# Регулирование оплаты труда руководителей

**Курсовая работа по предмету: Экономика Труда**

**Исполнитель Разина С.Н.**

**Министерство по общему и профессиональному образованию Российской Федерации**

**Уральский Государственный Экономический Университет**

**Кафедра труда и социальных отношений**

**Екатеринбург 1996 г.**

**Введение.**

Одной из важнейших проблем рыночной экономики во всем мире является проблема регулирования оплаты труда руководителей. К руководителям относятся работники, имеющие в своем подчинении специалистов, служащих и рабочих. Это многочисленная группа, составляющая до 25 процентов общей численности специалистов и служащих.

Главный вопрос в решении этой проблемы - вопрос оценки самого труда руководителей и его результатов. Существуют различные точки зрения ответа на этот вопрос. Можно выделить две крайние. Одна группа специалистов исходит из того, что руководители не создают материальных ценностей. Главная их роль - мобилизовать людей на решение конкретных задач, организовать их труд, создать все условия для продуктивной работы. Поэтому, они считают, что труд руководителей нужно оценивать по конечному результату работы коллектива. Следовательно, при построении оплаты труда упор нужно делать на высокий удельный вес в структуре заработной платы руководителя переменной части: оклад должен быть небольшим, а премии - очень весомыми.

Другая группа специалистов исходит из того, что труд руководителя относится к наиболее высококвалифицированному, требует очень длительной подготовки, разносторонних знаний, больших практических навыков. Поэтому, они считают, что оплата труда руководителей, как и остальных категорий работающих, должна строиться на одних и тех же принципах, т.е. должностной оклад должен быть весьма высоким по сравнению с переменной частью оплаты.

Эти крайние точки имеют свои плюсы и минусы.

Заработная плата в обществе выступает не только в роли элемента хозяйственного механизма, но и несет высокую социальную нагрузку, и принципиальные подходы к оплате труда руководителей должны быть такими же, как и у всех работающих. Т.е. различия в уровнях должностных окладов руководителей и других категорий работников должны отражать различие в их квалификации, сложности труда и т.д. Вместе с этим руководители производства оказывают существенное воздействие на формирование конечных результатов производства. И это должно находить отражение не только в уровне, но и в механизме оплаты их труда.

С другой стороны конечный результат труда складывается под влиянием огромного числа факторов, часть из которых вообще не поддается прямому воздействию руководителей. Таким образом, оплата труда руководителей должна рационально сочетать в себе действие факторов, лежащих на стороне его квалификации и факторов, связанных с конечными результатами коллективного труда.

Цель курсовой работы - рассмотреть методы формирования доходов руководителей и провести сравнительный анализ регулирования оплаты труда руководителей в странах с развитой рыночной экономикой и в нашей стране.

Данная цель была реализована при решении следующих задач:

рассмотреть проблемы регулирования оплаты труда руководителей в Российской Федерации;

проанализировать зарубежный опыт в решении задачи регулирования оплаты труда руководителей.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, содержит две таблицы и восемь приложений.

**Проблемы регулирования оплаты труда руководителей в Российской Федерации.**

**1.1. Оценка сложности основных функций руководства и учет личных деловых качеств руководителя при формировании его трудового дохода.**

При рыночных отношениях к знаниям опыту, профессиональному мастерству руководителей предприятий предъявляются более высокие требования. Они должны уметь быстро приспосабливаться к экономическим условиям, в короткий промежуток времени принимать то единственно правильное решение, которое позволит удержать экономику предприятия от банкротства.

Наряду с профессиональными знаниями успех дела нередко зависит и от моральных качеств человека, прежде всего от таких черт личности как обязательность, порядочность, честность, совестливость. Эти требования предъявляются к личности руководителя как трудовым коллективом, так и владельцем собственности. Ведь доверяя управление многомиллионным государственным имуществом или имуществом акционеров и товариществ, они не застрахованы от того, что свои личные интересы руководитель может поставить выше интересов предприятия и государства. [5, c. 26]

Вот почему, начиная с 90-ых годов, на практике стали шире применять контракты с руководителями и специалистами предприятия, заключаемые в соответствии с гражданским законодательством.

В современный период, в условиях дестабилизации экономики и производства, в России остро встает проблема определения трудового дохода руководителя предприятия при заключении с ним трудового договора (контракта).

Одними из главных параметров при определении этого дохода являются оценка сложности основных функций руководства и учет личных деловых качеств руководителя. Общим принципом оценки деловых качеств руководителей, оценки их профессионально - квалификационного уровня, как факторов, влияющих на конечные результаты деятельности коллектива, а, следовательно, и на формирование дохода руководителя, целесообразно избрать подход, когда оценка производится не столько с позиций текущих действий или исходя из того, как они реализуют ближайшие цели, а с позиций способности делать правильный выбор в сложных финансово-коммерческих и других ситуациях, видеть перспективу развития предприятия условий его функционирования.

