливати на вимоги до працівника, які включаються до анкети, і процедуру проведення інтерв'ювання та тестування кандидатів на необхідні посади.

Все це дає можливість компанії підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках за рахунок залучення до співпраці фахівців високого рівня, топ-менеджерів, підвищення керованості персоналу і "прозорості" організації для інвесторів, що збільшує її капіталізацію. [11]

По мірі того як з'являються проблеми в системі оплати праці, було запропоновано різні варіанти даної системи. Наприклад Д. Коулом було запропоновано принципи системи грейдуння (Рис. 1.).

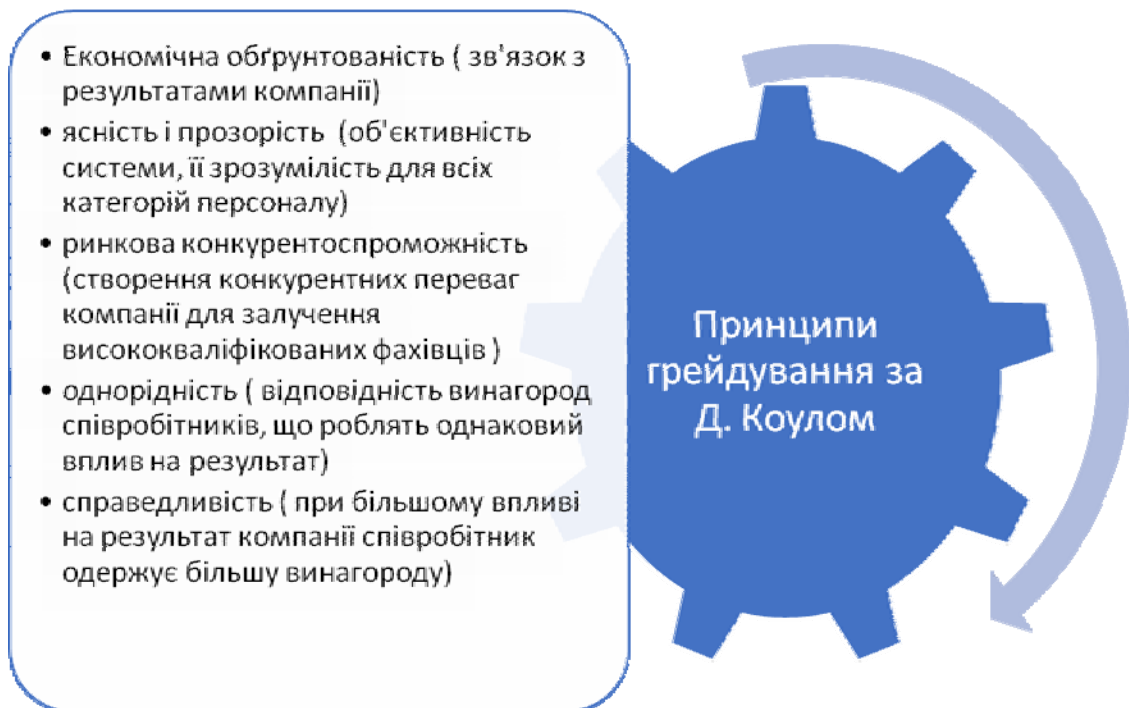


Рис. 1. Принципи грейдуння за Д. Коулом [10]

Хоча метою методу Хея [8] було ранжування посад і видів трудової діяльності відповідно до різних факторів, вважалось, що посадові інструкції менеджерів середньої і вищої ланки надзвичайно важко описати в письмовій формі, а тим більше оцінити їх кількісно. Вагомим внеском компанії Хея в розвиток системи грейдуння було те, що вона представила на ринок метод оцінки і ранжирування посад фахівців і управлінського персоналу (Рис. 2.).

