

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Кафедра трудових ресурсів і підприємництва

06-05-147М

Методичні рекомендації

до практичних занять і самостійного вивчення дисципліни
«Грейдинг»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою
«Управління персоналом та економіка праці»
спеціальності 051 «Економіка»
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано
методичною радою з якості ННІЕМ
Протокол №2 від 21.09.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до практичних занять і самостійного вивчення дисципліни «**Грейдинг**» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Рощик І. А. – Рівне : НУВГП, 2023. – 23 с.

Укладач: Рощик І. А., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Відповідальний за випуск: Міщук Г.Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Керівник групи забезпечення:

ОПП «Управління персоналом і економіка праці» - Мазур Н. О., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

© І. А. Рощик, 2023

© НУВГП, 2023

Зміст

1. Загальні положення.....	4
2. Тематичний зміст дисципліни.....	5
3. Завдання для індивідуальної роботи.....	7
3.1. Побудова грейдової системи оплати праці.....	7
3.2. Індивідуальна робота для студентів заочної форми	19
4. Рекомендована література.....	21
5. Інформаційні ресурси.....	23
6. Неформальна та інформальна освіта.....	23

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств, в умовах нестабільності економічних відносин та зовнішнього середовища діяльності організацій, посилення міграції населення виникає необхідність перманентної трансформації функцій управління персоналом, однією із найважливіших серед яких є мотивування.

Грейдинг – процедура формування грейдів (об'єднання посад і робіт у групи) згідно з їхньою цінністю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів і встановлення діапазонів посадових окладів (окладів).

Виступаючи альтернативою тарифній моделі оплати праці, грейдингова модель дає змогу врахувати специфіку підприємства, його стратегічні цілі та потреби, що має наслідком порівняно більше підвищення ефективності управління персоналом зокрема і конкурентоспроможності підприємства загалом.

Отже, розвиток практичних умінь проектувати, впроваджувати і застосовувати грейдингову модель винагородження персоналу набуває дедалі більшого значення у підготовці магістрів за освітньо-професійною програмою «Управління персоналом і економіка праці».

Зокрема, за результатами вивчення дисципліни студенти будуть вміти здійснювати:

- опис посад;
- визначення цінності посад;
- побудову грейдів;
- установаження міжкваліфікаційних співвідношень між грейдами;
- запровадження грейдової системи.

2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ГРЕЙДИНГУ

Тема 1. Грейдинг у системі управління персоналом

Сутність грейдингу. Принципи грейдингу, алгоритм грейдингу. Місце грейдингу у системі управління персоналом. Порівняльний аналіз класичної тарифної системи та системи грейдів. Переваги та недоліки грейдингу.

Тема 2. Аналіз робіт як передумова оцінювання посад (робочих місць)

Сутність аналізу робіт. Етапи аналізу робіт. Методи збирання інформації для аналізу робіт: анкетування, опитування, спостереження, метод репертуарних ґрат, метод критичних інцидентів.

Тема 3. Компетенції і цілі компанії як передумова оцінювання посад (робочих місць)

Компетенції і компетентність: термінологічні труднощі. Взаємозв'язок параметрів посади і вимог посади. Стратегія компанії – джерело вимог до персоналу. Компенсовані фактори посад. Методика ранжування, опитування для збору інформації про компетенції працівників.

Тема 4. Оцінювання посад (робочих місць) і визначення грейдів

Сутність оцінювання важливості посад (робочих місць) для організації. Неаналітичні методи оцінювання: пряме ранжування, класифікація, метод парних порівнянь. Аналітичні методи оцінювання: факторний метод, баловий метод, комбіновані та інші. «Особистісний підхід» для оцінювання посад. Побудова грейдів, діапазонів грейдів.

Класичні методи грейдингу: метод «Хэй Груп», метод «Уотсон Уайетт», метод оцінки в компанії «Кодак».

