

СТЕПАНОВА Алла Адамівна
канд. екон. наук, доц. кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
E-mail: ra_a@ukr.net

БЛОКРИНИЦЬКА Крістіна Василівна
бакалавр 3 курсу напряму підготовки «Менеджмент»
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
E-mail: Christinabel.n.1@mail.ru

ГРЕЙДУВАННЯ ЯК СУЧАСНА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «КИЇВЕНЕРГО»

СТЕПАНОВА Алла Адамовна
канд. экон. наук, доц.,
Киевский национальный университет
имени Тараса Шевченко
E-mail: ra_a@ukr.net

БЕЛОКРИНИЦКАЯ Кристина Васильевна
бакалавр 3 курса,
Киевский национальный университет
имени Тараса Шевченко
E-mail: Christinabel.n.1@mail.ru

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА НА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ НА ПРИМЕРЕ ПАО «КИЕВЭНЕРГО»

STEPANOVA Alla
PhD in Economics, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
E-mail: ra_a@ukr.net

BILOKRŪNYTSKA Kristina
third year bachelor's student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
E-mail: Christinabel.n.1@mail.ru

GRADING AS A MODERN REMUNERATION SYSTEM AT UKRAINIAN ENTERPRISES ON AN EXAMPLE OF PJSC «KYIVENERGO»

Анотація. Розглянуто сутність грейдингової системи оплати праці, етапи її розробки на прикладі ПАТ «КИЇВЕНЕРГО». Виділено основні критерії для оцінки посад: професійні знання та навички, навички взаємодії з людьми, складність роботи, самостійність прийняття рішень. Запропонована кваліфікаційно-посадова матриця грейдів комерційної дирекції ПАТ «КИЇВЕНЕРГО».

Ключові слова: грейдингова система оплати праці, грейдинг, грейд, кваліфікаційно-посадова матриця грейдів, вилка посадових окладів, нова система оплати праці.

Аннотация. Рассмотрена сущность грейдинговой системы оплаты труда, этапы ее разработки на примере ПАО «Киевэнерго». Выделены основные критерии для оценки должностей: профессиональные знания и навыки, навыки взаимодействия с людьми, сложность работы, самостоятельность в принятии решений. Предложена квалификационно-должностная матрица грейдов коммерческой дирекции ПАО «Киевэнерго».

Ключевые слова: грейдинговая система оплаты труда, грейдинг, грейд, квалификационно-должностная матрица грейдов, вилка должностных окладов, новая система оплаты труда.

Abstract. The grading remuneration system was reviewed in the article, stages of its development on the example of PJSC «Kyivenergo». It was also highlighted 4 major criteria for job evaluation: professional knowledge and skills, interaction with people, job complexity, independence of decision making. The qualification-grading matrix was proposed for the Commercial Directorate of PJSC «Kyivenergo».

Key words: the grading remuneration system, grading, grade, the qualification-grading matrix, salary fork, new remuneration system.

Постановка проблеми. Визначальним фактором, рушійною силою будь-якої галузі економіки виробничої та невиробничої сфер, є людина, а точніше її компетенції, знання, навички та вміння. Цей невичерпний ресурс: знання, виробничий досвід, носієм якого є людина, невідокремлюваний від неї, а тому можливість його використання пов'язана, насамперед, із узгодженням між роботодавцем і найманим працівником розміру і наповненості компенсаційного пакету, який, як правило, формується за рахунок: заробітної плати та додаткових компенсацій (премій, надбавок за вислугу років, професійну майстерність,

страхування, медичне обслуговування тощо). Найважливішим стимулом для зростання продуктивності праці для окремого найманого працівника є фіксована частина заробітної плати, тобто оклад, тому надзвичайно важливим є встановлення науково та практично обґрунтованого рівня посадового окладу. Прагнення компаній до винайдення і впровадження ефективних методів мотивації праці робітників призвело до виникнення різноманітних систем оплати праці. На сьогоднішній день загальносвітового поширення набула і грейдингова система оплати праці – це рівнева система, відповідно до якої кожній посаді