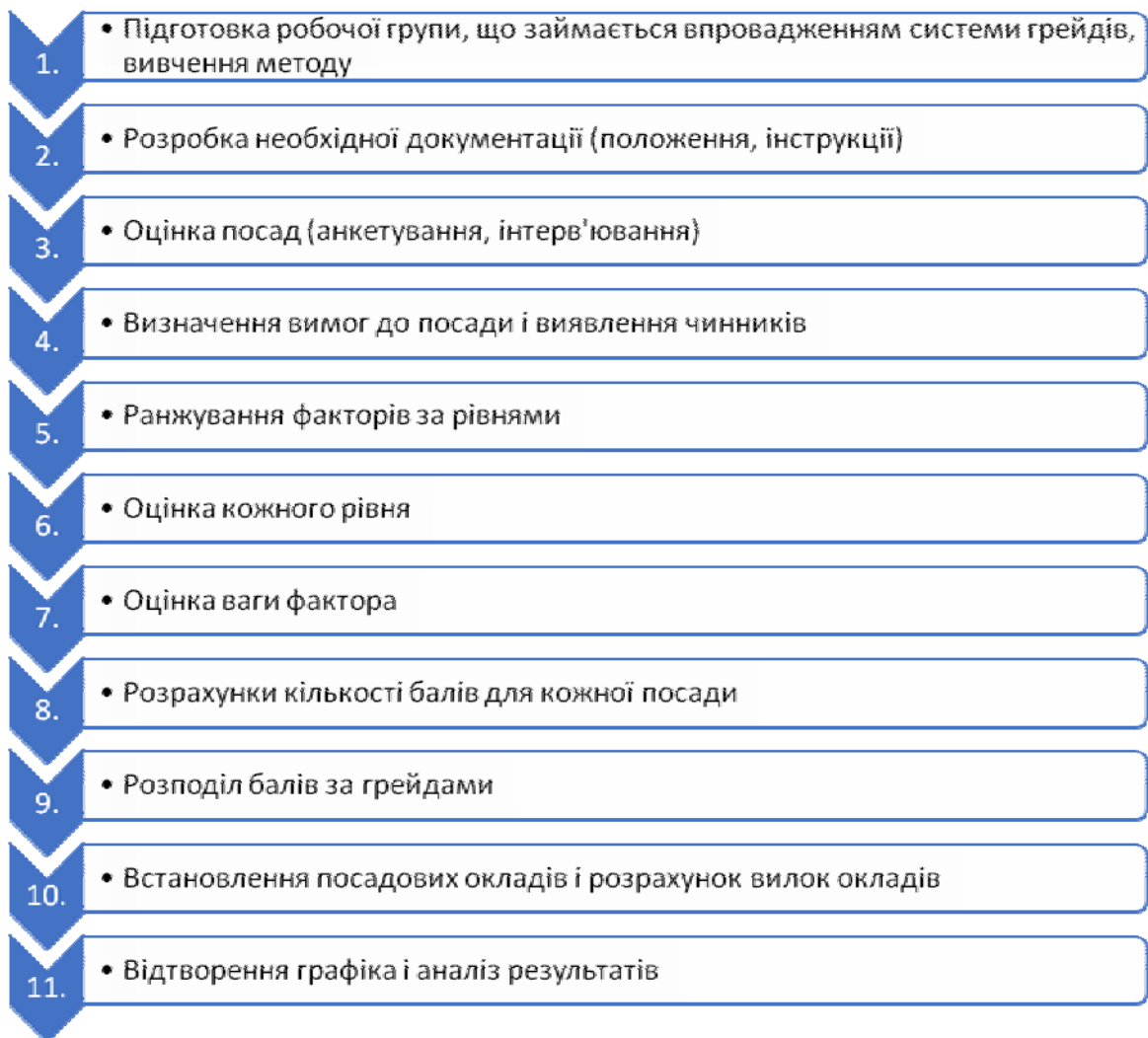


Рис. 2. Етапи впровадження грейдової системи за методом Е.Хея [8]

Цікавим є те, що для кожного підприємства система грейдів розробляється індивідуально. Така система є унікальною і розробляється з урахуванням всіх особливостей. Тому той факт, що в кожного вченого існувала своя методика побудови грейдів є цілком зрозумілим. І до нашого часу ця відмінність збереглася.

Система оплати праці за грейдами уперше була запропонована консалтинговою компанією «Нау Group» у 50-х рр. минулого сторіччя. Так відома американська компанія використовує три групи факторів: знання та вміння, вирішення проблем та відповідальність. Кожен фактор в свою чергу включає кілька підфакторів. Наприклад, фактор «знання та вміння» включає професійні, управлінські знання і рівень комунікації. Кожен підфактор має різну кількість рівнів оцінювання. Цей метод ґрунтується на тому, що будь-яка трудова діяльність має три етапи: вхід, процес і вихід (результат), відповідно і метод оцінювання посад має ураховувати це.