Оценка сложности основных функций может быть определена следующим образом:

Характер работ, составляющий содержание труда:

Организационно - административные результаты, имеющие преимущественно творческий характер, непосредственно связанные с постановкой новых задач;

Разработка сложных программ и доведение принятых решений до исполнителей;

Координация и контроль деятельности подразделений предприятия и его функциональных служб;

Организационно - распорядительные и координационные результаты.

Разнообразие, комплексность работ:

Работы, охватывающие весь комплекс вопросов, связанных с деятельностью предприятия, требующие согласованности с основными параметрами развития отрасли, техническими, экономическими и социальными задачами.

Самостоятельность выполнения работ

Полная самостоятельность в выборе средств и методов, поставленных перед предприятием задач.

Масштаб и сложность руководства, комплексное руководство предприятия.

Дополнительная ответственность.

Материальная - высокой степени, право распоряжаться денежными средствами и материальными ценностями.

Моральная - обусловлена вероятностью несчастных случаев при выполнении работ в опасных условиях.

Для всесторонней и взвешенной оценки сложности функций руководителя могут быть использованы три показателя:

Среднегодовая численность рабочих.

Среднегодовая стоимость промышленно-производственных фондов.

Сложность производимой продукции.

Сочетание названных показателей обеспечивает комплексность и объективность оценки. Использование одного показателя может дать искаженное представление о предприятии. Небольшая численность может быть результатом высокой степени механизации и автоматизации. Второй показатель раскрывает технологическую сложность трудового процесса. Третий - уточняет, насколько оправдан уровень двух первых показателей.

При заключении контрактов количественные параметры характеристик показателей сложности должны быть конкретизированы работодателем с тем, чтобы они отражали фактические различия в сложности управления отдельными производственными объектами.

**1.2.** **Схема заключения контрактов c руководителями предприятий.**

Рассмотрим схему составления контракта с руководителем предприятия. Любой контракт, как и трудовой договор, имеет две стороны - наниматель (работодатель) и нанимающийся (работник). Собственник, приглашая руководителя на работу, предъявляет ему самые высокие требования и, в то же время, он должен гарантировать ему достаточно высокий уровень качества жизни, высокую степень самостоятельности в сфере управления, возможность действовать в условиях определенного предпринимательского риска. Это предполагает необходимость осуществления определенного контроля со стороны собственника и наличие ответственности сторон контракта.

Для составления контракта можно использовать Рекомендации по заключению трудового договора (контракта) в письменной форме и Примерную форму трудового договора (контракта) с работником, утвержденные постановлением Министерства Труда от 14 июля 1993 года.

Содержание трудового контракта может быть представлено следующим образом:

1) общие положения (наименование сторон, реквизиты, срок действия, условия испытательного срока);

2) предмет контракта (наименование выполняемой работы и содержание трудовых функций);

3) обязанности работодателя (информационное, техническое обеспечение работника, библиотечный день, повышение квалификации);

4) порядок приемки и оценки работы;

5) оплата труда (сроки выплаты, авансовые выплаты, поощрительные выплаты);

6) режим рабочего времени (гибкий график, работа в определенные часы, выходные, отпуска и порядок их предоставления, порядок оплаты);

7) социальные гарантии (дополнительные выплаты к отпуску, по больничному листку, обязательства по трудоустройству по окончании работы, медицинское, санаторно-курортное обслуживание, транспортные услуги, оплата жилья, предоставление жилья, погашение кредита в жилищно-строительном кооперативе и др.);

8) обязанности сторон по выполнению условий контракта и ответственность за их нарушение (дисциплинарные санкции, возмещение материального ущерба, расторжение контракта);

9) условия расторжения или пролонгации трудового контракта (расторжения - в случае нарушения контракта, ликвидации предприятия, окончания срока, подписания акта сдачи-приемки работы, досрочное выполнение работы, соглашение сторон; пролонгация - если работа не завершена, приостановлена по независящим причинам, по причинам, оговоренным в контракте, в случае заболевания и др.);

порядок рассмотрения споров. [1, c. 125-126]

Контракт заключается в письменной форме в двух экземплярах. Один экземпляр остается у работодателя, второй - у работника. Контракт является основанием для возникновения трудовых отношений между сторонами контракта со дня, установленного в нем. Работодатель издает приказ о зачислении работника на работу на основании данного контракта и объявляет его под расписку работника.

**1.3. Проблемы заключения контрактов с руководителями акционерных обществ.**

Определенные проблемы в связи с заключением контракта с руководителем возникают в некоторых организациях - правовых формах предпринимательства, например, в акционерных обществах. Каждое акционерное общество имеет свой устав, который не должен противоречить законодательству. На сегодняшний день в России нет специального закона об акционерных обществах, поэтому вопросы их организации и деятельности определяются Положением об акционерных обществах, утвержденным постановлением Совета Министров РСФСР от 25 декабря 1990 года №601. По гражданскому кодексу РСФСР акционерное общество - это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, только в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание акционеров, к компетентности которого относится избрание совета директоров и ревизионной комиссии. На собрании акционеров происходит персональное избрание директоров, назначение Генерального директора. Тут и возникают проблемы: как технически заключить контракт, кто должен его подписать?