на підприємстві присвоєно певну кількість балів, і залежно від балів посада отримує рівень (грейд). Грейд – це рівень посади в системі посад підприємства, який відображає її цінність для підприємства. Від рівня грейду залежить розмір заробітної плати. Чим вищий грейд – то більша заробітна плата [1, с. 276]. Грейдингова система оплати праці відповідає найкращим світовим практикам. Понад 10 000 компаній у більш ніж 40 країнах світу працюють за грейдинговою системою. В Україні цю систему застосовують такі компанії, як «Київобленерго», «Рівнеобленерго», «Київстар», «ПУМБ», «Азов Сталь», «Метінвест», «Інтерпайп» тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У ході проведеного аналізу наукових праць та публікацій ми виявили, що акцент вітчизняних та зарубіжних дослідників був зроблений на концептуальних основах грейдингової системи оплати праці. Зокрема, А. Н. Романова, М. В. Степанова, Т. Ф. Зайцева, Н. Р. Александрова дослідили сутність критеріального аналізу посад за методологією Е. Хея – засновника грейдингової системи оплати праці, а також виділили ряд етапів розробки і впровадження грейдингової системи посадових окладів [2, с. 93-96; 3, с. 59-66; 4, 188-194]. Беззаперечно увага закордонних дослідників була також прикута до питання практичного використання грейдингової системи оплати праці в сучасних організаціях. Наприклад, З. В. Криничина [5, с. 47-52] дослідила особливості застосування грейдів у медіасфері, А. В. Бреусов [6, с. 19-23] виклав основні можливості застосування системи грейдів в медичних закладах східної Європи тощо. Недостатньо розкрито, на нашу думку, темою залишається особливості застосування грейдингової системи оплати праці на українських підприємствах, зокрема паливно-енергетичного комплексу. Тому доцільним вважаємо сконцентруватися на дослідженні особливостей нової системи оплати праці на основі грейдів, впровадженої на ПАТ «КІЇВЕНЕРГО». Це унікальна компанія, що здійснює свою діяльність лише на території столиці України, в Києві. Основними напрямками діяльності ПАТ «КІЇВЕНЕРГО» є вироблення, постачання та реалізація електричної та теплової енергії мешканцям та підприємствам Києва [7].

Постановка завдання. Отже, завдання дослідження полягає у визначенні особливостей та етапів впровадження грейдингової системи оплати праці ПАТ «КІЇВЕНЕРГО», проведення комплексної бально-факторної оцінки посад комерційної дирекції ПАТ «КІЇВЕНЕРГО».

Методологія. При написанні наукової статті було застосовано наступні методи: метод аналізу та синтезу отриманої інформації, систематизації на основі першоджерел, факторного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Впровадження нової системи оплати праці на підприємстві ПАТ «КІЇВЕНЕРГО» передбачає наявність наступних етапів: опис посад, аналіз та оцінка посад, побудова грейдів та розробка політики оплати праці відповідно до створеної системи рангів (грейдів), реалізація грейдингової системи оплати праці та аналіз результатів впровадження нової політики оплати праці.

Опис посади – це документ, в якому вказується мета створення посади, сфери її відповідальності (основні функціональні напрями діяльності) і завдання, які виконуються для досягнення результату, масштаб діяльності, межі рішень, що приймаються, а також показники ефективності, вимоги до знань та навичок, необхідних для роботи на цій посаді. Необхідно розмежовувати категорії «опис посади» та «посадова інструкція». Посадова інструкція відображає конкретний набір дій, здійснюваних на посаді для виконання поставлених завдань. Опис посади показує сенс існування посади та її вплив на досягнення цілей підприємства. Таким чином, характерною відмінністю опису посади від посадової інструкції є вклад кожної окремо взятої посади в результат діяльності підприємства, а не простий перерахунок функціональних обов'язків особи, яка обіймає цю посаду.

У грейдинговій системі оплати праці всі посади в ПАТ «КІЇВЕНЕРГО», від Генерального директора до робітничих спеціальностей, поділено на модельні (некерівні) та керівні посади. Керівні (індивідуальні) посади – це найважливіші посади в організації. На цих посадах передбачається самостійність у процесах цілепокладання, формуванні середньо- та довгострокових планів, свобода вибору у визначенні засобів досягнення поставлених цілей тощо. Модельні (некерівні, виконавчі) посади охоплюють керівників нижчої ланки управління та працівників робітничих спеціальностей. Вони характеризуються тим, що в своїй роботі керуються інструкціями та обов'язками, встановленими вищим керівництвом,

повторюваністю виконуваних дій на робочому місці, відсутністю самостійності у прийнятті рішень [3, с. 60].

