

Бейсенбаева А.К.  
**Мұнай-газ секторында еңбекке  
ақы төлеу жүйесін жетілдіру**

Бүгінгі күні еңбекақы төлеу ұйым қызметкерлерінің әлеуметтік жағдайына ықпал ететіндіктен грейдтік жүйені қолдану ең тиімді әрі дәлелденген болып табылады. Сондықтан мұнай-газ секторында жұмысшыларға еңбекақы төлеудің грейдтік жүйесін пайдаланудың тәжірибесі мен ғылыми тұрғыдағы сипатына түсінік бере отырып, бүгінгі күнге маңыздылығы ашылып көрсетілген. Яғни бұл жүйе сала жұмысшыларына еңбекақы төлеудегі ұстанымдарды реттейтін және тәртіпке келтіру шараларының кешені. Грейдтік жүйе туындаған мәселелерді шеше отырып, жұмысшылар еңбегін бағалау бойынша ынталандыру болып есептеледі және сала ішінде кәсіби біліктілікті арттырумен қоса тұрақты қызмет етуге ықпал етуші құрал. Сондықтан грейдтеу жүйесінің қолданылуы үнемі ұйым жұмысының жақсаруы мен қаржылық нәтижесінің оң көрсеткіштеріне ықпал ету арқылы еңбек нарығының өзгеруіне де тиімді. Бұл жүйені пайдалану мұнай-газ секторында материалдық салым және мерзім ұзақтығы дұрыс қолдануға мүмкіншілік тудырып, жалпы бірегей, яғни қызметті басқару – еңбекақы төлеу, ынталандыру, сыйақы төлеу, бағалау және білім көтеру шараларын жетілдіруді қажет етеді.

**Түйін сөздер:** грейдинг, қызметкерлерге еңбекақы төлеу, грейдтік жүйенің құрылымдық кезеңдері, сыйақы, ынталандыру.

Beysenbaeva A.K.  
**The development of a  
remuneration system for the oil  
and gas sector**

Today, the grading system is the best and the only justifiable system of calculating salaries, which allows to clean with basic pay. That is, the grading system allows you to “align” wages and the business logic, and untie the knot of problems related to motivation of the staff of the oil and gas sector. Grading is regarded as a technology to attract and retain highly qualified personnel in the industry. Presents the main stages of building of the process of grading. Shows the main benefits and risks of the remuneration system on the basis of grading. Focused on the fact that the process of grading does not end at the stage of development and implementation. In the subsequent years of system operation is necessary to continuously undertake measures for its control, correction and verification of the adequacy along with the changing conditions of the labour market. Development of grades requires a lot of time and material investments, but with the right approach, the organization obtains a tool that unites all the main systems of personnel management – remuneration, motivation, evaluation and training. The article presents in summary form the recommendations of practitioners the introduction of grading in the organization of the oil and gas sector.

**Key words:** grading, remuneration of managerial personnel, course grading, bonuses, motivation.

Бейсенбаева А.К.  
**Развитие системы оплаты  
труда в нефтегазовом секторе**

На сегодняшний день система грейдов – это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов, позволяющая навести порядок в базовой части оплаты труда. Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала нефтегазовом секторе.

Грейдинг рассматривается как технология привлечения и удержания высококвалифицированных кадров отрасли. Представлены основные этапы построения процесса грейдирования. Показаны основные преимущества и риски системы оплаты труда на основе грейдинга. Сделан акцент на том, что процесс грейдинга не заканчивается на стадии разработки и внедрения. В течение последующих лет работы системы необходимо постоянно предпринимать меры по ее контролю, коррекции и проверке адекватности наряду с меняющимися условиями рынка труда. Разработка грейдов требует немало временных и материальных вложений, но при правильном подходе организация получает инструмент, который объединяет в единое целое все основные системы управления персоналом – оплату труда, мотивацию, оценку и обучение. В статье представлены в обобщенном виде рекомендации практиков внедрения грейдинга в организации нефтегазовом секторе.

**Ключевые слова:** грейдинг, оплата труда управленческого персонала, этапы построения системы грейдинга, премирование, мотивация.