Змістовий модуль 2

ПРОЕКТУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ПРАЦІВНИКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ

Тема 5. Трудові доходи та принципи їх формування

Система мотивації персоналу і технології її діагностики: аналіз біографічних фактів, інтерв'ю, анкетування, тестування. Трудові доходи: вимоги щодо обсягу та структури. Принципи ефективності трудових доходів.

Тема 6. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів

Сутність і призначення основної заробітної плати для мотивації персоналу. Визначення посадових окладів за грейдами: середня величина зарплати, вилка зарплати. Співвідношення між середніми заробітними платами найвищого та найнижчого грейдів. Тип зростання середніх заробітних плат. Перекриття окладів. Аналіз і виправлення невідповідностей.

Тема 7. Проектування матеріального негрошового стимулювання з використанням грейдів

Сутність і призначення матеріального негрошового стимулювання для мотивації персоналу (соціального пакету). Види матеріального негрошового стимулювання: медичне/пенсійне страхування, транспорт, харчування, лікування/відпочинок, кредитування, мобільний зв'язок, акції, навчання тощо. Диференціація матеріальних негрошових стимулів з урахуванням грейдів: переваги і недоліки. Монетизація матеріального негрошового стимулювання.

Тема 8. Проектування нематеріального стимулювання з використанням грейдів

Сутність і призначення нематеріального стимулювання для мотивації персоналу. Види нематеріального стимулювання: визнання заслуг, зміна статусу, залучення до управління, збагачення змістовності праці, створення умов для творчості, поліпшення умов праці, професійний розвиток, поширення корпоративної культури, інформування про підприємство, гнучкий графік роботи тощо. Диференціація нематеріальних стимулів з урахуванням грейдів.

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

3.1. ПОБУДОВА ГРЕЙДОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

В штатному розписі організації передбачено 19 посад:

- 1) генеральний директор;
- 2) комерційний директор;
- 3) фінансовий директор;
- 4) начальник відділу продажу;
- 5) менеджер з продажу;
- 6) менеджер з постачання;
- 7) ІТ-працівник;
- 8) директор салону магазину;
- 9) продавець;
- 10) директор служби персоналу;
- 11) менеджер з персоналу;
- 12) головний бухгалтер;
- 13) бухгалтер;
- 14) головний інженер;
- 15) юрист;
- 16) майстер цеху;
- 17) робітник;
- 18) секретар;
- 19) прибиральниця.

Застосовуючи алгоритм, наведений нижче, побудувати грейдову систему оплати праці в організації.

АЛГОРИТМ ГРЕЙДУВАННЯ

Етап 1. Аналіз змісту робіт

Крок 1. Збір інформації про посаду, визначення функцій і відповідальності

Крок 2. Провести інтерв'ю з працівником і його безпосереднім керівником

Крок 3. Провести аналіз отриманих даних і сформувавши опис посади

Крок 4. Перевірити опис посади і внести необхідні уточнення

Крок 5. Затвердити опис посади у безпосереднього керівника

Етап 2. Підготовка до оцінювання посад

Крок 1. Визначити фактори (критерії) і субфактори для оцінювання посад

Крок 2. Визначити кількість рівнів і описати всі фактори за рівнями

Крок 3. Визначити відносну важливість (вагу) факторів

Крок 4. Розробити бальну шкалу для кожного фактора

Етап 3. Оцінювання посад

Крок 1. Визначити експертну групу для оцінювання

Крок 2. Оцінити посади за факторами «зверху вниз»

Крок 3. Визначити суму балів для всіх посад в організації

Крок 4. Обговорити результати на зборах керівників, внести необхідні зміни

Етап 4. Визначення грейдів

Крок 1. Визначити кількість грейдів і діапазон кожного грейду в балах

Крок 2. Розподілити посади за грейдями відповідно до суми балів і діапазонів грейдів

Крок 3. Побудувати матрицю грейдів для всіх посад в організації

Етап 5. Розробка структури посадових окладів

Крок 1. Збір інформації про чинники вилок посадових окладів, перевірити їх на відповідність оцінкам посад в балах і скорегувати структуру окладів

Крок 2. Розробити внутрішню структуру (вилку) для кожного грейду

Крок 3. Визначити бажане «перекриття» грейдів у %

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ДЕЯКИХ ЕТАПІВ
Етап 2. Крок 1. Визначити фактори (критерії) і субфактори
для оцінювання посад

Фактори мають бути універсальними і однаковими для оцінки всіх посад (від робітника до директора).