А.М. Куренной, доктор юридических наук, профессор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ предлагает следующее решение:

Собрание акционеров не только назначает Генерального директора, но и утверждает текст контракта с ним, после чего поручает подписать этот контракт любому из акционеров (по поручению собрания).

В свою очередь, Генеральный директор заключает контракты с членами Совета директоров с учетом основных положений, касающихся их статуса в обществе и утвержденных собранием акционеров. [6, c. 68]

**1.4. Государственное регулирование оплаты труда руководителей.**

В настоящее время в Российской Федерации нет законодательных актов, позволяющих регулировать оплату труда руководителей. Некоторым образом попытки регулировать оплату руководителей содержатся в постановлении Правительства РФ №210, что будет рассмотрено ниже, а также на уровне субъектов федерации, где создаются местные законы. В качестве таких примеров можно привести опыт Новосибирской области, где действует областной нормативный документ, принятый 3 августа 1994 года, а также опыт Свердловской области, где разработан проект областного закона « О регулировании оплаты труда », содержащий главу « О регулировании оплаты труда руководителей ».

1.4.а. Определение размера должностного оклада руководителя при заключении с ним трудового договора (контракта).

Одним из обязательных условий контракта с руководителем государственного предприятия является установление ежемесячного гарантированного должностного оклада. Его размер определен постановлением Правительства Российской Федерации от 21 марта 1994 года № 210 «Об условиях оплаты труда руководителей государственных предприятий при заключении с ними трудовых договоров (контрактов)». Он устанавливается в зависимости от величины тарифной ставки 1 разряда рабочего основной профессии, предусмотренной коллективным договором, и численности работников. [5, c. 28]

Пунктом 3 этого постановления предусмотрены верхние пределы кратности к величине тарифных ставок 1 разряда рабочего основной профессии, определенной коллективным договором на данном предприятии, исходя из следующих показателей:

Таблица 1.[10]

|  |  |
| --- | --- |
| Списочная численность предприятия (человек) | Кратность к величине тарифной ставки 1 разряда рабочего основной профессии на предприятии |
| до 200от 200 до 1500от 1500 до 10000свыше 10000 | до 10до 12до 14до 16 |

Учитывая это, конкретный должностной оклад по каждой группе может быть установлен и из меньшего количества ставок. Конкретную величину кратности для руководителей государственных предприятий определяют органы исполнительной власти, на которые возложены координация и регулирование деятельности в соответствующих отраслях и осуществляющие полномочия собственника имущества предприятия, или уполномоченные ими органы, имеющие право заключать трудовой договор (контракт) с руководителями государственных предприятий. [3]

При этом размер должностного оклада устанавливается с учетом сложности управления (а численность работников является одним из таких объективных критериев), его технической оснащенности и объемов производства продукции.

Следует отметить, что ставка 1 разряда и кратность являются вспомогательными показателями для определения должностного оклада в абсолютном размере. При этом ежемесячное гарантированное вознаграждение не может быть меньше 10и - кратной минимальной оплаты труда, установленной действующим законодательством на момент заключения контракта.

Списочная численность работников, как правило, устанавливается на первое число месяца, в котором заключается контракт. При уменьшении численности работников предприятия в связи со снижением объемов производства из-за неплатежеспособности потребителей, а также по другим объективным причинам, контракт с руководителем в части должностного оклада не пересматривается.

Очень важно при установлении ежемесячного гарантированного вознаграждения определить основную профессию рабочих. Как правило, за основную рекомендуется принимать ту профессию рабочего, которая имеет наибольшую долю в численности рабочих.

Не возникает сложностей с определением ставки 1 разряда рабочего основной профессии, если она предусмотрена в коллективном договоре или в положении об оплате труда работников предприятия.

На предприятиях, где тарифные разряды не применяются и для оплаты труда используются месячные оклады или ставки, расчет ежемесячного вознаграждения руководителя производится исходя из минимального оклада (ставки) рабочих или служащих, занятых в основной деятельности предприятия.

Если на предприятии для оплаты труда применяется бестарифная система, то для установления ежемесячного вознаграждения руководителю предприятия определяется фактическая квартальная заработная плата работников низшей (первой) квалификационной группы. Квалификационный коэффициент этой группы принимается за единицу. Затем определяется среднемесячная ставка этой категории работников. Для этого квартальная заработная плата делится на отработанное время, полученный дневной или часовой заработок умножается на месячную норму рабочего времени. Из этой среднемесячной ставки работника рассчитывается ежемесячное вознаграждение (должностной оклад) руководителю предприятия.

В случаях, когда по бестарифному принципу распределяется весь заработок, сначала устанавливается примерная доля премии в фонде заработной платы рабочих основной профессии и в зависимости от нее рассчитывается тарифная ставка. Например, если доля премиальных выплат составляет 30%, то для расчета ставки 1-го разряда фактическая заработная плата по первой квалификационной группе умножается на коэффициент 0,7, если доля премий равна 40% - то на коэффициент 0,6 и т. д. [5, c. 28]

Расходы на выплату ежемесячного гарантированного вознаграждения и надбавок за непрерывный стаж работы относят на себестоимость продукции (работ, услуг).