Зараз ця система використовується у провідних компаніях більш ніж сорока країн світу. Метод Е. Хея застосовують кілька тисяч організацій, зокрема такі найбільші світові корпорації як «Kodak», «Pepsi», «IBM», «BMW». У Росії ця система впроваджена, наприклад, у холдингу «Русал», ВАТ «Азот», ВАТ «Ростелеком» та його підрозділах (ВАТ «ВолгаТелеком», ВАТ «Дальзв'язок», ВАТ «Уралзв'язокінформ», ВАТ «Сибиртелеком»), ВАТ «Будматеріали», ТОВ «Лукойл-Перм», ІВС, «Голден Телеком». В Україні положення даної системи використовують такі підприємства як «Інтертайп», Перший Український міжнародний банк, УМС, ПАТ «Стирол», ПАТ МК «Азовсталь», ПАТ «Харцизький трубний завод», ПАТ «Павлоградвугілля», ПАТ «Краснодонвугілля» та ін. [12]

Методика міжнародної компанії «Watson Wyatt» передбачає передусім визначення категорії, до якої належать посади. Потім посади оцінюються за такими факторами: професійні знання, знання бізнесу, рівень керівництва, вирішення проблем, сфера впливу на бізнес, комунікативні навички та ін.

Кожен фактор має три рівні оцінювання: фактор А — рівні А1, А2 і А3; фактор В—рівні В1,В2і В3 тощо.

А от на вітчизняних підприємствах для оцінювання посад використовуються різноманітні варіанти поєднання таких факторів: управління працівниками, відповідальність, досвідченість, умови праці, досвід роботи, рівень кваліфікації та ін.

Перевагами методу грейдової оцінки персоналу є:

- управління фондом оплати праці і полегшення системи нарахування заробітної плати;
- ефективним інструментом для визначення розміру базового окладу новій посаді;
- дає можливість проводити аналіз структури посадових окладів, постійної частини заробітної плати, а також відстежувати їх динаміку;
- усуває дисбаланс заробітної плати, так при "прозорості" нарахування заробітної плати відпадають ледачі і неефективні працівники, які звикли "вибивати" надбавки і доплати, і в той же час підвищується заробітна плата тих співробітників, які відіграють ключову роль в підвищенні ефективності діяльності компанії;
- оптимізує розміщення і використання трудових ресурсів.
- дає можливість співвідносити середню заробітну плату будь-якій посаді компанії зі середньо ринковими і проводити при необхідності їх корекцію.

Але головним при грейдовій системі є мотиваційний елемент. Адже в ньому чітко і лаконічно вказані всі умови переведення працівника на вищий грейд. Тому процес підвищення в посаді для працівників стає легшим, кожен володіє необхідною інформацією та знає, що йому необхідно зробити для цього.

Звісно, метод має і свої недоліки, адже обробка і впровадження вимагають великих фінансових затрат та передбачають багато часу від прийняття рішення до повноцінного введення в дію. Для запуску системи і перевірки її дієвості необхідна участь сторонніх організацій, консультантів і внутрішніх експертів оскільки деякі посади досить складно оцінити, використовуючи такі фактори, як знання, рішення проблем, складність роботи та ін. Наприклад, це такі посади, де важлива ступінь відданості компанії, те, в якій мірі співробітник поділяє корпоративну культуру і цінності підприємства.

Для того, щоб перевірити зручність та доступність системи грейдової оцінки працівників нами розроблено витяг з проекту положення для відділу бухгалтерського обліку та звітності (фінансового відділу) умовної фірми "Нікс".

Враховуючи досліджений матеріал, можна виокремити 6 головних етапів розробки грейдів [2, с. 22-23]:

1. Опис посад.
2. Визначення цінності посад.
3. Оцінка посад за ключовими факторами.
4. Побудова грейдів.
5. Встановлення посадових окладів для кожного грейду.
6. Запровадження грейдової системи.