## МҰНАЙ-ГАЗ СЕКТОРЫНДА ЕҢБЕККЕ АҚЫ ТӨЛЕУ ЖҮЙЕСІН ЖЕТІЛДІРУ

### Кіріспе

Еліміздің бірқатар өңірлерінің экономикалық дамуы мұнай-газ секторына тікелей байланысты болғандықтан соңғы жылдары сала жұмысшыларының жалақы мөлшеріндегі сәйкессіздік елеулі дағдарыстық мәселелер мен еңбек дауларын тудырды. Оларды жою және болашақта оның алдын алу үшін, ҚР Президентінің «Қазақстан-2050 стратегиясы» Жолдауы тапсырмасына сәйкес және Үкіметтің тапсыруымен мұнай-газ саласы жұмысшылары үшін еңбекақы төлеудің бірыңғай қағидалары әзірленді [1].

Бастапқы кезеңде жұмысшылардың тарифтік ставкаларында, лауазымды қызметкерлердің еңбекақыларында және екі санаттағы жұмысшылардың сыйақыларында елеулі айырмашылықтар көрсеткен ұйымдардағы еңбекақы төлеудің қолданыстағы жүйесіне талдау жасалынған болатын. Нәтижесінде тарифтік ставка мен жалақы мөлшерлерін белгілеудің бірыңғай әдістемесі негізінде, сондай-ақ жұмысшылардың сыйлықақыларының мөлшері мен шартында Еңбекақы төлеудің бірыңғай жүйесін (ЕТБЖ) дайындау мен енгізу туралы шешім қабылданды.

**Эксперименттік бөлім.** Бүгінгі күні мұнай-газ секторында бір немесе бірнеше өндірістік үрдістерге қатысатын жұмысшылардың орындалатын жұмыс күрделілігі есепке алынып қолданыстағы нормативтік құқықтық актілермен талап етілу қажеттілігі туындаған. Сондай-ақ еңбекақы төлеуді жұмысшылар үшін де, қызметкерлер үшін де орындалатын жұмыстың күрделілігі бойынша бағалаудың грейдтелген жүйесі негізінде саралау шарт. Осыған орай сарапшылар үшін басқа екі өзекті мәселені шешулері қажет, яғни еңбекақы есептеудің бірыңғай әдістемесін бекіту, сыйлықақы төлемдерінің (бонустық төлемдер) мөлшері мен тағайындаудың ортақ шарттарын анықтау.

Сондықтан ЕТБЖ бойынша ұйымдар келесідей бизнес-бағыттар бойынша төрт топқа бөлінеді:

- мұнай мен газды өндіру, барлау;
- мұнай мен газды тасымалдау;
- мұнай мен газды қайта өңдеу және маркетингі;
- сервистік қызметтер.

Басты ерекшелігі – ЕТБЖ әзірлеу кезінде негізгі көрсеткіш кәсіби және лауазымдық мамандық анықтамалығында көрсетілген бизнес-бағыттағы және жалпы ұйым қызметіндегі лауазымның немесе мамандықтың маңыздылығы болғаны. Бұл анықтама жалақы сызбасы мен тарифтік торды құрудың негізі болып саналатын бағалаудың грейдтік жүйесі жолымен мамандық лауазыммен орындалған жұмыстардың күрделілігін, жауапкершілік деңгейін есепке алады.

Грейдтеу жүйесі алғаш рет жарты ғасыр бұрын, бір кәсіптік деңгейдегі бірақ әртүрлі жұмыс атқаратын қызметкерлерге қанша төлем төлеу қажеттілігін анықтау үшін АҚШ-та мемлекеттік құрылымының тапсырысы бойынша пайда болған. Нәтижесінде, олардан белгілі лауазым үшін материалдық өтемақы тәуелді болғандықтан, өтемақылық себептер деп атауға болатын факторлар қатары есепке алынған әмбебап жүйе жасап шығарылды [2].

Грейд – тепе-тең жалақы мөлшерімен сипатталатын белгілі типтегі қызметкерлердің лауазымы жақын топ. Грейд жүйесі қандай ұйымдарға сәйкес келетіндігіне тоқталсақ:

Бірінші кезекте бұл жүйе өз деңгейі ішінде қызметті көлденең құруға мүмкіндік беретіндіктен, ірі және орта ұйымдар үшін ыңғайлы, яғни мұнай-газ секторындағы еңбекақы төлеудің бұл жүйесін енгізу инвесторлар үшін ұйымның «айқындылығын» арттырғандықтан және оған сәйкес қаржыландыру көлемі ұлғайғандықтан, ұйым ішкі және сыртқы нарықта бәсекеге қабілетті болады. Оның үстіне, грейд жүйесін енгізе отырып, ұйым өзін дүниежүзілік еңбек нарығында елеулі бедел жинауға, топ-менеджерлерді, сондай-ақ басқа да елдерден жоғары санатты мамандарды бірлесіп қызмет жасауға мүмкіндік алады.