1.4.б. Определение переменной части заработка руководителя при заключении с ним трудового договора (контракта).

Условия оплаты труда руководителей, определяемые в контрактах, устанавливаются в зависимости от результатов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия. Переменная часть заработной платы (надбавки, доплаты, премии и др.) должна ориентироваться на достижение краткосрочных и долговременных результатов хозяйственной деятельности. Она должна устанавливаться в зависимости от выполнения конкретных обязательств по эффективному использованию собственности предприятия и выплачиваться в зависимости от их своевременного выполнения (увеличение объемов производства и реализации продукции, прибыли, повышения рентабельности, ввода новых мощностей и объектов, повышения конкурентоспособности продукции, увеличения валютной прибыли и др.)

Надбавки к должностному окладу должны устанавливаться за обязательства долговременного характера: выпуск конкурентоспособной на мировом рынке продукции, экспорт продукции, повышенную сложность управления и др.

Премии и вознаграждения должны выплачиваться за выполнение конкретных показателей и обязательств по эффективному хозяйствованию и их размер должен быть оговорен в контракте.

Вознаграждение (премия) выплачивается руководителю предприятия по результатам финансово-хозяйственной деятельности за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия за вычетом из нее налогов, других обязательных платежей в бюджет и средств, направляемых на потребление.

Доля руководителя предприятия от прибыли определяется как отношение 12 ежемесячных гарантированных вознаграждений (окладов) к сумме прибыли за предшествующий календарный год. При этом используется месячное вознаграждение, установленное при заключении контракта. Величина норматива вознаграждения за прибыль определяется органом исполнительной власти при заключении контракта. [10]

Норматив вознаграждения не должен быть больше единицы. В случае если полученная за предшествующий год прибыль, за вычетом налогов, других обязательных платежей в бюджет и средств, направленных на потребление, меньше суммы 12 месячных гарантированных вознаграждений, то вознаграждение за результаты финансово-хозяйственной деятельности руководителю не выплачивается.

Фактическая сумма вознаграждения по итогам года определяется путем умножения на норматив суммы прибыли по балансу за расчетный период за вычетом из нее налогов, других обязательных платежей в бюджет и средств, направленных на потребление.

В убыточных предприятиях вознаграждение по итогам деятельности за год не производится.

При высоком уровне инфляции, влияющем на сумму получаемой прибыли, норматив вознаграждения может пересматриваться. Условия пересмотра норматива предусматриваются в контракте.

Для повышения эффективности производства на государственных предприятиях наряду с вознаграждением за результаты финансово-хозяйственной деятельности по нормативу от прибыли может вводиться в порядке аванса текущее премирование руководителей за увеличение объемов производства (реализации) продукции в сопоставимых ценах, а также за своевременное и качественное выполнение важнейших видов работ.

Конкретные условия и размеры текущего премирования руководителей предприятия устанавливаются органами исполнительной власти, заключающим контракт с руководителем, предприятия, и предусматриваются в нем. При этом максимальный размер премий не должен превышать шести месячных должностных окладов в год. В случае если за расчетный год прибыль не получена, то расходы на выплату текущих премий относят на себестоимость продукции. Если же за расчетный год руководителю предприятия начислено вознаграждение по нормативу от прибыли, то из него удерживают суммы текущих премий, выданных в порядке аванса.

Вознаграждения, выплачиваемые руководителю предприятия, учитываются при определении его среднего заработка.

Изменения, вносимые в контракт с руководителем предприятия в части размера и условий вознаграждения, компенсаций и социальных выплат также согласуются с трудовым коллективом. [5, c. 29]

Размер переменной заработной платы должен быть достаточным для создания необходимой материальной заинтересованности работника в выполнении принятых обязательств, предусмотренных в контракте.

При этом премии и вознаграждения за выполнение текущих показателей лучше устанавливать в меньших размерах, чем за осуществление мер, имеющих перспективное значение для предприятия и требующих определенного времени для их реализации.

**1.5. Другие точки зрения и подходы к определению должностного оклада руководителя.**

Существуют и другие подходы к определению должностного оклада руководителя.

Например, В. Павлов, зам. начальника Главного сводно-экономического управления Госкомоборонпрома России - начальник отдела трудовых отношений и социальных вопросов считает, что механизм оплаты труда руководителей, предлагаемый постановлением №210, весьма несовершенен. Свои выводы он обосновывает следующим: согласно постановлению №210, чем меньше средств руководителю удастся израсходовать на трудовой коллектив, тем больший доход получит он сам, так как размер его оплаты поставлен в зависимость только от ставки рабочего основной профессии 1 разряда и норматива соотношения его годового должностного оклада к остаточной прибыли (за вычетом средств, направленных на потребление). Причем не уточняется, что такое «рабочий основной профессии».