Приклад факторів: рівень освіти і досвід роботи; складність і новизна вирішуваних завдань; комунікаційні вміння; рівень повноважень/свободи; фінансова відповідальність; кількість підлеглих; умови роботи.

Приклад факторів: управління працівниками, відповідальність, самостійність в роботі, досвід роботи, рівень спеціальних знань (кваліфікація), рівень контактів, складність роботи, ціна помилки.

Етап 2. Крок 2. Визначити кількість рівнів і описати всі фактори за рівнями

Приклади ключових факторів оцінки посад

Рівні	Опис рівня
1. Управління працівниками	
A	Підлеглі відсутні, тобто немає потреби управляти працівниками
B	Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших працівників в рамках поставленого завдання
C	Координація дій робочої групи (2-3 людини)
D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних завдань
E	Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація і лідерство. Необхідність як вертикальної, так і горизонтальної взаємодії
F	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальна взаємодія
2. Відповідальність	
A	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутній
B	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
C	Відповідальність за фінансові результати регулярних дій в рамках функціональних обов'язків
D	Розробка рішень, які впливають на фінансовий результат робочої групи або підрозділу, узгодження рішень з безпосереднім керівником

E	Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу
F	Повна відповідальність за фінансові та інші результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
3. Самостійність в роботі	
A	Відсутня необхідність в прийнятті самостійних рішень, дотримується певних інструкцій, повноваження обмежені, є постійний контроль
B	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються керівником
C	Цілі визначені керівництвом, планування і організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом
D	Формулюються тільки загальні цілі, проводиться самостійна розробка методів і способів досягнення цілей (виходячи з політики організації)
E	Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання, дотримуючись стратегії організації
F	Розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь в розробці стратегії компанії
4. Досвід роботи	
A	Досвід роботи непотрібний
B	Потрібний досвід роботи, необов'язково в цій сфері діяльності
C	Потрібний спеціальний досвід роботи в даній сфері від 1 до 2 років
D	Потрібний досить великий досвід роботи в даній сфері діяльності – від 3 років
E	Потрібний серйозний досвід роботи не тільки в даній сфері діяльності, але й в суміжних
F	Крім професійного досвіду, потрібний значний досвід практичного управління великою кількістю співробітників
5. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	
A	Достатньо середньої або неповної вищої освіти, спеціальних знань непотрібно
B	Потрібна вища освіта, необов'язково профільна, наявність базового рівня використання спеціальних методик і технологій
C	Вища профільна освіта бажана, вільне використання спеціальних методик і технологій
D	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні знання і базові у суміжних сферах діяльності
E	Вища профільна освіта, спеціальні знання в області розробок, вчене звання

F	Вища профільна освіта і додаткова в сфері управління організацією і персоналом
6. Рівень контактів	
A	Спілкування на звичайному рівні, практично відсутні контакти з клієнтами 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 відносяться до функціональних обов'язків
D	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій
E	Зовнішні контакти на високому посадовому рівні, пов'язані із складними переговорами, розробкою стратегії і політики організації. Потрібні високопрофесійні вміння ділового спілкування
F	Контакти на рівні вищих посадових осіб зовнішніх організацій, найважливіших та найкрупніших клієнтів або партнерів
7. Складність роботи	
A	Одноманітна робота, постійне виконання одиночних операцій
B	Робота більш різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, які не вимагають особливих зусиль
C	Різнноманітна робота, яка пов'язана з елементами аналізу, логічними міркуваннями і вибором шляхів вирішення поставлених завдань
D	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації із суміжними підрозділами
E	Робота пов'язана із творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, з виокремленням, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем
F	Робота пов'язана із стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграцією підходів до вирішення проблем різних підрозділів
8. Ціна помилки	
A	Помилки впливають на власну роботу і на роботу співробітників в рамках робочої групи
B	Помилки викликають зриви в роботі співробітників всього підрозділу
C	Помилки можуть викликати фінансові втрати в масштабі всього підрозділу
D	Помилки можуть викликати фінансові втрати досить крупних розмірів
E	Помилки можуть викликати не тільки крупні збитки, але й порушити роботу декількох підрозділів
F	Помилки можуть викликати фінансові втрати в масштабі всієї компанії

