

СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

CONTEMPORARY DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF STIMULATION IN THE ENTERPRISE

Чаюн І.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Київський національний торговельно-економічний університет

У статті розглянуто та узагальнено теоретико-методологічні засади застосування бально-факторного методу диференціації оплати праці (грейдування) як сучасного підходу до стимулювання праці персоналу на вітчизняних підприємствах. Проведено порівняння діючої тарифної системи диференціації оплати праці та грейдування. Визначено основні переваги та недоліки процедури грейдування.

Ключові слова: система стимулювання, бально-факторний метод диференціації, грейдування, грейд, тарифна система.

В статье рассмотрены и обобщены теоретико-методологические основы применения балльно-факторного метода дифференциации оплаты труда (грейдувание) как современного подхода к стимулированию труда персонала на отечественных предприятиях. Проведено сравнение существующей тарифной системы дифференциации оплаты труда и грейдувания. Определены основные преимущества и недостатки процедуры грейдувания.

Ключевые слова: система стимулирования, балльно-факторный метод дифференциации, грейдувание, грейд, тарифная система.

The article considers and summarizes the theoretical and methodological foundations of applying the point-factor method of wage differentiation (grading) as a modern approach to stimulating the work of personnel in domestic enterprises. Carried out comparative analysis of the existing tariff system of the differentiation of the payment of labor and grading. Identifies the main advantages and disadvantages grading procedures.

Keywords: system of stimulation, point-factor factor method of differentiation, grading, grad, tariff system.

Постановка проблеми. Теорії стимулювання праці мають довгу та насичену історію, яка розпочинається з епохи жорсткого рабського спонукання до праці до створення найсприятливіших умов для інтелектуальної праці, розвитку людського капіталу, визначення його цінності у сучасності. ХХІ ст. – це період в історії розвитку ринкових відносин, коли конкуренція перейшла зі сфери продуктів, послуг та технологій у сферу управління людськими ресурсами. Система оплати праці, що ґрунтується на оцінці складності праці, дає змогу персоналу підприємства зрозуміти, що саме в їх діяльності приносить бажаний результат для організації, створює видимі кар'єрні перспективи і є такою, що формує відчуття справедливості оплати праці та сприяє раціональності витрат підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню систем стимулювання працівників на підприємствах різних видів економічної діяльності присвячені праці таких українських науковців, як І.О. Бланк, Д.П. Богиня, В.А. Борт-

ник, І.В. Височин, А.І. Данилюк, Г.Т. Завіновська, А.М. Колот, В.Д. Лагутін, С.В. Мельниченко, С.О. Цимбалюк, Л.М. Червінська, Г.Т. Шкурін, І.В. Шостак. Проблему мотивації та оплати праці досліджували такі зарубіжні вчені, як, зокрема, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, М. Блауг, Ф. Герцберг, Д.Ф. Томасон, М. Армстронг, Т. Стивенс.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте проблеми визначення цінності праці кожного працівника у сучасних економічних умовах, диференціації винагороди та об'єктивного стимулювання з урахуванням міри та якості праці залишаються недостатньо визначеними та потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою написання статті є дослідження теоретично-методичних підходів до формування сучасної системи стимулювання праці на підприємствах різних видів економічної діяльності, визначення відмінних особливостей, переваг та недоліків системи грейдування.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Підходи до стимулювання праці як інструментарію формування та використання людського капіталу розвиває «концепція стимулювання людського капіталу як елементу корпоративної культури», основними положеннями якої є розвиток здатностей, необхідних для високої активності працівника і розвитку корпорації; професійна готовність персоналу до введення інновацій, що вимагає підвищення кваліфікації, перепідготовки, збагачення праці; стабілізація кількісного та якісного складу персоналу корпорації за допомогою різного роду морально-психологічних й матеріально-соціальних стимулів [6, с. 29–35]; формування у працівників підприємницької активності, самостійності у вирішенні складних виробничо-організаційних питань; введення децентралізації і автономії працівників; створення внутрішньофірмового конкурентного середовища, що заохочує персональні досягнення; створення умов, що заохочують одночасний розвиток індивідуалізму й колективізму; консолідація персоналу корпорації як функція соціального партнерства [3, с. 225–230].

