

Потрубейко В.А.,
Вице-Президент АК «Алроса» (ЗАО),
Лаврова В.А.,
Ст. научный сотрудник
ФГУП «НИИ ТСС» Росздрава

**Механизм оценки личных деловых качеств работников –
центральное звено новой системы оплаты в АК «Алроса»**

Статья посвящена опыту АК «Алроса» по разработке и применению новой для российской практики гибкой тарифной системы оплаты труда. В ней отражены вопросы установления тарифных ставок с учетом личных деловых качеств работников. Подробно рассмотрены методы и показатели оценки личных деловых качеств работников и процедура оценки. Данный материал может быть использован в практической деятельности многих предприятий по установлению систем оплаты труда и для развития научных представлений о тарифной оплате.

Новая система оплаты была введена в Компании в конце 2006 г. Она относится к классу так называемых тарифных систем оплаты труда, и базируется на применении Единой Тарифной сетки Компании (ЕТСК), насчитывающей 21 квалификационный разряд, и предусматривает равномерное нарастание оплаты от разряда к разряду в размере 13% и применение по каждому разряду диапазона (минимального и максимального уровней) ставок, содержащего внутри себя исходную ставку, как меру оплаты работника, обладающего деловыми качествами, принимаемыми за единицу (см. таблицу).

**Тарифные коэффициенты и базовые сквозные тарифные ставки
единой тарифной сетки АК «Алроса» (ЗАО)**

Квалификационный разряд	Тарифные коэффициенты		Диапазон месячных тарифных ставок		
	Межразрядный коэффициент	Нарастающие 1 разряд = 1,0	Минимальная ставка	Исходная ставка	Максимальная ставка
1	2	3	4	5	6
1	1,0	1,0	2545	2675	4015
2	1,13	1,13	2875	3025	4540
3	1,13	1,28	3075	3420	5640
4	1,13	1,44	3475	3865	6375
5	1,13	1,63	3930	4365	7205
6	1,13	1,84	4440	4935	8140
7	1,13	2,08	5015	5575	9195
8	1,13	2,35	5670	6300	10395
9	1,13	2,66	6405	7115	11745
10	1,13	3,00	7240	8045	13270

1	2	3	4	5	6
11	1,13	3,39	8180	9090	14995
12	1,13	3,84	9245	10270	16945
13	1,13	4,33	10445	11605	19150
14	1,13	4,90	11800	13115	21635
15	1,13	5,53	13335	14820	24450
16	1,13	6,25	15070	16745	27630
17	1,13	7,07	17030	18920	31220
18	1,13	7,99	19245	21380	35280
19	1,13	9,02	21745	24160	39865
20	1,13	10,20	24570	27300	45045
21	1,13	11,52	27765	30850	50905

Исходная тарифная ставка делит установленный диапазон оплаты на две части. Одна из них предназначена для оценки повышенных деловых качеств, другая – пониженных относительно нормальных. Как видно из таблицы, эти части по своим размерам резко отличаются друг от друга.

Возможности повышения значительно больше, чем понижения, и это правильно, поскольку отклонения от деловых качеств в сторону снижения не могут быть допустимы в таких же масштабах, что и в сторону повышения деловых качеств.

Исходная тарифная ставка служит также базой начисления работникам предусмотренных в Положении об оплате труда Компании гарантийных выплат.

Под личными деловыми качествами в Компании понимаются деловые качества работника, позволяющие ему в рамках присвоенного разряда применять с той или иной степенью эффективности имеющийся у него объем знаний и навыков для выполнения установленных норм труда (трудовых обязанностей), а также содействовать личным участием разрешению задач, возникающих в производственном процессе на других рабочих местах в той или иной сферах деятельности.

Под оценкой личных деловых качеств понимается периодически (не реже 1 раза в год) проводимое специальной комиссией количественное определение личных деловых качеств работников и их увязка с уровнем тарифной оплаты в пределах диапазона тарифных ставок ЕТСК. Работа названной комиссии определяется специальным положением.

При оценке личных деловых качеств рабочих во всех случаях учитываются:

- напряженность работы, определяемая нормами труда и (или) степенью загрузки работника;
- умение работать по нескольким профессиям (должностям);
- уровень качества трудовой деятельности;
- степень использования работником фонда своего рабочего времени.

При оценке деловых качеств специалистов и руководителей во всех случаях учитываются:

- наличие доказательных предложений по повышению эффективности работы Компании и ее подразделений;
- напряженность работы, определяемая нормами труда (трудовыми обязанностями) и (или) степенью загрузки работника;
- уровень качества трудовой деятельности;
- степень использования работником фонда своего рабочего времени.