Індивідуальні керівні посади безпосередньо описували ті, хто їх обіймає – керівники різних рівнів управління. Групові керівні посади (наприклад, один опис посади начальника району теплових мереж є актуальним для дев'яти наявних посад) описували експерти, які обіймають керівну посаду, та погоджували з іншими керівниками на такій же посаді. Для опису модельних посад (некерівних) залучалися експерти, керівники різних рівнів, які могли описати посади в рамках функціонального напряму. Для підготовки експертами опису посад вони узгоджувалися з керівниками суміжних підрозділів на інших підприємствах, перевірялися внутрішніми консультантами щодо вірності визначених сфер відповідальності, виконуваних завдань та методології (табл. 1).

Таблиця 1. Приклад опису модельної (некерівної) посади

Назва модельної посади: Електрослюсар-1
Загальна характеристика посади
Мета (результат) посади, що відображає її призначення в організації
Здійснює нескладний ремонт та технічне обслуговування контрольно-вимірювальних приладів, засобів автоматичного та дистанційного управління запірною та регулюючою арматурою, технологічних захистів, блокувань, сигналізації встановлених на основному та допоміжному обладнанні. Роботи виконує в складі бригади.
або
Виконує обслуговування засобів вимірювань тиску і температури; визначає і усуває дрібні дефекти засобів вимірювань. Включає і вимикає засоби вимірювань. Виконує експлуатаційне обслуговування реструючих засобів вимірювань.
Основні, найбільш характерні завдання
Загальні завдання посад, що входять в дану модельну посаду
1. Розбирання, складання, заміна або ремонт нескладних засобів вимірювань. 2. Перевірка показань по оцифрованим відміткам шкали. 3. Продування імпульсних ліній. 4. Перевірка правильності з'єднань проводів в схемах підключення нескладних регуляторів і приладів, контактних з'єднань ізолюючих елементів, окремих деталей і вузлів. 5. Виконання нескладних слюсарних робіт (механічне різання і рубка металу, обробка напилком, свердління, нарізування, різьблення підгонка деталей нескладних вузлів кінематичної схеми приладів). 6. Участь в монтажі засобів вимірювань і автоматики їх кабельних зв'язків (оброблення кабелів, маркування жив, кінцеве закладення, підключення жив на ряди клемників).
Ключові показники ефективності
• Відсутність повітряних ремонтів з вини працівника. • Дотримання норм часу на ремонт та технічне обслуговування. • Відсутність втрат робочого часу з вини працівника.
Потрібний рівень освіти та досвід
Мінімальні: повна середня освіта, навчання на виробництві 3 місяці. Бажані: середня спеціальна освіта відповідного профілю без досвіду роботи.
Необхідні практичні вміння та навички
Мінімальні: 1. Виконання нескладних слюсарних робіт. 2. Уміння застосовувати вимірювальний інструмент. 3. Уміння користуватися нескладними вимірювальними приладами. Бажані: 1. Уміння читати нескладні електричні схеми. 2. Застосовувати на практиці Закони електротехніки. 3. Брати участь у простих випробуваннях.

Складено авторами на основі даних [8]

Визначення значущості та цінності окремої посади в організації вимагає виділення ключових критеріїв ранжування посад та надання їм бальної оцінки. Оцінювання посад здійснюється за методикою Хей Груп за трьома видами критеріїв:

Вміння [know-how], тобто знання, професійний досвід іспильності, необхідні для виконання роботи наданій посаді. Для можливості оцінки різноманітних робіт визначено три різні види знань:

1. Професійні / спеціалізовані знання: теоретична і практична обізнаність про виконувани прийоми, процедури, рухи, знання спеціалізованих підходів, теоретичних моделей і фахових дисциплін, вимірювані глибокі і широкі.