Етап 2. Крок 3. Визначити відносну важливість (вагу) факторів

Назва фактора	Приклад 1	Приклад 2	Приклад 3
	5-бальна шкала	8-бальна шкала	у %
Управління працівниками	5	7	10
Відповідальність	4	5	10
Самостійність в роботі	5	4	15
Досвід роботи	2	1	10
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	3	2	15
Рівень контактів	3	8	10
Складність роботи	2	3	10
Ціна помилки	1	6	20

Етап 2. Крок 4. Розробити бальну шкалу для кожного фактора

Бально-факторна матриця

Фактор оцінки	Вага фактора за 5-бальною шкалою	Рівні факторів і бали					
		A	B	C	D	E	F
Управління працівниками	5	1	2	3	4	5	6
Відповідальність	4	1	2	3	4	5	6
Самостійність в роботі	5	1	2	3	4	5	6
Досвід роботи	2	1	2	3	4	5	6
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	3	1	2	3	4	5	6
Рівень контактів	3	1	2	3	4	5	6
Складність роботи	2	1	2	3	4	5	6
Ціна помилки	1	1	2	3	4	5	6

Етап 3. Формули розрахунків кількості балів по горизонталі

Підсумковий бал за фактором = Оцінка рівня фактора в балах * Вага фактора по вертикалі
--

Підсумковий бал посади = Сумі підсумкових балів за усіма факторами

Приклади. Посада *Генеральний директор*

Фактор оцінки	Рівні факторів і бали						Вага фактора за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал за факторами
	A	B	C	D	E	F		
Управління працівниками						6	5	30
Відповідальність						6	4	24
Самостійність в роботі						6	5	30
Досвід роботи						6	2	12
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)						6	3	18
Рівень контактів						6	3	18
Складність роботи						6	2	12
Ціна помилки						6	1	6
Разом								150

Посада *Директор служби персоналу*

Фактор оцінки	Рівні факторів і бали						Вага фактора за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал за факторами
	A	B	C	D	E	F		
Управління працівниками						6	5	30
Відповідальність					5		4	20
Самостійність в роботі						6	5	30
Досвід роботи	1						2	2
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)						6	3	18
Рівень контактів						6	3	18

Складність роботи			3				2	6
Ціна помилки	1						1	1
Разом								125

Етап 4. Крок 1. Визначити кількість грейдів і діапазон кожного грейду в балах

За результатами розрахунків всі посади вишиковуються в ієрархічну піраміду залежно від отриманого сумарного балу. Далі цю піраміду розбивають на грейди.

Далі визначаються **межі грейдів в балах** за одним із методів:

- розбиття на рівні інтервали, тоді кількість грейдів (m ; m можна задавати суб'єктивно; $\lg 19=1,2789$) і ширина одного грейду (h) знаходиться за формулами:

$$m = 1 + 3,322 \lg n, \quad (1)$$

$$h = \frac{x_{max} - x_{min}}{m}, \quad (2)$$

де n – кількість посад; x_{max} , x_{min} – відповідно найбільший і найменший підсумковий бал за посадами.

- групування посад, які відносяться до однієї професійної групи і мають незначні (до 15%) розбіжності в балах.

Наприклад:

- 7-й — 136 - 150;
- 6-й — 101 - 135;
- 5-й — 81 - 100;
- 4-й — 66 - 80;
- 3-й — 46 - 65;
- 2-й — 26 - 45;
- 1-й — 8 - 25.