Кроме того, дополнительно учитываются применительно к отдельным группам работающих свойства, характерные для сферы их трудовой деятельности.

Единицей оценки личных деловых качеств работника является условный коэффициент, равный 1,0. В новом Положении о системе заработной платы оценка деловых качеств может находиться в пределах от 0,9 до 1,65 единицы.

Методы оценки личных деловых качеств применяются для следующих групп работающих:

1. Рабочие 1-2 квалификационных разрядов.
2. Рабочие 3 квалификационного разряда и выше.
3. Служащие, технические исполнители.
4. Специалисты инженерного уровня.
5. Руководители линейные.
6. Руководители функциональные.

По результатам оценки личных деловых качеств работника ему устанавливается сводный коэффициент личных деловых качеств ($K_{\text{лдж}}$). Тарифная ставка или оклад по результатам аттестации ($T_{\text{лдж}}$) устанавливается путем умножения исходной ставки соответствующего диапазона месячных тарифных ставок ЕТС по данному разряду ($T_{\text{исх}}$) на коэффициент личных деловых качеств:

$$T_{\text{лдж}} = T_{\text{исх}} \times K_{\text{лдж}};$$

$$K_{\text{лдж}} = 1 + \sum_{i=1}^n (K_i - 1),$$

где K_i - установленное числовое значение коэффициента по соответствующему критерию;

n - количество применяемых критериев оценки.

В период от оценки до оценки личных деловых качеств работника условия оплаты труда, предусматриваемые системами оплаты, устанавливаются с учетом повышенной тарифной ставки работника.

1. Оценка деловых качеств рабочих 1 и 2 квалификационных разрядов

При оценке личных деловых качеств рабочих 1 и 2 квалификационных разрядов учитываются:

- напряженность работы, определяемая нормами (нормативами) трудовых затрат и (или) степенью загрузки работника;
- умение работать по нескольким профессиям, фактическое совмещение работ на рабочем месте;
- степень использования работником фонда своего рабочего времени.

Рабочим 1 и 2 разряда сводный коэффициент оценки личных деловых качеств устанавливается в пределах диапазона 0,95 - 1,35.

Оценка степени напряженности установленных норм труда учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{нн}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

Коэффициент напряженности ($K_{\text{нн}}$), равный 1,0, устанавливается в случае, если объем работ, который рабочий должен выполнить, установлен по нормам (нормативам) трудовых затрат.

Коэффициент напряженности устанавливается равный 0,95, если объем работ, подлежащий выполнению работником, установлен экспертным путем.

Коэффициент напряженности больше единицы устанавливается в случае, если работник выполняет объем работ, превышающий определенный для него нормами (нормативами) труда за счет расширения зон обслуживания, совмещения профессий. Коэффициент напряженности от 1,05 до 1,2 устанавливается, если объем, подлежащий выполнению, превышает установленные нормы (нормативы) трудовых затрат на 10% и более.

Коэффициент фактической загрузки работника работой в течение смены может устанавливаться по данным фотографии (самофотографии) рабочего дня и результатам других методов анализа затрат рабочего времени на рабочем месте как отношение времени полезной работы в течение анализируемого периода к общей продолжительности этого периода.

Коэффициент напряженности (загрузки), установленный ниже 1,0, может быть повышен по инициативе администрации или работника до нормальной напряженности или даже выше за счет передачи ему дополнительного объема работ. При этом передача дополнительного объема работ производится при наличии письменного согласия работника.

Умение работать по нескольким профессиям, специальностям учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{ум}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- работник имеет одну профессию и выполняет работы по ней - устанавливается коэффициент, равный 1,00;

- работник умеет работать по двум и более профессиям и выполняет работы по ним - устанавливается коэффициент в пределах 1,05 - 1,1.

Степень использования работником фонда своего рабочего времени учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{фр}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- в течение аттестационного периода у работника имелись неявки на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент, равный 1,0;

- в течение аттестационного периода работник не имел случаев неявок на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент, равный 1,05.

2. Оценка деловых качеств рабочих 3 квалификационного разряда и выше

При оценке личных деловых качеств рабочих данной квалификации учитываются следующие критерии:

- напряженность установленных норм труда (трудовых обязанностей);
- умение работать по нескольким профессиям и фактическое совмещение работ на рабочем месте;
- наличие уровня профессионального мастерства и уровня качества трудовой деятельности;
- степень использования работником фонда своего рабочего времени.

Рабочим 3 квалификационного разряда и выше сводный коэффициент оценки личных деловых качеств устанавливается в пределах диапазона 0,9-1,65.