Тем самым директора госпредприятий «с порога» сориентированы либо на ставки самых высокооплачиваемых рабочих в каждой отрасли, либо на ускоренное периодическое повышение ставки 1 разряда при неизменности или незначительном изменении ставок и окладов остальных, более квалифицированных категорий работников, что позволит увеличивать зарплату только руководителям предприятий.

Механизм премирования циклически будет действовать в противоположных, направлениях. Периодически то стимулировать рост расходования прибыли на нужды коллектива (в целях повышения норматива премирования директора), то его уменьшение (в целях увеличения суммы премии руководителю предприятия).

Кроме того, в стартовый момент введения такого механизма по предварительным прикидкам в отдельных отраслях у значительного числа директоров (до 60%) произойдет снижение заработной платы, а у остальных (до 40%), - ничем не обоснованное ее повышение

В. Павлов предлагает свою точку зрения к определению должностного оклада руководителей:

оплата труда руководителей предприятий должна быть поставлена в зависимость от заработной платы работников их коллективов, то есть увязана по крайней мере со средней заработной платой, складывающейся в возглавляемых ими коллективах. [9]

Например, на предприятиях оборонных отраслей промышленности действует именно такой механизм. При подготовке к заключению контрактов с директорами трудовые коллективы принимают решения об установлении им месячных окладов в размере от 3 до 8 среднемесячных зарплат, складывающихся в этих коллективах (в зависимости от их численности). За январь 1994 года при средней заработной плате 90 тысяч рублей в месяц, в целом по всем предприятиям зарплата директоров по окладам составила в среднем 450 - 500 тысяч рублей. [14]

Премирование директоров осуществляется в тех же размерах (в процентах к их окладам), что и остальных работников, возглавляемых ими коллективов.

В настоящее время Министерством Труда РФ предлагаются еще несколько подходов к определению должностного оклада руководителя. Он может формироваться:

На базе оклада квалифицированного специалиста данного предприятия с дальнейшей коррекцией на основе коэффициентов, учитывающих профессионально - квалификационный уровень и деловые качества работника, а также повышенную, в связи с осуществлением функций руководства сложность труда, и конечные результаты деятельности возглавляемого коллектива.

ДОрук=ДОспец\*К1 \*К2 \*К3 \*Кn

К1 ,Кn - коэффициенты, характеризующие уровень показателей сложности и конечных результатов труда.

На базе уровня организации заработной платы, сложившихся в данном коллективе с дальнейшими коррективами в соответствии с оценкой профессионально - квалификационного уровня, деловых качеств руководителя и конечных результатов деятельности трудового коллектива.

\_\_\_\_

ДОрук=ЗПппп\*К

К - коэффициент соотношения должностного оклада руководителя к фонду заработной платы работников предприятия, установленному в коллективном договоре или в ином порядке.

\_\_\_\_

ЗПппп - средняя заработная плата промышленно-производственного персонала за предшествующий период (квартал, полугодие)

На основе распространения условий оплаты труда и нормативных соотношений, предусмотренных в единой тарифной сетке для организаций и учреждений бюджетной сферы, на государственных предприятиях безрасчетного сектора

ДОрук=ТС1 разр\*ТКрук

ТС1 разр - устанавливается в коллективном договоре предприятия

Исходной базой оценки сложности труда руководителей может служить содержание трудовых функций, предусмотренных “Квалификационным справочником должностей руководителей и служащих”, утвержденным Министерством Труда Российской Федерации.

1.6. Оплата труда руководителей предприятий и организаций Свердловской области.

Начиная с 3 квартала 1994 года, Федерация профсоюзов отслеживала уровень доходов и средней заработной платы руководителей и работников предприятий и организаций ведущих отраслей экономики области и их взаимосвязь с результатами труда.

Аналогичный анализ по оплате труда руководителей был проведен по данным статотчетности в 4 квартале 1995 г. Статистическом наблюдением за оплатой труда руководителей предприятий по итогам работы в 4 квартале 1995 года по данным комитета госстатистики Свердловской области было охвачено 1306 предприятий, в том числе 725 государственных предприятий (включая муниципальные) (прил.1) и 581 акционерное общество (прил.2). Для сравнения, в 4 квартале 1994 г. наблюдением было охвачено 848 госпредприятий и 581 акционерное общество.

Так же как и в 4 квартале 1994 г., большая часть руководителей госпредприятий и акционерных обществ, охваченных наблюдением в 4 квартале 1995 г. работает на предприятиях с численностью до 200 человек (77,8% и 52,7%), от 200 до 1500 чел. соответственно (17,9 и 37,5%).

Численность руководителей, заключивших контракты в соответствии с постановлением Правительства РФ от 21.03.94 г. № 210, увеличилась в 4 квартале 1995 г. по сравнению с тем же периодом 1994 г. на 29 чел. в госсекторе и на 28 чел. в акционерных обществах, но по-прежнему не превышает 50% от общей численности руководителей (соответственно 47,3 и 26,9%).