Виходячи із сучасних концепцій визначення, сутність системи стимулювання праці пропонуємо трактувати як взаємопов'язану сукупність інструментів, заходів та методів оцінки колективних та індивідуальних результатів праці з застосуванням стимулів, спрямованих на мотивацію персоналу до продуктивної творчої праці, готовності до введення інновацій, зростання результативності діяльності та конкурентоспроможності підприємства, спрямованих на цілеспрямовану гармонізацію інтересів працівників та підприємства в особі його власника. Основними цілями побудови системи стимулювання є стратегічна та тактична спрямованість на корпоративні цілі підприємства, а також сприяння їх вирішенню найбільш ефективним способом; забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та винагородою кожного працівника, окремого колективу та підприємства загалом; активізація стимулюючого механізму до якісної та творчої роботи; раціональне використання трудового потенціалу та ефективне формування фінансових результатів діяльності підприємства.

Ключовими моментами у побудові сучасної системи стимулювання праці, спрямованої на досягнення базових показників ефективності діяльності підприємства, є об'єктивна оцінка значущості результатів праці кожного працівника, цінності праці та їх відповідне стимулювання. Однією з прогресивних концепцій, яка дає змогу реально оцінити роботу працівника та зацікавити його у продуктивній праці, є концепція грейдування.

Концепція грейдингу вже давно знайшла своє практичне застосування в організації робочого процесу провідних зарубіжних підприємств. Прагнення роботодавців країн із розвиненою

ринковою економікою до дотримання внутрішніх принципів справедливого стимулювання праці сприяли появі численних методів ранжирування (грейдування) робочих місць, заснованих на бально-факторних методах [2, с. 110]. Ці методи знаходять усе більше застосування в практиці вітчизняного бізнесу, витісняючи загальноприйняті системи оплати праці.

Грейдування – це угруповання посад на основі певних підстав (визначення ваги, класифікація тощо) з метою стандартизації оплати праці на підприємстві. І.В. Шостак вважає, що грейдинг – це технологія побудови системи управління персоналом, а поняття «грейд» – встановлений інтервал «ваг» або рангів, всередині якого посади вважаються рівнозначними для організації і мають один діапазон плати (тариф) [7, с. 315–320].

Г.Т. Завіновська зазначає, що сутність системи грейдів полягає в розробленні та коригуванні постійної частини заробітної плати з урахуванням цінності посади робочого місця та її впливу на результат діяльності організації. Тобто чим вища цінність посади, тим більша постійна, базова частина заробітної плати [4].

Грейд (англ.) означає ступінь, ранг, клас, рівень. До одного і того ж грейда відносять посади, близькі і однакові за значущістю і цінністю внеску в організацію на основі різних способів оцінки праці. Грейдування дає змогу порівнювати посади щодо заданих параметрів і ранжувати робочі місця стосовно значущості для організації. Окрім того, дає можливість урахувувати не тільки ринкову вартість працівника, але й його цінність для компанії, допомагає планувати витрати на персонал і чисельність співробітників. Також вирішує задачу мотивації працівників. Переваги цього формату полягають в незалежності від недоліків оргструктури, а також в реальній можливості скорочення ланок робочих місць [2, с. 135–140].

Грейдування заробітної плати дає змогу менеджерам ефективно управляти заробітною платою нових співробітників і встановлювати відповідні підвищення оплати праці для наявних працівників, зберігаючи при цьому власний капітал компанії.

Грейдування дає змогу побудувати ієрархію посад залежно від їх цінності для бізнесу та розробити відповідну систему оплати праці, точніше, базової винагороди, яку співробітники отримують за виконання посадових обов'язків на відповідному рівні.

З кожним роком все більше компаній розуміють, що грейдування – не тільки данина моді, але й необхідний інструмент організаційного планування і управління витратами на оплату праці.

Дуже важко знайти такий універсальний метод оплати праці, який враховував би інтереси і роботодавця, і працівника. Підприємство завжди намагається платити з урахуванням

своїх цілей, але рівно стільки, щоб не допустити плинності кадрів, а працівник прагне отримувати якомога більше. Саме система грейдуння дає змогу пов'язати оплату праці і логіку бізнесу, а також розв'язати вузол проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу.