Грейд жүйесін енгізбес бұрын, грейдинг қажеттілігін анықтап алу керек. Оған уақыт пен қаражат жұмсау қажеттілігін еңбекақы төлеудің базалық бөлігіндегі проблемаларды көрсететін көрсеткіштер көмектеседі.

Ұйымда болатын еңбекақы төлеудің базалық (тұрақты) бөлігіндегі «осал» белгілері төменде келтірілген:

- төлем жүйесінің айқын еместігі, шығындарды басқарудың және бақылау механизмінің жоқтығы;

- жұмысшыларға төлемді еркін өсірудің басшылардың жеке өтініші, қызметтен босатумен бопсалау, қосымша ақылар мен үстеме енгізу есебінен еңбекақы қорының бақылаусыз өсімі;

- жаңа лауазымдар үшін еңбекақының бұрыннан жұмыс жасап жүрген жұмысшылар ең-

бекақысынан жоғары болуы, олардың жұмысқа деген ынтасын төмендетуі;

- әртүрлі құрылымдық бөлімшелерде тарифтік торлар, қосымша ақылар мен үстемелер, жалақы деңгейі, штаттық кесте әртүрлі анықталған және сәйкес еместігі;

- тарифтік тор маман мен бөлім басшысы бірдей ақы алатындай құрылған немесе тордың бұлыңғырлығы;

- лауазым топтары төлем санатының бір тобына біріктірілген, кейде орындалатын жұмыстың күрделілігіне қарай бөлінеді;

- барлық қызметкерлерге бір мезгілде және біліктілігіне немесе нәтижелілігіне тәуелсіз жалақыны арттырудың негізсіздігі;

- еңбекке ақы төлеу көп жағдайда басшының пікірі мен еркіне негізделген, әсіресе жаңа лауазымға еңбекақы тағайындаудағы сәйкессіздік;

- бір лауазымдағы еңбекақының айырмашылығы аз болғандықтан, жұмысшылар кәсіби деңгейін көтеруге ынтасының төмендігі.

Міне, осындай мәселелерді шешу мақсатында, қызметкерлерді ынталандыру үшін ұйымда грейд жүйесінің құрылуының негізгі кезеңдерін қарастыратын болсақ:

Бірінші кезең – лауазымдарға талаптарды анықтау, факторларды айқындау.

Бұл әр лауазым үшін негізгі факторды таңдау талап етілгендіктен, ең қиын кезеңдердің бірі болып саналады. Бұл факторлар барлығына түсінікті болуымен қатар, күрделілік деңгейі бойынша да бөлінуі керек. Мұнда ұйымның, бөлімшенің ерекшелігі, сондай-ақ лауазымға қойылатын талаптар міндетті түрде есепке алынуы керек. Бастапқыда лауазымды бағалаудың жалпы критерийлерін анықтап алу керек:

- дағды;
- білім;
- қабілет;
- құндылық;
- күрделілік;
- міндеттер және т.б.

Ұйым лауазымды бағалау үшін келесідей факторларға бөледі:

- қызметкерлерді басқару;
- жауапкершілік;
- жұмыстағы дербестік;
- тәжірибе;
- біліктілік деңгейі;
- байланыс деңгейі;
- жұмыс күрделілігі;
- қателік деңгейі. Ұйым қызметкерлері бір критерий жиынтығымен бағалануы тиіс болғандықтан, бұл кезеңнің міндетті шарты

барлық лауазымдарды (жұмысшыдан басшыға дейін) бағалау үшін әмбебап факторлар жиынтығын анықтау болып табылады [1].

Екінші кезең – факторлардың деңгейін бағалау. Бұл кезеңнің есебі ұйым үшін сипатталған факторлардың маңыздылығына тәуелді жүргізіледі. Есептеу кезінде маңыздылық деңгейін 1-ден 5 баллға дейін өсуін есепке алу керек. Бұл кезеңнің міндетті шарты болып әрбір факторлар бойынша бағалау барысында бірдей есептеу ережелерін қолдану саналады.