2. Складність і різноманітність: ці навички потрібні для складної роботи у складних і різноманітних сферах діяльності. Цей субфактор включає аналітичні і світоглядні навички, необхідні для виконання робіт з планування, організації, консультації, інтеграції, координації та управління підлеглими.

3. Комунікаційні навички: дані навички є необхідною підтримкою для ефективної безпосередньої міжособистісної взаємодії

з колегами, групами, клієнтами, громадськістю. Кожне робоче місце повинно включати більше або менше унікальних елементів знань з різним балансом між даними трьома факторами [3, с. 62]. Творчий потенціал / Рішення проблем [problem solving], критерій, що відображає складність проблем, які вирішує працівник на даній посаді. Творчий потенціал – міра нестандартного, прогресивного мислення, за допомогою якого особа може генерувати нові результати. Творчий потенціал / рішення проблем показує ступінь самостійності міркування, його відособленості від установлених правил і стандартів. Сюди включають свободу мислення та складність вирішуваних завдань.

Область відповідальності [accountability], критерій, що відображає повноваження даної посади в прийнятті рішень, ступінь незалежності дій, а також реальний вплив посади на результати підприємства або підрозділу (трудоий процес). До цієї групи факторів були віднесені свобода дій та масштаб діяльності [3, с. 62-63].

Оскільки організаційна структура ПАТ «КИЇВЕНЕРГО» достатньо масштабна, що пов'язано з чисельністю робочого штабу компанії, а також обсягами її діяльності, тому пропонуємо розглянути бальну оцінку посад на прикладі комерційної дирекції. Комерційна дирекція ПАТ «КИЇВЕНЕРГО» формує маркетингову політику організації, працює над розробкою зручних сервісів для клієнтів, проводить пошукову роботу, пов'язану із зайняттям нових ринків продажу та нової продукції, займається створенням системи контролю за якістю обслуговування клієнтів компанії, тощо [7].

Таблиця 2. Ключові фактори оцінки посад

Рівні фактору	Опис рівня
Фактор 1. Професійні знання	
A	Вистачає повної середньої або неповної вищої освіти, спеціальні знання не потрібні.
B	Необхідна вища освіта, не обов'язково профільна, достатньо базових навичок в обраній сфері діяльності.
C	Вища профільна освіта є бажаною, вільне володіння спеціалізованими методиками і технологіями.
D	Вища профільна освіта, потрібні ґрунтовні спеціальні знання і базові у суміжних областях діяльності.
E	Вища профільна освіта, спеціальні знання в галузі розробок, наявність вченого ступеня.
F	Вища профільна освіта і додаткова в галузі менеджменту.
Фактор 2. Комунікаційні навички	
A	Комунікації всередині організації між співробітниками однаковими за статусом, практично відсутні контакти зі споживачами і зовнішніми організаціями.
B	Періодичні контакти з клієнтами і зовнішніми організаціями під контролем безпосереднього керівника.
C	Регулярні зовнішні і внутрішні контакти, зовнішні контакти на рівні виконавців входять до функціональних обов'язків.
D	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій.
E	Зовнішні комунікації на високому посадовому рівні, що вимагають проведення складних переговорів, розуміння стратегії і політики підприємства. Необхідні високі професійні навички ділового спілкування.
F	Контакти на рівні вищих посадових осіб зовнішніх організацій, найбільш важливих і великих клієнтів або партнерів.
Фактор 3. Складність роботи	
A	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій.
B	Робота більше різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль.
C	Різнороботна робота, що вимагає застосування елементів аналізу, логічного мислення і вибору напрямків вирішення поставлених завдань.
D	Робота передбачає детальний аналіз, вибір методів вирішення різних проблем, координацію із суміжними підрозділами.
E	Робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, з виділенням, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем.
F	Робота, пов'язана із прогнозуванням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів до вирішення проблем різних підрозділів.
Фактор 4. Самостійність в роботі (свобода дій працівника, межі відповідальності)	
A	Немає потреби в ухваленні самостійних рішень, слідування певним інструкціям, повноваження обмежені, є постійний контроль.
B	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником.
C	Цілі визначені керівництвом, планування і організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом.
D	Формулюються тільки спільні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей.
E	Працівник знаходить практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання, дотримуючись стратегії підприємства.
F	Розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь в розробці стратегії підприємства.