Система грейдуння прийшла до нас із США, де на початку 60-х рр. ХХ ст. Е.Н. Хей на замовлення державних структур розробив методику оцінки посад різного професійного профілю, виходячи з універсальних критеріїв. Мета полягала у тому, щоб розібратися з тим, скільки треба платити чиновникам одного професійного рівня, що виконували різну роботу за складністю та обсягом. З тих пір система грейдуння успішно зарекомендувала себе на Заході і сьогодні вважається найкращою основою для прозорості і керованої системи оплати праці.

Головною перевагою системи грейдуння є переклад нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Отже, розглянемо переваги та можливості системи грейдуння, яка:

- гармонізує систему стимулювання праці на підприємстві; коли принципи нарахування заробітної плати з усіх джерел стають прозорими, знімається напруженість між підрозділами підприємства, окремими його працівниками, які вважають, що приносять більше доходів, ніж інші, та недооцінені; водночас автоматично підвищується базовий оклад тих, хто реально відіграє важливу роль для підприємства;

- дає змогу виконувати базову стимулюючу функцію системи оплати праці та інших заохочень, сприяє зацікавленню працівників у зростанні продуктивності, творчості, кар'єрному рості;

- повною мірою відповідає принципам побудови системи стимулювання, до яких відносять перспективність, результативність, диференціацію стимулів, справедливість, ринкову орієнтацію та урегульованість;

- дає змогу швидко проводити аналіз структури як постійної частини фонду оплати праці, так і змінної його частини, а також відстежувати динаміку витрат на оплату праці, здійснювати об'єктивну оцінку за відхиленнями;

- є зручним інструментом для визначення розміру базового окладу для нових посад та підрозділів підприємства;

- дає змогу відстежувати рівні і підрозділи, де є невідповідності в нарахуваннях зарплати;

- дає можливість порівняти рівні виплат своєї компанії з виплатами інших в одному сегменті ринку або ж в межах концерну;

- є одним з інструментів оцінки ефективності роботи окремих підрозділів, працівників, виявлення дублювання функцій, невмілого керівництва лінійних менеджерів своїми підлеглими;

- дає змогу оперативно управляти витратами на оплату праці та компенсаційними виплатами, оцінювати їх ефективність, прогнозувати зміни

та визначати економічний результат цих змін;

- оптимізує склад та структуру трудових ресурсів підприємства, підвищує їх продуктивне використання;

- є дієвим інструментом раціоналізації операційних витрат підприємства на оплату праці та виплат з прибутків на споживання.

До недоліків необхідно віднести труднощі і витратомісткість впровадження та складання цієї системи стимулювання праці, оскільки вона вимагає досить великого періоду часу для прописування усіх складових, процедури оцінки посад, розроблення положень, ознайомлення працівників, проведення їх оцінки та присвоєння рангу. Для ефективної роботи системи необхідне впровадження в організації процедури оцінювання персоналу, а здійснювати її потрібно не рідше одного разу на рік. Тобто це вимагає постійного контролю і вдосконалення абсолютно всіх механізмів, що забезпечують безперебійну роботу системи. [8, с. 250]. До більш конкретних недоліків системи грейдуння можна віднести:

- потребу в суттєвих витратах на розроблення, впровадження, підтримку в робочому стані;

- те, що до розроблення системи грейдів повинна бути залучена велика група експертів, які найчастіше є керівниками підрозділів, найбільш досвідченими працівниками;

- існування складностей справедливого, об'єктивного оцінювання параметрів, які проблематично піддаються формалізації.

Таким чином, побудова системи стимулювання праці за концепцією грейдуння, хоча і потребує певних зусиль та витрат щодо її створення та впровадження, дає змогу підвищити конкурентоздатність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки формує прозорість компанії для інвесторів та, відповідно, нарощує її капіталізацію.