Оценка степени напряженности установленных норм труда учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{нн}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- объем работ, подлежащий выполнению, установлен экспертным путем - устанавливается коэффициент, равный 0,95;
- объем работ, подлежащий выполнению, установлен по нормам (нормативам) трудовых затрат - устанавливается коэффициент, равный 1,0;
- объем работ, подлежащий выполнению, превышает установленные нормы (нормативы) трудовых затрат на 10 % - 20% - устанавливается коэффициент, равный 1,1;
- объем работ, подлежащий выполнению, превышает установленные нормы (нормативы) трудовых затрат свыше 20 % - устанавливается коэффициент, равный 1,2.

Умение работать по нескольким профессиям и фактическое совмещение работ на рабочем месте учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{ум}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- при наличии одной профессии и выполнения работы по ней - устанавливается коэффициент, равный 1,0;
- при умении работать по двум и более профессиям и выполнении работы по ним - коэффициент устанавливается от 1,0 до 1,15.

Наличие уровня профессионального мастерства и уровня качества трудовой деятельности учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{пм}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- при наличии в течение одного года дисциплинарных взысканий по качеству работы - устанавливается коэффициент, равный 0,95;
- при отсутствии дисциплинарных взысканий по качеству работы в течение не менее одного года - устанавливается коэффициент, равный 1,0;
- при наличии у работника показателей результативности труда, превышающих их среднепрогрессивные значения и являющихся устойчивыми в течение длительного времени (не менее года) - устанавливается коэффициент от 1,0 до 1,1;

- при отсутствии дисциплинарных взысканий по качеству работы с учетом фактических результатов труда, превышающих среднепрогрессивные значения, устанавливается коэффициент 1,1 - 1,25.

Степень использования работником фонда своего рабочего времени учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{фр}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- в течение аттестационного периода у работника имелись неявки на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент, равный 1,0;
- в течение аттестационного периода работник не имел случаев неявок на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент, равный 1,05.

3. Оценка личных качеств служащих, технических исполнителей

При оценке личных деловых качеств служащих, технических исполнителей, учитываются следующие критерии:

- наличие уровня профессионального мастерства и напряженности установленных норм труда (трудовых обязанностей);
- уровень качества трудовой деятельности;
- степень использования работником фонда своего рабочего времени.

Служащим (техническим исполнителям) сводный коэффициент оценки личных деловых качеств устанавливается в пределах диапазона 0,9 - 1,35.

Оценка наличия уровня профессионального мастерства и напряженности установленных норм труда (трудовых обязанностей) учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{нн}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- при невыполнении должностных обязанностей, определенных должностной инструкцией в полном объеме, при наличии дисциплинарных взысканий, оформленных документально - устанавливается коэффициент, равный 0,95;
- при выполнении должностных обязанностей, определенных должностной инструкцией в полном объеме, при отсутствии дисциплинарных взысканий, оформленных документально - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0;
- при выполнении должностных обязанностей, определенных должностной инструкцией в полном объеме на высокопрофессиональном уровне, при отсутствии дисциплинарных взысканий, оформленных документально - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,2.

Наличие уровня качества трудовой деятельности учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{кт}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- при наличии в течение года дисциплинарных взысканий по качеству работы, оформленных документально - устанавливается коэффициент, равный 0,95;

- при отсутствии дисциплинарных взысканий по качеству работы в течение одного года устанавливается коэффициент, равный 1,0;

- при отсутствии дисциплинарных взысканий и наличие поощрений по качеству работы (за исключением денежных) за предыдущие 5 лет - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,1.

Степень использования работником фонда своего рабочего времени учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{фр}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- в течение аттестационного периода у работника имелись неявки на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент, равный 1,0;

- в течение аттестационного периода работник не имел случаев неявок на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент в пределах от 1 до 1,05.

4. Оценка личных деловых качеств специалистов инженерного уровня

Для оценки личных деловых качеств специалистов инженерного уровня учитываются следующие критерии:

- напряженность установленных норм труда (трудовых обязанностей) и уровень качества трудовой деятельности;

- личный вклад в повышение эффективности работы;

- степень использования работником фонда своего рабочего времени.

Специалистам инженерного уровня сводный коэффициент оценки личных деловых качеств устанавливается в пределах диапазона 0,9-1,65.