Етап 4. Крок 2. Розподілити посади за грейдами відповідно до суми балів і діапазонів грейдів

Посади групуються в грейди за принципом отримання приблизно однакової кількості балів, з урахуванням виконуваних функцій і залежно від значимості даної посади для підприємства.

Наприклад:

Грейди	Посади
7 (136 – 150)	Генеральний директор (150)

6 (101 – 135)	Директор служби персоналу (125)
...	...
1 (8 – 25)	...

Етап 4. Крок 3. Побудувати матрицю грейдів для всіх посад в організації

Матриця грейдів – система кар’єрного зростання в організації, яка використовується при ротації між підрозділами. Наприклад:

Матриця грейдів

Грейд	Комерційний підрозділ	Фінансовий департамент	Управління персоналом	ІТ
7				
6	Комерційний директор	Фінансовий директор	Директор з персоналу	
5	Керівник відділу продажів	Головний бухгалтер		Керівник служби ІТ
4	Менеджер з продажу		Менеджер з підбору персоналу	Провідний програміст
3		Економіст Бухгалтер	Інспектор відділу кадрів	Системний адміністратор
2	Оператор	Касир		
1				

Етап 5. Крок 1. Зібрати інформацію про чинники вилок посадових окладів

Для встановлення вилок посадових окладів потрібно:

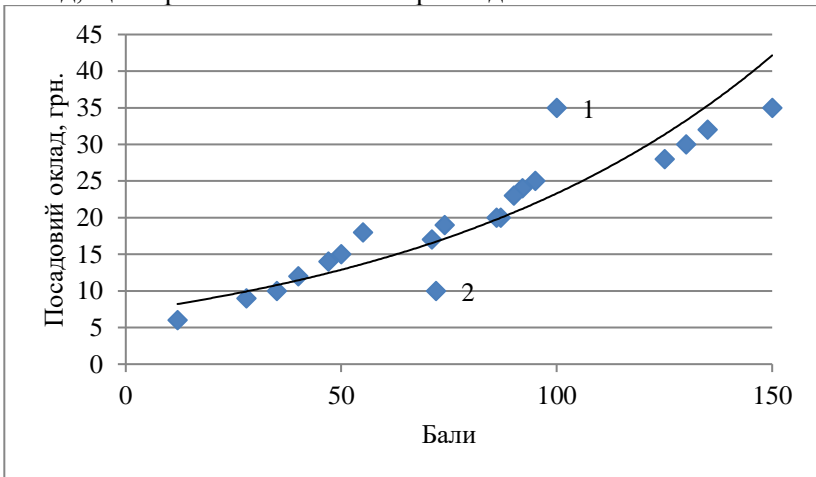
- зібрати інформацію про ринкову вартість різних робіт (можна використати сайти пошуку роботи);
- врахувати внутрішньокорпоративну політику;
- врахувати фінансовий стан і потенціал компанії;
- врахувати зовнішньоєкономічну політику компанії.

Нижня межа вилок окладу (мінімального посадового окладу) має дорівнювати:

- а) середньому рівню ринкової вартості посади, щоб підняти авторитет і конкурентоспроможність підприємства на ринку праці;

б) мінімальній ринковій вартості посади (не нижче мінімальної заробітної плати), якщо фінансовий стан компанії не дозволяє діяти відповідно до пункту а).

Побудувати графік посадових окладів залежно від цінності посад, що виражена балами. Наприклад:



Аналіз графіка дає можливість визначити, на яких посадах і в яких структурних підрозділах є невідповідності в оплаті праці – якщо відповідні точки знаходяться поза межами тренду посадових окладів (наприклад, точки № 1 і № 2).

Аналіз точки № 1: знання, повноваження, відповідальність посади відносно невеликі, а оплата значна – посада переоцінена на шкалі посадового окладу і недооцінена на бальній шкалі.

Аналіз точки № 2: повноваження великі, але оплата нижча від навантаження – посада переоцінена на бальній шкалі і недооцінена на шкалі посадового окладу.

Потрібно відкоригувати розрахунки – провести переоцінку посад або передивитися рівні оплати праці.