У теперішній час більшість підприємств в Україні використовують для диференціації оплати праці тарифну систему. В Законі України «Про оплату праці» зазначається, що основою організації оплати праці є тарифна система оплати праці, яка використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки [1, с. 11]. Тарифна система є сукупністю взаємопов'язаних нормативів, які використовуються для диференціації оплати праці і регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працівників залежно від кваліфікаційного рівня, умов, складності й інтенсивності праці, а також відповідальності за виконувані роботи і особливостей промислового виробництва, які розробляються централізовано, є обов'язковими для державних підприємств і рекомендованими для приватних [5, с. 11]. За змістовою характеристикою тарифна система – це сукупність нормативних матеріалів,

за допомогою яких визначається рівень заробітної плати працівників залежно від складності роботи (кваліфікації, відповідальності) та умов праці.

Тарифна система оплати праці включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники), які є зовнішніми формами функціонування факторів диференціації в оплаті праці та розробляються уповноваженими органами державної влади [1, с. 51].

До відмінних характеристик тарифної системи можна віднести те, що основними факторами, що утворюють тарифи, є кваліфікація, професійні знання, стаж роботи, умови та складність праці. Крім того, тарифи розробляються централізовано, є обов'язковими для державних установ та рекомендованими для інших підприємств; вони регулюють розмір тільки основної заробітної плати; ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті та міжтарифних коефіцієнтах; усі посади вишиковуються за суворим принципом наростання по вертикалі (від робітника до керівництва); у тарифній сітці для кожного розряду встановлюються, як правило, дві тарифні ставки: одна для погодинної форми оплати праці, а друга для відрядної форми оплати праці; у тарифно-кваліфікаційному довіднику відсутні нові, інноваційні професії та посади.

На відміну від тарифної системи, грейдування розробляється кожним підприємством самостійно; має більш широку лінійку критеріїв, за якими визначаються бали; допускає пересічення двох грейдів, що знаходяться поряд; його будують, виходячи з важливості посади для реалізації стратегії підприємства, вагомості праці; може застосовуватися як для основної, так і для додаткової оплат праці; дає змогу стимулювати пріоритетні напрями діяльності та підрозділи підприємства; не прив'язане до форм оплати праці, а саме відрядної чи погодинної.

Система грейдування оцінює усі типи робочих місць та посаду. Критерії оцінки повинні бути чітко окреслені, враховувати галузеву специфіку, розмір підприємства, інституційну структуру, рівень конкуренції, вплив посади на результати роботи компанії загалом. Оцінка робочих місць, посад потребує ретельної підготовки, знання технології виробництва, надання послуг, торговельної діяльності, трудомісткості базових операцій кожного працівника, спеціаліста, рівня їх складності, переліку факторів, що впливають на їх зміну.

Під час підготовки до переходу на систему бальної оцінки необхідно визначитись з переліком факторів, що будуть прийматись як критерії. Їх вибір залежить від специфіки діяльності підприємства, стратегії його розвитку, масштабів діяльності, прийнятих цінностей компанії, її кадрової політики. В міжнародній практиці виділяють такі основні групи факторів (метод Хея):

професійні знання, навички, що потребуються; відповідальність; складність і новизна завдань, що вирішуються.

З урахуванням галузевої специфіки для підприємств торгівлі пропонуємо такі підходи до систематизації критеріїв, що впливають на більш точне визначення вагомості результату праці кожного працівника: відповідальність праці, складність, рівень самостійності, навички та досвід, кваліфікація та знання, рівень впливу на результати роботи підприємства, ціна помилки.

Кожен з критеріїв (факторів) може бути поділений на ранги для більш точного окреслення вимог для конкретного грейду. Наприклад, критерій відповідальність праці пропонуємо поділити на: 1 ранг – працівники основних підрозділів, що безпосередньо надають торговельну послугу; 2 ранг – працівники допоміжних підрозділів; 3 ранг – працівники обслуговуючих підрозділів.

Критерій «рівень самостійності у прийнятті рішень» може бути поділений на такі ранги: 1 ранг – керівництво підприємством, групою підрозділів переважно вертикального характеру; 2 ранг – керівництво підрозділом, яке потребує як вертикальної, так і горизонтальної взаємодії; 3 ранг – керівництво групою підлеглих, зміною чи бригадою (до 5 осіб); 4 ранг – відсутність підлеглих і, отже, необхідності керувати працівниками.