Как показало наблюдение руководители государственных предприятий, имеющие должностные оклады с кратностью до 10 раз, занимают в общей численности отчитавшихся, как и в 4 квартале 1994 года, преобладающую долю - 91,7% (прил. 3). Среди руководителей предприятий со списочной численностью до 200 чел. их доля еще выше - 95,7%. Средний размер кратности этой категории руководителей - 6, и несколько выше, чем в 4 квартале 1994 года. Размер кратности повысился почти по всем уровням численности.

Среди руководителей акционерных обществ у значительной её части (67,6 %) кратностъ не превышает 10 раз, а среди руководителей с численностью предприятий до 200 чел. удельный вес ещё выше -84,3% (прил.4). Средний размер кратности должностного оклада руководителя акционерного общества в 1,5 раза превышает средний размер кратности должностного оклада руководителя госпредприятия.

Анализ доходов и средней заработной платы руководителей госпредприятий (прил. 5) и акционерных обществ (прил. 6) свидетельствует о том, что в 4 квартале 1995 г. наблюдался рост доходов и средней заработной платы в целом по области и по представленных отраслям экономики. Так, доход руководителя госпредприятия составил 2093 тыс. руб., акционерного общества - 3728,4 тыс. руб. и повысился соответственно к уровню 4 квартала 1994 г. в 2,17 и 2.58 раза. Средняя заработная плата руководителя государственного предприятия составила 1919,8 тыс. руб., акционерного общества -3362,2 тыс. руб., рост её составил соответственно -2,09 и 2,54 раза. Выше средней по области заработная плата руководителей госпредприятий в отраслях промышленности (2772,9), транспорта (2537,1), связи (3500,7) тыс. руб. Наиболее высокие размеры заработной платы наблюдаются у руководителей предприятий, с численностью работающих от 1500 до 10000 чел. Так, в промышленности средняя зарплата этих руководителей составила 5746,4 тыс. руб., в связи - 4608,1, строительстве - 17841,6 тыс. руб.

В акционерных обществах уровень зарплаты, значительно превышающий средний по области, наблюдается в связи (9209,2), здесь же и самая высокая зарплата руководителя со списочной численностью: от 1500 до 10000 чел. - 16324,2 тыс. рублей.

Из данных таблиц видно, что доход и заработная плата руководителей как государственных, так и акционерных, возрастала более быстрыми темпами, чем оплата труда рабочего 1-го разряда.

Анализ доходов и заработной платы работающих и руководителей (прил. 7) также доказывает, что рост доходов и заработной платы среди работающих наблюдался меньшими темпами, чем у руководителей, соответственно увеличивался разрыв между оплатой работающих и руководителей. Например, доход и заработная плата работающих возросла в 4 квартале 1995 г. по отношению к 4 кварталу 1994 г. в 2,2 раза, а оплата руководителей в 2,4 раза, соответственно и соотношение между доходами и зарплатой работающего и руководителя повысилось с 3.3 и 3,6 в 1994 г. до 3,6 и 3,8- в 1995 году. А в отраслях экономики как промышленность, связь средняя зарплата руководителя опережает зарплату работающего в 5-7 раз.

Таким образом, проведенный анализ оплаты труда руководителей показал, что в 4 квартале 1995 г., как и в предыдущие периоды, сохраняется дифференциация в оплате труда в зависимости: от форм собственности. Наиболее высокий ее уровень в акционерных обществах: у одной трети из них оплата труда превышала рекомендованный правительством РФ в несколько раз. По-прежнему заработная плата руководителей растет опережающими темпами по сравнению с заработной платой работающих и особенно рабочих. При этом рост доходов и заработной платы руководителей не связан с результатами производственно - хозяйственной деятельности предприятий (прил.8). Данные таблицы показывают, что в 1995 году снижение объема производства по сравнению с предыдущим годом наблюдалось почти во всех отраслях экономики. По объему промышленной продукции оно составило 3,8%, при том, что в предыдущем году объемы упали более чем на 20%; объем СМР снизился в 1995 г. на 12%, а в предыдущем году на 41%, в социальном строительстве - на 21%, в 1994 году - снижение на 20%; объем грузоперевозок снизился на 9%, а в 1994 году - почти на 30%. Между тем доход и заработная плата руководителя этих отраслей возросли: в промышленности в целом - в 2,8 раза, а в акционерных обществах - в 2,9 раза; на транспорте в целом рост зарплаты руководителя составил 2,5 раза, в акционерных обществах - 2,8 раза.