Етап 5. Крок 2. Розробити внутрішню структуру (вилку) для кожного грейду

<p>Вилка встановлюється не для кожної посади окремо, а для всього грейду. Оскільки посадовий оклад відображає основну цінність робочого місця, а не ефективність конкретного співробітника, то кожний грейди можуть мати вилки однакового діапазону (наприклад, в сумі 20%). Назви рівнів вилки – категорії професійного зростання: 1) мінімальний посадовий оклад (ПО) = середньоринковий оклад даної посади; 2) середній ПО = мінімальний ПО + 10% від мінімального ПО; 3) максимальний ПО = мінімальний ПО + 20% від мінімального ПО; 4) ПО на випробувальний строк = мінімальний ПО – 10% від мінімального ПО або згідно з договором</p>
--

Етап 5. Крок 3. Визначити бажане «перекриття» грейдів у % і скорегувати структуру окладів

Місця перекриття грейдів – це перспектива професійного зростання і підвищення посадового окладу. Велика площа перекриття зумовлює непрозору і недієву кар’єрну мотивацію. Рекомендується встановлювати площу перекриття для вилки із 5 рівнів до 20%, із 3 рівнів – 30%.

В результаті складається таблиця і графік грейдів посад.

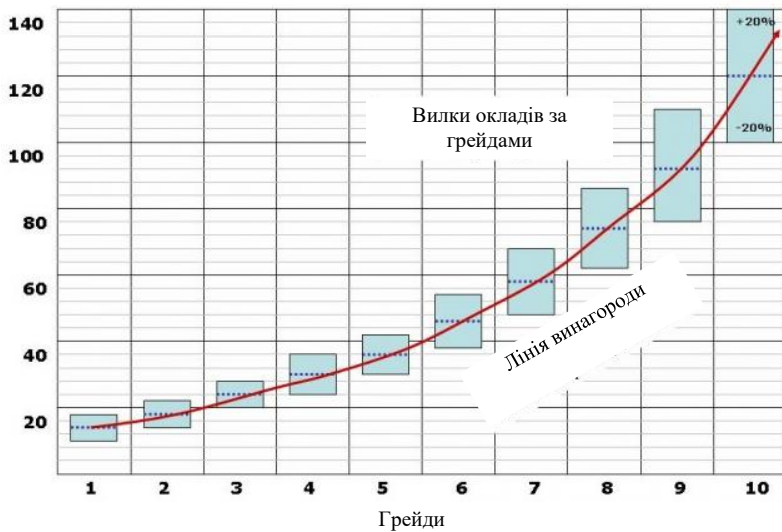
Таблиця грейдів посад

№ грейду	Кількість балів	Підрозділ підприємства	Посада	Посадові оклади, грн.		
				мінімум	середній	максимум
6 (101-135)	135	Управління персоналом	Директор служби персоналу	28000	30800	33600

Ширина діапазону = 33600-28000 = 5600 грн.

Перекриття в діапазоні = 30%.

Далі будується лінія посадових окладів за грейдами. Наприклад:
Посадовий оклад, гр.од.



3.2. ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ

Робота складається з 3 питань, які потрібно обирати із нижче наведеного списку в такому порядку: по 1 питанню з кожного блоку, що складається з 10 питань.

При розкритті питань потрібно використати традиційний матеріал з підручників, наведених у списку літератури нижче, а також підібрати посилання на свіжі відео-матеріали в Інтернеті чи описати досвід управління персоналом щодо питання, яке розкривається, на підприємстві студента з ілюстрацією положень чи інших документів.

Блок 1

1. Етапи грейдового підходу до оцінювання посад і формування параметрів основної заробітної плати.

2. Процедура та напрями використання результатів аналізу робіт.

3. Порівняльна характеристика методів аналізу робіт.

4. Порівняльна характеристика методів визначення цінності посад.

5. Етапи факторно-балового оцінювання посад.

6. Правила вибору факторів оцінювання посад.

7. Значення та процедура розроблення описових рівнів оцінювання посад за факторами.

8. Процедура встановлення вагомості факторів оцінювання посад.