Критерій «відповідальність» передбачає таку диференціацію: 1 ранг – повна відповідальність за економічні та інші результати діяльності підприємства, філії, підрозділу; 2 ранг – формування рішень, які впливають на фінансові результати діяльності та їх погодження з керівництвом; 3 ранг – відповідальність за фінансові результати операційної діяльності в рамках функціональних обов'язків; 4 ранг – відповідальність тільки за результати своєї роботи.

Критерій «навички та досвід роботи» може бути поділений на такі складові: 1 ранг – професійний досвід та практичний досвід керівництва великою кількістю працівників; 2 ранг потребує тривалого (більше 3 років) досвіду роботи у даній сфері та суміжних галузях діяльності; 3 ранг потребує спеціального досвіду роботи протягом 3 років; 4 ранг – досвід роботи не потрібний.

Критерій «кваліфікація та знання» поділяється на такі групи: 1 ранг – вища профільна освіта та знання в галузі управління організацією та персоналом; 2 ранг – вища профільна освіта та володіння сучасними спеціальними знаннями; 3 ранг – середня профільна освіта; 4 ранг не потребує спеціальної освіти.

Для узагальнення базових вимог до того чи іншого рангу пропонується таблиця ключових критеріїв базової складової грейду для окремих посад працівників підприємств торгівлі.

Як показує світовий досвід, в сучасних ринкових умовах оптимальне співвідношення

постійної і змінної частини заробітних плат має становити 50–60% до 50–40%. Тільки таке співвідношення, коли постійна частина перевищує змінну, стимулює працівників досягати планових показників діяльності підприємства, тобто працювати результативно, для того, щоб отримати більшу частину свого заробітку. А змінна частина буде регулятором справедливості нарахування заробітної плати, оскільки в неї увійдуть тільки премії, які чітко дають зрозуміти, за що їх отримав працівник (за свій внесок в результати роботи підрозділу або цілої компанії), та індивідуальні компенсаційні пакети.

У системі грейдування всі інші надбавки змінної частини (бонуси, пільги, компенсатори) повинні зникнути. Тому що вони безликі і необґрунтовані. Чим прозоріше система доплат та надбавок в змінній частині заробітної плати, тим краще працівник розуміє, що саме він повинен зробити для того, щоб отримати додаткову частину зарплати.

Тому ми пропонуємо розробляти систему грейдування не лише за основною, але й за додатковою заробітною платою та компенсаційними пакетами. Проведена диференціація узагальнюється та трансформується на окремі посади за штатним розкладом підприємства з визначенням узагальненого балу, що відповідає певному грейду та рангу у цьому грейді (табл. 2).

Посади систематизуються за наростаючим принципом від працівників, що виконують найпростішу роботу, до керівництва підприємства, що не порушує підходів до чинного штатного розкладу. Посади розміщуються за ступенем важливості для компанії. При цьому грейдинг допускає перетинання двох найближчих рангових позицій. В результаті продавець-консультант нижчого грейду завдяки своїм професійним якостям та стажу роботи може мати більш високу заробітну плату чи кращий компенсаційний пакет, ніж спеціаліст по охороні праці.

Якщо порівнювати структури чинної тарифної сітки та грейдингу, то можна побачити, що сітка побудована на основі офіційної мінімальної заробітної плати, помноженої на міжрядні, міжгалузеві, міжкваліфікаційні та міжпосадові коефіцієнти. Структура грейду побудована на бальній оцінці вагомості посади та з урахуванням індивідуальних якостей особистості, що її займає. Такий підхід дає змогу зробити стимулювання праці більш індивідуальним, об'єктивним та прозорим.

Процес грейдування посад повинен враховувати мету, з якою здійснюється формування системи стимулювання праці, виходячи з прийнятої на підприємстві кадрової політики. В результаті оцінки праці для кожного грейду повинні бути визначені мінімальний, референтний і максимальний посадові оклади. Референтний оклад – середній оклад для кожного грейду та рангу в сітці, розрахований, виходячи з фінансових можливостей компанії, стану регі-

Таблиця 1

Ключові критерії та ранги базової складової грейду для працівників підприємства торгівлі

Код	Рівень грейду, ранг	Критерії грейду та ранги																		
		Відповідальність праці			Складність праці			Рівень самостійності			Навички та досвід роботи			Кваліфікація та знання			Рівень впливу на роботу підприємства			Ціна помилок
		1 ранг	2 ранг	3 ранг	1 ранг	2 ранг	3 ранг	1 ранг	2 ранг	3 ранг	1 ранг	2 ранг	3 ранг	1 ранг	2 ранг	3 ранг	1 ранг	2 ранг	3 ранг	
1-1	A																			
1-2	A																			
1-3	A																			
2-1	B																			
2-2	B																			
2-3	B																			
3-1	C.....																			