Напряженность установленных норм труда (трудовых обязанностей) и уровень качества трудовой деятельности учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{нн}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- при наличии в течение одного года дисциплинарных взысканий по качеству работы - устанавливается коэффициент, равный 0,9;

- при отсутствии дисциплинарных взысканий по качеству работы в течение одного года - устанавливается коэффициент, равный 1,0;

- при самостоятельном исполнении круга должностных обязанностей, определенных должностной инструкцией - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,1;

- при отсутствии дисциплинарных взысканий по качеству работы и самостоятельном исполнении круга должностных обязанностей, определенных должностной инструкцией - устанавливается коэффициент в пределах от 1,1 до 1,3.

Личный вклад в повышение эффективности работы учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{лв}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- если в течение предыдущего аттестационного периода, предшествующего оценке, работник не вносил предложений по повышению эффективности работы - устанавливается коэффициент, равный 1,00;

- если в течение аттестационного периода, предшествующего оценке, работником вносились предложения, обеспечившие получение экономии в размере не менее 3-х годовых окладов работника при условии документального подтверждения - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,1;

- если в течение аттестационного периода, предшествующего оценке, работником вносились предложения, обеспечившие получение экономии в размере не менее 5-ти годовых окладов работника при условии документального подтверждения - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,2;

- если в течение аттестационного периода, предшествующего оценке, работником вносились предложения, обеспечившие получение экономии в размере не менее 10-ти годовых окладов работника при условии документального подтверждения - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,3.

Степень использования работником фонда своего рабочего времени учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{фр}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- в течение аттестационного периода у работника имелись неявки на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент, равный 1,0;

- в течение аттестационного периода работник не имел случаев неявок на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,05.

5. Оценка личных деловых качеств линейных руководителей

Для оценки личных деловых качеств линейных руководителей устанавливаются следующие критерии:

- уровень качества трудовой деятельности,
- личный вклад в повышение эффективности работы,
- внедрение прогрессивных норм (нормативов) трудовых затрат;
- степень использования работником фонда своего рабочего времени.

Линейным руководителям сводный коэффициент оценки личных деловых качеств устанавливается в пределах диапазона 0,9-1,65.

Качество трудовой деятельности учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{кт}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- если в течение предыдущего аттестационного периода цех, участок имели случаи невыполнения месячных производственных планов - устанавливается коэффициент, равный 0,95;

- если в течение предыдущего аттестационного периода цех, участок не имели случаев невыполнения месячных производственных планов - устанавливается коэффициент, равный 1,0;

- если за предыдущий аттестационный период цех, участок постоянно выполняли производственные планы и достигнут рост производительности труда к плановым показателям - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,2.

Личный вклад в повышение эффективности работы учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{лв}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- если в течение предыдущего аттестационного периода цех, участок выполнили установленные экономические показатели работы, устанавливается коэффициент, равный 1,0;
- если в течение предыдущего аттестационного периода цех, участок достигли снижения затрат до 2% к плану - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,1;
- если в течение предыдущего аттестационного периода цех, участок достигли снижения затрат более 2% к плану - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,2.

Степень внедрения прогрессивных норм (нормативов) трудовых затрат учитывается путем установления коэффициентов ($K_{\text{нн}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- при охвате нормами (нормативами) трудовых затрат менее 80% объемов работ - устанавливается коэффициент, равный 0,95;
- при охвате более 80% объемов работ нормами (нормативами) трудовых затрат - устанавливается коэффициент, равный 1,0;
- при 100% охвате объемов работ нормами (нормативами) трудовых затрат - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,2;

Степень использования работником фонда своего рабочего времени учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{фр}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- в течение аттестационного периода у работника имелись неявки на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент, равный 1,0;
- в течение аттестационного периода работник не имел случаев неявок на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент, равный 1,05.

6. Оценка личных деловых качеств функциональных руководителей

Для оценки личных деловых качеств функциональных руководителей устанавливаются следующие критерии:

- уровень качества трудовой деятельности и напряженность установленных норм труда (трудовых обязанностей);
- личный вклад в повышение эффективности работ;
- степень использования работником фонда своего рабочего времени.

Функциональным руководителям сводный коэффициент оценки личных деловых качеств устанавливается в пределах диапазона 0,9-1,65.

Уровень качества трудовой деятельности и напряженность установленных норм труда (трудовых обязанностей) учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{кт}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- при наличии дисциплинарных взысканий по качеству работы, оформленных документально - устанавливается коэффициент, равный 0,9;
- при отсутствии дисциплинарных взысканий по качеству работы, оформленных документально - устанавливается коэффициент, равный 1,0;
- при отсутствии дисциплинарных взысканий по качеству работы при выполнении объема работ превышающего круг должностных обязанностей, определенных должностной инструкцией или повышенной интенсивности труда - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,30.