Джерело: [1, с. 277-278; 4, с. 188-189; 9, с. 307]

Таблиця 3. Кваліфікаційно-посадова матриця грейдів комерційної дирекції ПАТ «КИЇВЕНЕРГО»

Номер грейда	Кількість балів	Підрозділ	Посада	
1	5-25		Прибиральниця	
2	26-30			
3	31-35		Оператор Кол-центру	
4	36-40	Кол-центр, Відділ роботи зі зверненнями з питань тепlopостачання, Інформаційно-консультаційний центр, Центри обслуговування клієнтів (ЦОК).	Ресепшніст	
5	41-45		Супервізор Кол-центру	
6	46-50			
7	51-55			
8	56-60			
9	61-65		Начальник ЦОКу.	
10	66-70		Спеціаліст з оцінки карти якості дзвінків операторів.	
11	71-75		Група з контролю якості, Група навчання, Група організаційної підтримки (HR), Відділ маркетингу та розвитку нових видів бізнесу.	Тренери з навчання та підвищення кваліфікації
12	76-80			
13	81-85			
14	86-90			
15	91-95			
16	96-100		Менеджери по роботі з персоналом	
17	101-110	Департамент інформаційно-консультаційної роботи з клієнтами, Департамент обслуговування клієнтів	Керівники	
18	111-120	Комерційна дирекція	Комерційний директор	

Джерело: [8]

На етапі формування нової політики оплати праці проведено аналіз ринку заробітних плат м. Києва (на рис. 1 зображено зеленою лінією), виробничої галузі (жовта лінія) та України загалом (синя лінія).

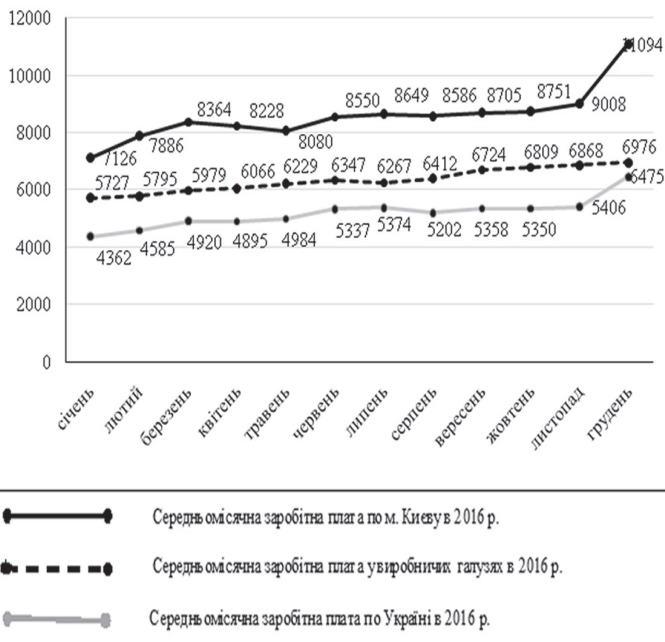


Рис. 1. Середня заробітна плата за місяць 2016 року в цілому по Україні, за виробничою сферою і по м. Києву
Джерело: [10]

Під час ухвалення рішення про вибір ринку для формування нової політики оплати праці враховувалися наступні чинники: привабливість ринку з точки зору його конкурентності, стабільність та прогнозованість ринку, поточний стан заробітних плат на ньому. Враховуючи той факт, що попит на робочу силу у регіональному розрізі у 2015 році по місту Києву становив 4 тис. осіб, у 2014 році – 7,4 тис. осіб, у 2013 році – 7,5 тис. осіб,

при тому, що середній показник по Україні за аналогічні періоди становив у 2015 році – 1,04 тис. осіб, у 2014 році – 1,4 тис. осіб, у 2013 році – 1,7 тис. осіб, а рівень безробіття по м. Києву у 2015 році склав 7%, при середньому значенні по Україні в 9,1% [10]. Всі ці статистичні дані свідчать про високий рівень попиту на робочу силу у місті Києві, і тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у контексті кадрової складової ресурсів організації було зроблено вибір на користь ринку заробітних плат міста Києва.