Т.е. заработная плата руководителя повышается независимо от результатов работы предприятия. Не содержит механизма регулирования оплаты труда руководителей всех форм собственности и постановление Правительства РФ №210. Чтобы заинтересовать руководителя в повышении эффективности работы предприятия и с учетом его личного вклада необходимо определить критерии обоснованности должностных окладов и разработать механизм регулирования оплаты труда, порядок стимулирования высокоэффективного труда, установления социальных льгот и компенсаций с условием, что не будут при этом нарушаться сложившиеся пропорции в оплате труда руководителя и рядовых работников. [2, c. 4]

**Зарубежный опыт оплаты труда руководителей.**

**2.1. Численность руководящего состава.**

В составе экономически активного населения стран с развитой рыночной экономикой управленческие кадры составляют от трех процентов в Германии до двенадцати процентов в США. Основная доля управленческих кадров в развитых странах приходится в основном на обрабатывающую промышленность, сферу услуг, финансы и страхование. Однако качественный состав руководителей в этих сферах существенно различается. Так, в промышленности налицо многоуровневая вертикаль управления - от руководителя корпорации и фирмы до начальника цеха и производственных участков, а также горизонтальная соподчиненность и взаимоувязка деятельности различных подразделений и служб. В сфере услуг и финансов меньше управленческих уровней. Кроме того, значительную долю здесь составляют руководители-собственники, хотя их удельный вес в общей численности руководящих кадров и невелик (табл. 2).Таблица 2 [8]

Доля руководящих кадров в составе экономически активного населения и распределения их по отраслям экономики за 1991-1992 гг.,

% к итогу.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отрасль экономики | Австрия | Германия | Голландия | Дания | Норвегия | США | Япония |
| Сельское хозяйство | - | 0.6 | - | 0.7 | 1.0 | 0.7 | 0.8 |
| Добывающая промышленность | 0.4 | - | - | 0.3 | 1.0 | 0.7 | 0.4 |
| Обрабатывающая промышленность | 16.3 | 27.9 | 27.0 | 21.4 | 17.2 | 15.8 | 25.4 |
| Электро-, газо- и водоснабжение | 1.1 | 0.8 | - | 0.4 | 1.0 | 1.3 | 0.4 |
| Строительство | 2.5 | 4.5 | 11.2 | 5.5 | 7.0 | 5.9 | 14.6 |
| Торговля, гостиницы, рестораны | 13.0 | 20.5 | 14.0 | 34.4 | 17.2 | 14.0 | 23.2 |
| Транспорт и связь | 6.7 | 7.4 | 7.3 | 3.9 | 7.1 | 4.8 | 6.4 |
| Финансы, страхование | 8.1 | 11.6 | 18.1 | 17.0 | 18.1 | 18.2 | 14.2 |
| Услуги | 51.5 | 26.7 | 22.4 | 16.0 | 30.4 | 34.9 | 14.6 |
| Прочие отрасли; безработные | 0.4 | - | - | 0.4 | - | 3.7 | - |
| Итого | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Всего в % к экономически активному населению | 7.9 | 3.1 | 6.1 | 4.0 | 8.5 | 11.9 | 3.9 |

Работающие же по найму руководители составляют в странах развитой рыночной экономики свыше 80 процентов управленческих кадров. [4]

**2.2. Составляющие оплаты труда руководителей в странах с развитой экономикой.**

За рубежом в качестве критериев для установления оплаты труда руководителя используют такие показатели, как обязанности руководителя и уровень его ответственности, возможности и способности руководителя, объем и сложность производства, конкурентоспособность и объем продаж продукции, условия труда, перспектива развития; образование, профподготовка и опыт работы, личный вклад руководителя в эффективность работы предприятия; численность персонала. [2, c. 5]

В целом личные доходы руководящего состава складываются из следующих источников:

официального должностного оклада;

премий, выплачиваемых из прибылей;

вознаграждений в виде акций, покупаемых у компании по цене значительно ниже биржевого курса;

различного рода выплат из страховых фондов, значительно больших, чем те, которые получает рядовой состав:

разнообразные льготы в виде оплачиваемых компанией полностью или частично личных услуг.

Рассчитываются также суммы, которыми распоряжаются руководители в связи с исполнением должностных обязанностей. [8]

Заработная плата руководителей за рубежом, как и у нас в стране, делится на две части: постоянную, гарантированную. которая зависит от квалификационного уровня работника (тариф), и переменную часть, связанную с индивидуальными результатами труда.

Постоянная часть заработной платы состоит из основной части и индивидуальной надбавки к ней, устанавливаемой в зависимости от занимаемой должности, проявленных способностей, потенциальных возможностей работника, а также от его возраста и стажа работы. Большинство этих факторов носит по существу постоянный характер.

Начисление переменной части прямой заработной платы, включающей различные премии и доплаты, производится в виде как индивидуальных, так и коллективных выплат. Как правило, переменная часть заработной платы имеет тенденцию расти прямо пропорционально занимаемому на служебной лестнице положению. Так. по материалам одного из обследований во Франции переменная часть к основной гарантированной части заработной платы составляет: у генерального директора - 20-25%, у специалистов по маркетингу - 15-20%, у директора отделения фирмы - 12-15%, у руководителей служб - 10-12%, у инженеров и среднего звена управления - 8-10%, у техников, мастеров, бригадиров - 7-8%, у квалифицированных рабочих - 5-7%, у неквалифицированных рабочих - 2-5%. [12, c. 92]