Үшінші кезең – әр лауазым үшін ұпай санының есебі (формауласы):

Көлденең санау бойынша:

а) Фактор бойынша қорытынды ұпай = барлық деңгейлер ұпаймен  $\times 5$  балдық шкаламен фактор салмағы;

б) Тігінен санау бойынша:

Фактор бойынша жалпы ұпай = Факторлар бойынша қорытынды ұпай.

Төртінші кезең – грейд бойынша ұпайларды бөлу. Есептеу нәтижесі бойынша барлық лауазымдар алынған жалпы ұпайға тәуелді иерархиялық пирамида құрады. Содан соң бұл пирамиданы грейдтерге бөлу қажет.

Лауазымдар грейдке ұйым үшін маңыздылық деңгейіне тәуелді және орындалатын міндеттер негізінде бірдей ұпай санын алу қағидасы бойынша топталады. Бұл кезеңде, грейдтер – белгілі бір ұқсастықтары (орындалатын жұмыстың мазмұнының ұқсастығы және лауазымның сәйкестігі) негізінде интервалдарға жиналған лауазымдарға түсініктеме береді.

Бесінші кезең – міндетті жалақыларды бекіту және жалақы түрлерінің есебі. Бұл кезеңнің міндетті шарты ұпай (балл) есептеудің нәтижесі бойынша міндетті жалақы мөлшерін анықтау болып табылады. Ол бөлімшелерге тәуелсіз, бірыңғай ережелер бойынша жүргізілуі шарт.

Еңбек нарығын басқа ұйымдарда ұқсас лауазымдарға қанша төлейтінін білу үшін және алынған ақпараттар негізінде дұрыс шешім қабылдау үшін талдаймыз. Бірақ, нарықтан алынған ақпараттарды кестеге енгізбес бұрын, оны ұйымның қаржы директорымен келісу қажет.

Жалақының міндетті төменгі деңгейі нарықтағы лауазымның орта деңгейімен сәйкес келеді. Бірақ егер ұйымның қаржылық жағдайы мүмкіндік бермесе, онда міндетті ең төменгі жалақы, Үкімет тарапынан белгілеген мөлшермен бірдей болады.

Содан соң, әр грейд үшін жалақы диапазоны бекітіледі, ол әр лауазым үшін емес, барлық грейд үшін анықталады. Жалақы (кесімді ең-

бекақы) белгілі бір қызметкердің тиімділігі емес, жұмыс орнының құндылығын анықтайтын болғандықтан, қойылымды бірдей мөлшерде әр грейдке қолдануға болады [3].

Жұмыстың қорытындысында лауазымның атауы бар, олардың тікелей қатыстылығын, басқаруын, грейд номерін, әр лауазымның құндылығының кешенді көрсеткіштерін, грейд деңгейіне қатыстылығын, жалақылық қойылымның қосатын барлық ұйымішілік ұстанымдарының сипаттамалары бар кестенің типтік форматы болып табылады.

Грейд жүйесін енгізген ұйым тәжірибесі, бұл заманауи жүйенің келесідей артықшылықтарын көрсетеді:

– еңбекақы төлеу қорын (ЕТҚ) басқаруға көмектеседі және еңбекақы есептеу жүйесін икемді етеді;

– ЕТҚ тиімділігін 10%-дан 30 %-ға дейін арттырады;

– ұйымдағы жалақының тепе-теңдігін қалпына келтіреді. Еңбекақы есептеу қағидасы айқын болған кезде, үстеме алып үйренген және ұйымға пайда келтірмейтін қызметкерлер саны төмендейді. Сол сәтте ұйым үшін маңызды рөл атқаратындардың базалық жалақысы автоматты түрде көтеріледі. Демек грейдтік жүйенің:

– қажет болған жағдайда жалақының тұрақты бөлігінің құрылымының жылдам талдауын жасауға, сондай-ақ олардың өсімін қарап отыруға мүмкіндік береді;

– жаңа лауазымға базалық жалақы мөлшерін анықтауда ыңғайлы құрал болып саналады;

– еңбекақы есептеуде сәйкессіздіктер бар бөлімшелер мен деңгейлерді бақылауға мүмкіндік береді;

– ұйым өз төлемдерінің деңгейін басқалармен нарықтың бір сегменті шегінде салыстыруға мүмкіндік береді;