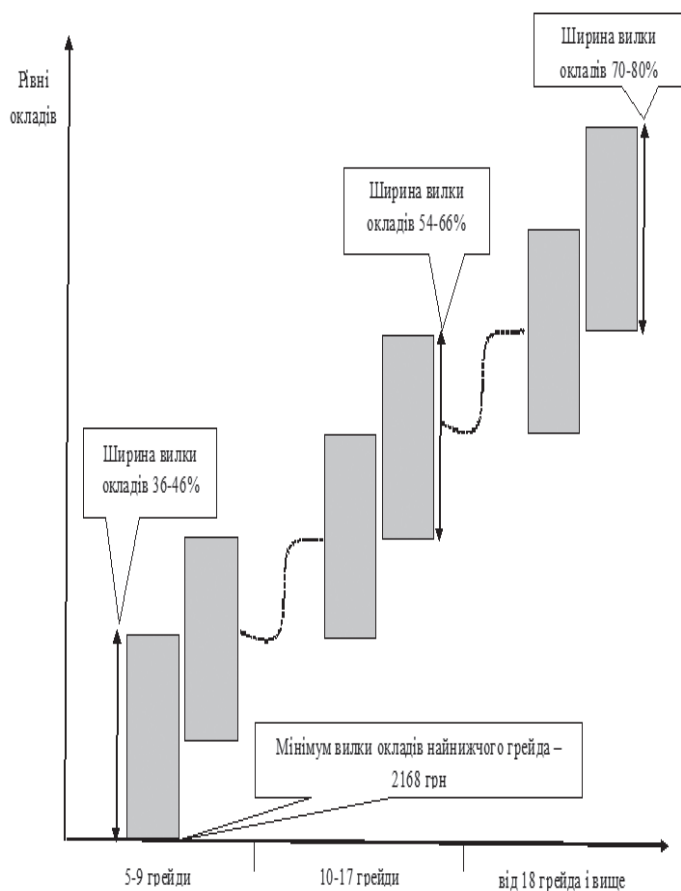


Рис. 2. Графік залежності ширини вилок окладів від грейдів
Джерело: [8]

Ширина вилок окладів залежить від грейдів посади і коливається від 36% до 80% (процент співвідношення між максимальним та мінімальним окладом на кожному грейді) (рис.2). Ширина вилок окладів у 36-66% для працівників, чий посади належать до 5-17 грейдів, має мотивувати їх до професійного розвитку та кар'єрного зростання, до переходу на вищі грейдів. Для працівників, чий посади належать до 18 грейдів і вище, перспективу зростання заробітної плати закладено у вилиці окладу, оскільки ймовірність появи вакансій, а отже, і кар'єрного зростання, на цих рівнях є набагато нижчою.

Застосування нової системи оплати праці за грейдів дозволяє зробити структуру заробітної плати простішою і зрозумілішою, а також істотно збільшить основну гарантовану частину заробітної плати працівника – його оклад.

Висновки. Таким чином, по-перше, у ході дослідження було виділено 4 основні критерії для оцінки посад: професійні знання та навички, навички взаємодії з людьми, складність роботи, самостійність прийняття рішень. По-друге, на прикладі комерційної дирекції ПАТ «КІЇВЕНЕРГО» була розроблена кваліфікаційно-посадова матриця грейдів персоналу. По-третє, встановлено взаємозв'язок між грейдом та вилкою заробітної плати, що створює можливість для підвищення останньої в рамках одного грейдів за умови зростання компетентності працівника, розширення його функціональних обов'язків тощо. Система оплати праці на основі грейдів встановлює взаємозв'язок між затратами праці, які відповідають окремо взятій посаді, і отриманою винагородою у вигляді заробітної плати, сприяє проведенню об'єктивної оцінки існуючих посад в організації, абстрагуючись від осіб-виконавців завдань, є прогресивним