9. Процедура аналізу залежності основної заробітної плати працівників від цінності посади.

10. Аналіз причин невідповідностей установлених посадових окладів цінності посади, яку обіймають працівники.

Блок 2

1. Технологія формування грейдів.

2. Порівняльна характеристика підходів до встановлення діапазонів грейдів

3. Технологія диференціації посадових окладів на основі грейдів.

4. Процедура порівняння встановлених діапазонів посадових окладів із ринковими значеннями.

5. Процедура порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства з діапазонами посадових окладів, установлених для відповідного грейду.

6. Цілі та технологія здійснення оглядів заробітних плат.

7. Анкетування і опитування як метод збирання інформації для аналізу робіт.

8. Спостереження як метод збирання інформації для аналізу робіт.

9. Метод репертуарних грат для аналізу робіт.

10. Метод критичних інцидентів для аналізу робіт.

Блок 3

1. Складання опису роботи та специфікації роботи.

2. Складання посадових інструкцій та профілю посади.

3. Аналіз біографічних фактів як технологія діагностики системи мотивації персоналу.

4. Інтерв'ю, анкетування, тестування як технологія діагностики системи мотивації персоналу.

5. Компенсаційний пакет: вимоги щодо обсягу та структури.

6. Процедура проектування компенсаційного пакету.

7. Технологія оцінювання цінності посад (робіт).

8. Бально-факторний метод розробки системи постійної оплати праці.

9. Технології організації розвитку персоналу за грейдами.

10. Технології проектування системи матеріального негрошового стимулювання (соціального пакета) персоналу за грейдами.

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. [Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.](#)
2. [Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.](#)
3. [Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.](#)
4. [Управління персоналом : навч. посібник. / Балановська Т. І. та ін.; 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.](#)
5. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666, [6] с.
6. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2009.

Додаткова

7. [Березін О. В., Плотник О. Д. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Сер.: Економічні науки. 2010. №1. С. 22–28.](#)
8. [Вишневська М. К., Крамаренко А. В. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Випуск III. С. 104–115.](#)
9. [Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Грейдування як інноваційних підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. Проблеми економіки. 2019. №3 \(41\). С. 91–99.](#)
10. [Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. Ефективна економіка. 2019. № 11.](#)
11. [Завіновська Г. Т. Грейдова система оплати праці в організації. С.290–297.](#)

12. [Крамаренко А. В., Вишнеvsька М. К. Застосування грейдінгової системи оплати праці в digital-агенції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36.](#)
13. [Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С.118–124.](#)
14. [Степанова А. А., Білокриницька К.В. Грейдування як сучасна система оплати праці на українських підприємствах на прикладі ПАТ«Київенерго». *Науково-практичний збірник*. 2017. №1. С.40–43.](#)
15. [Яшкіна Н. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 413–419.](#)
16. [Armstrong M., Cummins A., Hastings S., Wood W. *Job evaluation: a guide to achieving equal pay*. London and Sterling, VA, 221 p.](#)
17. [Н А У. *Job Evaluation Guide*. Leicestershire County Council. November, 2010. 72 p.](#)
18. [Vulpen E. *A Full Guide to Job Evaluation for HR*](#) (дата звернення: 12.09.2023)

5. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

- [Канал «Поворкуємо?»](#).
- [HR Ліга. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом.](#)
- [Журнал «Кадровик.УА».](#)
- [Журнал «Кадровик України».](#)
- [Academy to innovate HR.](#)
- [Робота](#)
- [Ворк](#)

6. НЕФОРМАЛЬНА ТА ІНФОРМАЛЬНА ОСВІТА

- Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/personnel-management/> (Управління персоналом: дієві інструменти),
- Coursera. URL: <https://www.coursera.org/specializations/human-resource-management> (Human Resource Management: HR for People Managers Specialization), <https://www.coursera.org/specializations/hr-management-leadership> (Leading: Human Resource Management and Leadership Specialization), <https://www.coursera.org/learn/human-resources-management-capstone> (Human Resources Management Capstone: HR for People Managers).