Бальна оцінка посад у системі грейдування працівників підприємства

Посада	Рівень рангу	Кумулятивний ранг	Сума балів за основною заробітною платою	Сума балів за додатковою заробітною платою	Сума балів за компенсаційним пакетом	Загальна сума балів

онального і галузевого ринку праці, специфіки окремих робіт, а також внутрішньої оцінки цінності конкретної посади в організації. Мінімальні розряди встановлюються переважно новим працівникам; максимальні можуть мати окремі співробітники за особливі заслуги за результатами індивідуальної оцінки підсумків діяльності за рік.

Діапазони (тобто максимальні та мінімальні розряди) задають верхній і нижній рівень. Розмір діапазонів залежить від уявлення компанії про те, яким чином ці діапазони підтримують кар'єрне зростання та інші цінності організації. Оскільки посадовий оклад відображає основну цінність робочого місця, а не ефективність конкретного співробітника, то можна «накладати» вилку однакового діапазону на кожен грейд.

Проведення оцінки необхідно здійснювати відносно посад, а не співробітників з метою зниження суб'єктивізму в оцінці. Ця відносна оцінка проводиться за визначеними критеріями для всіх співробітників: від керівника компанії до некваліфікованих робітників.

Кожний грейд у системі має внутрішню структуру, що характеризується такими поняттями, як мінімальне і максимальне значення, ступінь грейда. Ступінь – це одиниця внутрішнього ділення, що відповідає установленому розміру окладу працівника в рамках присвоєного грейда. Вона виражається спеціальним коефіцієнтом. Оклад у системі грейдів визначається

множенням коефіцієнта на базову ставку, яка є мінімальним значенням. Індексція заробітної плати здійснюється збільшенням базової ставки, після чого всі оклади автоматично підвищуються на однакову величину. Зростання доходу працівника в рамках одного грейда відбувається за умови поліпшення індивідуальної результативності, про що свідчать результати оцінки його компетенції.

Висновки. Впровадження сучасної грейдової системи оплати праці на підприємстві дає змогу забезпечити значний стимулюючий ефект для працівників, мотивувати його до постійного підвищення професіоналізму, результативності праці, створює умови для прозорості та передбачуваності системи, ефективного використання трудових ресурсів та підвищення вартості підприємства загалом. Система грейдів, на відміну від тарифної системи, яка найбільш розповсюджена у практиці роботи вітчизняних підприємств, дає змогу підприємству самостійно на основі стратегічних цілей діяльності сформувати дієвий механізм формування, ефективного керівництва та контролю за трудовим потенціалом підприємства, його розвитком та якісним покращенням. Побудова цієї системи потребує подальшого вивчення, особливо його практичний аспект, з метою отримання найбільш оптимального результату з використанням мінімальних часових, людських і фінансових ресурсів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1999 р. № 108/95-ВР зі змінами та доповненнями.
2. Армстронг М. Оплата труда, практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – Ч. 1. – 297 с.
3. Довгань Л.Є. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в сфері інноваційних технологій / Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко // Вісн. Житомир. держ. технол. ун-ту. – 2004. – № 3. – С. 225–230.
4. Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації / Г.Т. Завіновська // Електронна бібліотека КНЕУ ім. Гетьмана [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2945/1/Zavinovska.pdf>.
5. Колот А.М. До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 7. – С. 3–12.
6. Лагутин В.Д. Про теоретико-методологічні засади дослідження оплати праці / В.Д. Лагутин // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 1. – С. 29–38.
7. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі / І.В. Шостак // Бізнес Інформ. – 2015. – № 4. – С. 315–320. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua/UJRN>.
8. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р.И. Хендерсон. – СПб. : Питер, 2004.