інструментом мотивації та оцінки персоналу. Подальші перспективи наукових розробок за даним напрямом вбачаємо у дослідженні процесу формування змінної частини заробітної плати (премій, надбавок) на основі визначених грейдів посадових окладів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гладка О. І. Застосування грейдів при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця [Текст] / О. І. Гладка // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 275-280.
2. Романова А. Н. Грейдинг як інструмент стимулювання праці персоналу [Текст] / А. Н. Романова // Актуальні питання економічних наук. – 2016. – № 54. – С. 91-96.
3. Степанова М. В. Інноваційні підходи к оцінці персоналу: грейдінг [Текст] / М. В. Степанова // Сборники конференцій НИЦ Социосфера. – 2012. – № 24. – С. 56-66.
4. Зайцева Т. Ф. Методические основы качественной оценки труда на основе системы грейдинга [Текст] / Т. Ф. Зайцева, Н. Р. Александрова // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. – 2014. – № 4 (28). – С. 186-194.
5. Крилицына З. В. Использование грейдинга в медиасфере [Текст] / Известия Томского политехнического университета. – 2011. – № 6 (318). – С. 47-52.
6. Бреусов А. В. Использование грейдинга в системе управления персоналом высокотехнологичной организации [Текст] / А. В. Бреусов, В. В. Реймер, В. А. Чирков // Дальневосточный аграрный вестник. – 2013. – № 3 (27). – С. 19-23.
7. Офіційний сайт для клієнтів ПАТ «КІЇВЕНЕРГО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kyivenergo.ua/>
8. Грейдингова система оплати праці ПАТ «КІЇВЕНЕРГО» [Текст]. – Київ. – 2016. – с. 1-15.
9. Корж Г. Г. Особенности системы стимулирования труда на основе грейдов в организациях, занимающихся научно-исследовательской, проектно-конструкторской, изыскательской деятельностью [Текст] / Г. Г. Корж, Е. В. Тарасова // Экономический вестник университета. – 2012. – № 18/2. – С. 304-309.
10. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Gladka O. I. Zastosuvannjagrejdynghu pry formuvannipryvablyvostikompenzacijnogopaketurrobotodavcja [Tekst] / O. I. Gladka // Visnykekonomikytransportuipromyslovosti. – 2013. – № 42. – S. 275-280.
2. Romanova A. N. Grejdirovaniekak instrumentstimulirovanijatrudapersonala [Tekst] / A. N. Romanova // Aktual'nyevoprosyekonomicheskikh nauk. – 2016. – № 54. – S. 91-96.
3. Stepanova M. V. Innovacyonnyepodhody k ocenkepersonala: grejdinh [Tekst] / M. V. Stepanova // Sbornikikonferencij NYC Sociosfera. – 2012. – № 24. – S. 56-66.
4. Zajceva T. F. Metodicheskieosnovykachestvennojocenkitrudanaosnovesistemypgrejdirovanija [Tekst] / T. F. Zajceva, N. R. Aleksandrova // VestnikUlj'janovskojgosudarstvennoj'skolhoz'jajstv'vennoj'akademii. – 2014. – № 4 (28). – S. 186-194.
5. Krinicyna Z. V. Ispol'zovaniegrejdinhav mediasfere [Tekst] / IzvestijaTomskogopolitehnicheskogouniversiteta. – 2011. – № 6 (318). – S. 47-52.
6. Breusov A. V. Ispol'zovaniegrejdinhav sistemeupravlenijapersonalomvysokotehnologichnojorganizacii [Tekst] / A. V. Breusov, V. V. Rejmer, V. A. Chirkov // Dal'nevostochnijagrarnyjvestnik. – 2013. – № 3 (27). – S. 19-23.
7. Oficijnyjsajtdljaklijentiv PAT «KYI'VENERGO» [Elektronnyjresurs]. – Rezhymdostupu: <http://kyivenergo.ua/>
8. Grejdynghovasyystemaoplatypraci PAT «KYI'VENERGO» [Tekst]. – Kyi'v. – 2016. – s. 1-15.
9. Korzh G. G. Osobennostisistemystimulirovanijatrudanaosnovegrejdov v organizacijah, zanimajushhijh'janaučno-issledovatel'skoj, proektno-konstruktorskoj, vzykatel'skojdejatel'nost'ju [Tekst] / G. G. Korzh, E. V. Tarasova // Ekonomichnijvisnikuniversiteta. – 2012. – № 18/2. – S. 304-309.
10. DerzhavnaslužbstatystykyUkrain'y [Elektronnyjresurs]. – Rezhymdostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>