– ұйымдағы кез келген лауазымның орташа еңбекақысын нарықтық орташамен салыстыруға мүмкіндік береді;

– жұмыстың тиімсіздігін жоя алады;

– жұмыс үшін қосымша ақы есептеу мәселелерін шешеді;

– жалақыны индекстеу үрдісін жеңілдетеді;

– ұйымға кез келген деңгейдегі лауазым қаншалықты маңыздылығын анықтауға мүмкіндік береді;

– бас ұйымдағы сәйкес емес бөлімшелерді бірыңғай құрылымға біріктірудің тиімді жолы болып саналады;

– еңбек ресурстарын ұйымдастырудың тиімділігін арттырады.

Немесе, грейдтік жүйені енгізбес бұрын еңбекақы төлеу құрылымы төмендегідей көрсетілсе:

Еңбекақы = базалық жалақы (кесімді еңбекақы) + қызметкерлер үстемақысы + (сыйақы, бонус, бенефит) + жәрдемақы және қосымша төлемдер

Грейдтік жүйені енгізгеннен кейін еңбекақы төлеу жүйесі төмендегідей болуы шарт:

Еңбекақы = міндетті жалақы (кесімді еңбекақы) + жұмыс сапасы үшін сыйақы + ұйымның, бөлімше жұмысының қорытындысы бойынша сыйақы, жәрдемақы мен қосымша төлем + жобаларға жеке қатысқаны үшін сыйақылар.

Егер жоғарыдағы жағдайға түсінік берсек: тәжірибе көрсеткендей, қазіргі нарықтық шартта еңбекақының тұрақты және өзгермелі бөліктерінің тиімді қатынасы 60%-дың 40%-ы болуы керек. Тек осындай қатынаста ғана, тұрақты бөлігі өзгермеліден жоғары болғанда, жұмысшылар өздерінің еңбекақысының көп бөлігін алу үшін жоспарды орындайды. Ал екінші (өзгермелі) бөлігіне жұмысшылардың не себепті алғанын көрсететін тек сыйақылар кіргендіктен әділеттілікті бекітеді.

Ұйым жұмысшылары үшін сыйақы есептелетін шарттар негізіндегі факторлардың маңыздылығы үштен аспауы керек:

Ең төменгі және орта сыйақы құрылымдық бөлімше жұмысының нәтижесіне қосқан үлесі үшін, сондай-ақ артық орындалған міндеттердің (жоспардың) сапасы мен саны үшін есептеледі;

Ең жоғарғы сыйақы – ұйым жұмысының нәтижесіне қосқан үлесі және жеке жетістіктері үшін;

Ерекше сыйақы ұйымға факті бойынша пайда әкелген жаңалық енгізу мен рационализаторлық ұсыныстар үшін есептеледі [4].

Осылайша, грейдтік жүйе ұйымның даму стратегиясының жалпы көзқарасы тұрғысынан әр лауазымның қатысты құндылығын анықтауға, сыйақының тиімді жүйесін құруға, еңбекақы төлеу қорын басқаруды оңтайландыруға, әрбір қызметкер үшін кәсіби деңгейін көтеру мүмкіндіктерін анықтайды.

Келесі кезеңде әзірленген еңбекті ынталандыру мен төлем жүйесі параметрлері анықталған болатын. Осы мақсатпен бастапқыда ұйымнан залалсыз қаржылық-экономикалық қызмет пен стратегиялық бағдардың негізгі көрсеткіштері үшін еңбек ақы төлеуге шығысталған ақша қаражаттар көлемі есептелінеді. Бұл жерде барлығы ұйымның рентабельділігіне, қызметкердің еңбегіне және ынталандыруына бөлінген қаражаттың үлесіне байланысты болды.

Өндірістік үрдісте жұмысшыларға еңбекақы төлеу арасында қатынасы, сондай-ақ еңбектің сапалық сипаттамасында айырмашылықтарға байланысты заманауи тәжірибе өндірістік үрдісті өзара байланысқан негізгі, көмекші және қызмет көрсетуші өндірістің кешені ретінде көрсетеді.