Личный вклад в повышение эффективности работы учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{лв}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- если в течение предыдущего аттестационного периода в бюро, отделе, службе отсутствуют реализованные предложения по повышению эффективности работы - устанавливается коэффициент, равный 1,0;
- если в течение предыдущего аттестационного периода не менее 20% работников бюро, отдела, службы внесли предложения по повышению эффективности работы, обеспечившие получение экономии в размере не менее 3-х минимальных средневзвешенных годовых окладов работников бюро, отдела, службы, при условии документального подтверждения - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,1;
- если в течение предыдущего аттестационного периода не менее 20% работников бюро, отдела, службы внесли предложения по повышению эффективности работы, обеспечившие получение экономии в размере не менее 5-ти минимальных средневзвешенных годовых окладов работников бюро, отдела, службы, при условии документального подтверждения - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,2;
- если в течение предыдущего аттестационного периода не менее 20% работников бюро, отдела, службы внесли предложения по повышению эффективности работы, обеспечившие получение экономии в размере не менее 10-ти минимальных средневзвешенных годовых окладов работников бюро, отдела, службы, при условии документального подтверждения - устанавливается коэффициент в пределах 1,0 - 1,3.

Степень использования работником фонда своего рабочего времени учитывается путем установления коэффициента ($K_{\text{фр}}$) к исходной тарифной ставке следующим образом:

- в течение аттестационного периода у работника имелись неявки на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент, равный 1,0;
- в течение аттестационного периода работник не имел случаев неявок на работу (за исключением очередного отпуска и отпуска по инициативе администрации) - устанавливается коэффициент в пределах от 1,0 до 1,05.

7. Процедура оценки личных деловых качеств работников АК «АЛРОСА» (ЗАО)

Процедура оценки включает такие элементы, как место проведения, субъекты, периодичность, программу оценки, порядок использования результатов оценки, а также доведения их до оцениваемого работника.

Оценка деловых качеств работников АК «АЛРОСА» (ЗАО) для установления индивидуальной тарифной ставки оплаты труда проводится не реже одного раза в год по решению руководителя структурного подразделения Компании. В отдельных случаях, по решению руководителя структурного подразделения возможно проведение внеплановой оценки личных деловых качеств работника с пересмотром индивидуальной тарифной ставки.

Проведение оценки личных деловых качеств работников основывается на следующих документах:

- приказ о создании аттестационной комиссии;
- график проведения оценки;
- приказ об утверждении списка работников.

Оценка состоит из трех этапов:

- подготовительного;
- непосредственно проведения оценки;
- заключительного (принятия решения по результатам оценки).

На подготовительном этапе проводятся следующие мероприятия;

- подготовка графика проведения оценки;
- составление списков работников, подлежащих оценке;
- подготовка необходимых оценочных документов на каждого работника;
- ознакомление работников с инструкцией по заполнению оценочных бланков;
- обеспечение для работников доступности информации о проведении аттестации.

Проведение оценки в подразделениях Компании возлагается на их руководителей.

На каждого работника, подлежащего оценке, кадровая служба подготавливает необходимые документы и основания.

Основным документом оценки личных деловых качеств работника является Лист оценки работника, в который заносится вся информация по оценке.

Оценка личных деловых качеств работника осуществляется непосредственным руководителем по результатам собеседования с работниками с учетом результатов работы за оценочный период, степени реализации предложений и замечаний предыдущей оценки и др.

Материалы по оценке личных деловых качеств работника, подготовленные кадровой службой и непосредственным руководителем, рассматривает аттестационная комиссия.

Вышестоящий руководитель отвечает за соблюдение принципов объективности и единообразия при применении оценочных показателей.

По результатам работы аттестационной комиссии издается приказ по структурному подразделению с указанием срока введения новых установленных та-

рифных ставок. После издания приказа и до сроков его введения (срок определяется приказом) кадровая служба производит ознакомление работников с установленными персональными тарифными ставками (окладами).

Список литературы:

1. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: МЦФЭР, 2005.
2. Жуков А.Л. Гибкая модель тарифного регулирования заработной платы / Справочник кадровика. – 2003. – № 1-2.
3. Волгин Н.А., Будаев Т.Б. Оплата труда и проблемы ее регулирования. – М.: «Альфа-Пресс», 2006.
4. Современная экономика труда. / Под редакцией проф. В.В. Куликова. – М.: «Финстатинформ», 2001, раздел V – Заработная плата.
5. Экономика труда. / Под редакцией Н.А. Волгина и Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2004, раздел 6.