На першому етапі доцільно використовувати інтерв'ю, анкетування та метод спостереження за робочим місцем для опису посад. В ході дослідження було встановлено, що останній метод не можна використовувати для трудових процесів, які передбачають розумові види діяльності (робота економіста, технолога, юриста, бухгалтера тощо). Адже спостерігаючи за такими працівниками не можна кількісно оцінити їхню діяльність, продуктивність та самовіддачу. Можна оцінити тільки кінцевий результат роботи: як швидко і на скільки якісно було виконано поставлене перед працівником завдання.

Після визначення посад та їх оцінки сформуємо систему грейдів (табл.2.)

Не менш важливим був момент справедливої оцінки праці згідно їхнього грейду. Адже залежно від встановлення тієї чи іншої оплати праці залежить зацікавленість працівників у виконанні роботи. Як правило, новачку в компанії встановлюють на 20—30% меншу зарплату від максимального окладу в межах грейду. З часом його ставка може зрости. Компанії зазвичай раз на рік (або частіше) переглядають ставки для всіх грейдів, наприклад, в зв'язку із ростом інфляції. Частота переходу із грейду в грейд залежить від здібностей працівника: якщо він може розширити свої повноваження, збільшити складність розв'язуваних завдань і досягає успіхів у роботі [3]. Для того, щоб мотивувати працівників підприємства можуть надавати додаткові соціальні гарантії.

Таблиця 2.

Система грейдової оцінки працівників відділу бухгалтерського обліку та звітності (фінансового відділу) (Витяг з проекту положення)

Назва посади	Ранг посади	Грейд
Керівник відділу бухгалтерського обліку та звітності	11	6-й
Старший менеджер відділу бухгалтерського обліку та звітності	10	
Менеджер відділу бухгалтерського обліку та звітності	9	5-й
	8	
Провідний бухгалтер	7	4-й
	6	
Старший бухгалтер	5	3-й
	4	

Бухгалтер	3	2-й
	2	
Помічник бухгалтера	1	1-й

На цьому етапі важливо поінформувати працівників підприємства про зміну посадових окладів. Основні положення про систему оплати праці мають бути відображені у відповідних внутрішніх документах (колективному договорі, положенні про оплату праці тощо). Інформація про грейдову систему може бути розміщена на сайті підприємства. [4]

Враховуючи зміни, що відбуваються в суспільстві в умовах реформування різних галузей та сфер діяльності, до кваліфікації працівників висуваються значно вищі вимоги. На наше переконання дана система оплати праці може використовуватись у підприємствах різних галузей та забезпечуватиме належний рівень оплати праці в залежності від здібностей та результативних показників працівників. Підхід даної системи спрямований на оцінку самих людей, їхню роботу в команді та цінність кожного працівника окремо для фірми незалежно чи це виробнича сфера, сфера послуг чи мережевий бізнес. Для управлінського обліку, цей метод оцінки персоналу буде стовідсотково дієвим, адже він обґрунтований спеціалістами та побудований конкретно під людський та виробничий капітал конкретної компанії.

Висновок. Узагальнюючи вище викладене можна дійти висновку, що для того щоб справедливо оцінити роботу кожного працівника, врахувати його особливості, потреби та інтереси, потрібно застосовувати на підприємствах грейдингову систему оплати праці, яка допомагає оптимізувати фонд заробітної плати. Дана система оплати праці ґрунтується на тому, що роботодавець нагороджує співробітника за результат. Однак окрім власне самого результату праці, обов'язково враховується кваліфікація працівника, його професійний стаж, трудова дисципліна, корпоративна культура та інше. За рішенням управлінського персоналу до факторів, що формують грейди, можуть включати навіть поведінку людини та її зовнішній вигляд. Система грейдів виконує велику мотиваційну функцію. Працівник навіть сам може реально оцінити свою роботу згідно свого грейду. Адже кожен рівень має свій обсяг роботи, рівень відповідальності та характеристики професійних навичок. Сформований за результатами нашого дослідження проект системи грейдової оцінки працівників відділу бухгалтерського обліку та звітності дозволяє практично довести дієвість даного методу. Впровадження даної системи дозволить підвищити мотивацію праці, усунути конфлікти між працівниками та покращити управлінський механізм вцілому.

Література.

1. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою. Управління розвитком : 2008, № 16., 50—52 с.
2. Березін О.В. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2010., Випуск 1. Том 1. 22-28 с.
3. Червінська Л. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників: 2009., 46—50 с.
4. Світлана Цимбалюк. Довідник кадровика. 2009, С. 95—98 URL: https://www.kadrovik.ua/files/DK_02_2009.pdf (дата звернення 06.11.2019)
5. Бортник В. А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій: 2007, № 1., С. 50 - 53.
6. Сосновий А. Разработка системы базовых окладов на основе грейдов. URL: <http://www.hrliga.com/uploads/greydy.pdf> (дата звернення 10. 11. 2019)
7. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. Довідник аграрника: 2009, № 2 (80), С. 86—98.
8. Грейдування посад (метод Хея). Stud. Com. ua : веб-сайт. URL:https://stud.com.ua/81108/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod (дата звернення 10. 11. 2019)
9. Беззуб Л.О. Мотивування персоналу за допомогою впровадження системи грейдів. URL:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2012_15/u1215bez.pdf (дата звернення 06.11.2019)
10. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. Пер. с англ. Н.Г. Владимрова. – М.: ООО "Вершина", 2004. 352 с.
11. Грейдування посад (метод Хея). Stud.Com.Ua: веб-сайт. URL:https://m.stud.com.ua/165159/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod
12. О. А. Дороніна. Проблеми та перспективи використання грейдової системи оплати праці у сучасній кадровій політиці. Економіка, організація і управління підприємством, № 24 , 2011 р. с 114
13. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник/ А.М. Колот, О.А. Грішнова О.О. Герасименко та ін.; за редакцією А.М. Колота, Київ, КНЕУ, 2009. 711 с.

References.

1. Olinyk O.B. (2008) “*Udoskonalennia systemy stymuliuvannia pratsi personalu za hrejdovoiu systemoiu. Upravlinnia rozvytkom*” [Improvement of the system of stimulation of work of personnel on a grading system. Development Management]: vol. 16., pp. 50-52 .

2. Berezin O.V. (2010) “*Hrejdova systema oplaty pratsi u sil's'komu hospodarstvi*” [Grade system of wages in agriculture]. Scientific works of Poltava State Agrarian Academy. Series: Economic Sciences, Issue 1. Vol. 1. pp. 22-28.
3. Chervinskaya L.A. (2009) “Novyĭ pidkhid do oplaty pratsi sil's'kohospodars'kykh pratsivnykiv” [New Approach to the Remuneration of Agricultural Workers]: pp 46-50 .
4. Svetlana Tsymbalyuk (2009) “Personnel Directory”, pp. 95—98, [Online], available at: https://www.kadrovik.ua/files/DK_02_2009.pdf (Accessed 06 November 2019)
5. Bortnik V.A. (2007) “Personnel potential: evaluation and prospects for promotion”. *Visnyk Kyivs'koho instytutu biznesu ta tekhnolohiy*: vol 1., pp. 50 - 53.
6. Sosnovy A. “Development of a system of base salaries based on grades”, [Online], available at: <http://www.hrliga.com/uploads/greydy.pdf> (Accessed 10 November 2019)
7. Tsymbalyuk S. (2009) “Grading system of job evaluation and remuneration”: methodology, methodology, practice. *Dovidnyk ahraryka*: vol 2 (80), pp. 86-98.
8. “Grading jobs (Hay method)”, *Stud. Com. ua*, available at: https://stud.com.ua/81108/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod (accessed 10 November 2019)
9. Toothless L.O. “Motivate staff through the implementation of a grading system”. [Online], available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2012_15/u1215bez.pdf (Accessed 06/11/2019)
10. Cole D. “Personnel management in modern organizations”. Trans. with English. N.G. Vladimrova (2004) - M.: LLC "Verzhina", 352 p.
- 11 “Grading jobs (Hay method)”, *Stud. Com. ua*, available at: https://m.stud.com.ua/165159/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod
12. Doronin O. A. (2011) “Problems and prospects of using the payroll system in modern personnel policy. Economics”, *Problemy ta perspektyvy vykorystannia hrejdovoi systemy oplaty pratsi u suchasniy kadroviy politytsi*, Organization and Management of Enterprise No. 24, p 114
13. Kolot A.M., Grishnova O.A. , Gerasimenko O.O. and others; edited by A.M. Kolota (2009) “Labor economics and social-labor relations”, *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny*, Kyiv, KNEU, 711 p.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2019 р.