Бұл өндіріс санатының қағидасы басшылыққа қойылды, яғни жұмысшыларды негізгі, көмекші, қызмет көрсетуші санаттар бойынша жіктеу. Бұл қолданылатын тарифтік тордың санына әсерін тигізді. Басқа сөзбен айтқанда, өндірістің түрлі санатының жұмысшыларында жеке өздерінің тарифтік торлары болады. Мамандар мен басшылар үшін де осындай қағида тандалынған.

ЕТБЖ әзірлеуде «сақталынатын бөлік» механизмі қойылғандығын ескеру керек, яғни бірде бір жұмысшыға қолданыстағы еңбекақыдан төмендетілмейді. Егер де, жүйеге сәйкес, еңбекақы төмендету қажеттілігі туындаса, онда жұмысшыға, ол осы жерде жұмыс жасап жатқанда, қазіргі жалақы мен ЕТБЖ сәйкес төлем арасындағы айырма ретінде сақталынатын бөлік түрінде өтемақы төленетін болады [5].

### Қорытынды

Мұнай газ секторындағы жұмысшылар мен қызметкерлердің еңбегін ынталандыру және төлеу жүйесін жасауда еңбекақының тұрақты және өзгермелі бөліктері арасында қатынас маңызды орын алады. Еңбек заңнамасына сәйкес, еңбекақы төлеу жүйесі біруақыттық ынталандыру төлемін қоспағанда жұмысшының орташа айлық еңбекақысынан 75 пайыздан кем емес мөлшерінде үлесін қамтамасыз етуі керек. Осыған байланысты, еңбекақы төлеудің жаңа жүйесінде өзгермелі бөлігін анықтауда ұйым жұмысшыларының төлемдерінің деңгейі тәуелді болатын мөлшер, шарттары мен көрсеткіштері айқын бекітілген. Мерекелік сыйақылар түріндегі қосымша ынталандыру төлемдерінің мөлшеріне келетін болсақ, ол мұнай газ секторының барлық жұмысшылары үшін бірдей және лимиттелген.

Бүгінгі күні еліміздің мұнай газ секторында ЕТБЖ бойынша еңбекақы есептеудің бірыңғай әдістемесі бекітіліп, жәрдемақы және сыйақылық төлемдер, қосымша төлемдерді есептеу механизмі есептік алгоритмге келтіру тұжырымдалған. Одан бөлек, жұмысшылар үшін еңбекті ынталандыру және еңбекақы төлеуге қатысты, негізгі жағдайы ұйымның ішкі құжаттарында көрінетін еңбекақы төлеудің

типтік ережелері жасалынған. Осылайша, ұсынылған әдістеме бір бизнес-бағдарлама шегінде құрылымға және мақсатты стратегиялық бағдарға жауапты және жұмысшылар үшін түсінікті бола отырып, еңбекақы төлеуді бір жүйеге келтірілген.

#### Әдебиеттер

- 1 «Қазақстан-2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты. *adilet.zan.kz/kaz/*.
- 2 Перситская О. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда. [Электронный ресурс] // HR-портал. HR-сообщество и публикации.
- 3 Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов // <http://www.hr-portal.ru/node/760>(дата обращения: 13.04.2009)
- 4 Истомина Н.Н. Грейдирование как инновационная система оплаты труда муниципальных служащих // Молодой ученый. – 2009. – №10. – С. 138-140.
- 5 Чуланова О.Л. Журнал «Наукovedение». – Выпуск 5 (24). – Сентябрь – октябрь, 2014. – С. 92-94 // <http://naukovedenie.ru>

#### References

- 1 «Kazakhstan-2050» Stategyasy kalyptaskan memlekettyn zhana sayasy bagyty. *adilet.zan.kz/kaz/*.
- 2 Persytskaya O. Greydobaia sistema otsenivanya dolzhnostei I oplaty truda. [elektronnyi resurs] // HR-portal/ HR-soobchestva i publykatsi.
- 3 Slipachuk S. Sistema greidov: metodika opredeleniya dolzhnostnyh okladov // <http://www.hr-portal.ru/node/760>(data obrashchenya: 13.04.2009)
- 4 Istomina N.N. Greidirovanie kak innovatsionnaya sistema oplaty truda munitsifialnyh sluzhashchih // Molodoi uchenyi — 2009. — №10. — S. 138-140.
- 5 Chulanova O.L. Zhurnal «Naukovedenie» <http://naukovedenie.ru> Vypusk 5 (24), sentyabr – oktyabr 2014.– S.92-94.