Крупная торговая фирма "Каррефур" (19 тысяч работающих только во Франции), владеющая сетью супермаркетов, наряду с коллективными надбавками, которые выплачиваются по результатам работы за год, начисляет полностью индивидуализированную заработную плату своим управленческим работникам (они составляют около 6% персонала). Размер этой заработной платы устанавливается в начале каждого года с учетом степени ответственности профессионального опыта и трудовых показателей за прошедший год. По каждому уровню ответственности устанавливается минимальный и максимальный размеры заработной платы. Амплитуда этой "вилки" может достигать 40%. Общее повышение заработной платы осуществляется и при минимальном, и при максимальном размере оплаты внутри "вилки". Уровень оплаты определяется методом оценки заслуг. Результатом подобной политики является повышение производительности труда. [12, c. 93]

Все предоставляемые управленческим кадрам дополнительные выплаты и услуги, а также их оклады не бесконтрольны. Разработан механизм, регулирующий их уровень и условия предоставления, препятствующий злоупотреблениям в этой сфере. В свою очередь, существует комплекс мер, защищающий руководителей в трудных ситуациях, связанных с рисковым характером их деятельности.

Четкая система оплаты руководителей во многом определяет эффективность деятельности компании, социально - психологический климат в ней. Поэтому при ее разработке во внимание обязательно принимаются следующие социально-экономические факторы:

общий климат бизнеса и планы развития компании;

конкуренция в данной отрасли;

соответствие представлениям акционеров кредиторов о справедливости вознаграждения руководителей компании;

соотношение с уровнем заработной платы других работников компании.

Например в США большое внимание уделяется обследованию заработной платы руководителей. Это - ежегодное обследование (по состоянию на март каждого года), представляющее данные об оплате руководителей на базе общенациональной выборки предприятия. Результаты разработок данного выборочного наблюдения используются при решении вопросов регулирования заработной платы в государственном и частных секторах экономики. [7, c. 68]

Также, важное значение придается тщательному анализу ситуации на рынке труда, оценке деятельности компаний-конкурентов в использовании так называемых "человеческих ресурсов". Международная корпорация "Minnesota Maining & Manufacturing" проводит, например, регулярное "сканирование" уровней оплаты труда у своих 16 конкурентов, А среди них компании IBM, "Kodak", "General-electric", "Hewlett-Packard". В этих целях делаются прямые запросы конкурентам. На основе полученной информации устанавливаются базовые оклады по основным категориям управленческого персонала с возможным отклонением в диапазоне от одного до трех процентов от средней величины оплаты у конкурентов. В свою очередь, на каждом уровне в зависимости уже от эффективности труда определяются индивидуальные оклады. Их соотношения составляют от 80 до 120 процентов от средних окладов.

Нередко для создания обоснованной системы вознаграждения руководителей создается специальная группа разработчиков. Она может привлекать любых специалистов для экспертизы по вопросам правовой, финансовой, инвестиционной и кадровой политики. Группа выясняет требования рынка труда. готовит механизм вознаграждения: уровень окладов, опционы, бонусы, виды социального страхования, порядок уплаты взносов в страховые фонды, другие формы вознаграждения руководителей. Важно, чтобы они отвечали интересам компании, учитывали ее финансовые возможности, обеспечивали руководителям достаточно высокий уровень мотивации труда. При этом должно быть обязательно учтено налоговое законодательство страны.

Ограничений в установлении окладов руководителям фирм и предприятий в странах с рыночной экономикой нет. Но существует требование обоснованности заработной платы для руководителей. За этим следят две организации: налоговое управление и собрание акционеров данной компании.

Необоснованную заработную плату руководителей налоговое управление рассматривает как дивиденды, а к ним применяются иные правила налогообложения, несоблюдение которых карается со всей строгостью закона.

Что же касается владельцев акций данной компании (предприятия), за ними закреплено право обращения в суд, если они считают завышенной заработную плату руководителей. [8]

Наиболее выгодные условия оплаты труда управленческих работников высшего звена отмечаются во Франции. Другими словами во Франции больше, чем в других странах разница между средней заработной платой высших руководящих кадров и средней заработной платой рабочих: 3,6 раза. В ФРГ она составляет 2,4 раза, в Италии - 2,5, в Нидерландах - 3,2, в Бельгии - 3,1, в Люксембурге - 2,8.

Регулируемая и организованная рыночная экономика не допускает произвола в установлении вознаграждения руководящему звену корпораций, фирм, предприятий. Профсоюзы, собрания акционеров, налоговая служба, в определенных рамках, и судебная система являются теми инстанциями, которые могут воздействовать на установление и регулирование вознаграждения управленческим кадрам. Все эти субъекты действуют в системе, обеспечивающей равные условия в конкурентной борьбе, социальную стабильность, эффективность развития.

Вместе с тем система обеспечивает определенные гарантии управленческим кадрам в их социальном статусе, материальной обеспеченности, формируя устойчивый контингент профессионалов-руководителей.

**2.3. Кризис доверия к управленческой элите в Америке. (О доходах руководителей акционерных компаний.)**

Наиболее остро проблема регулирования оплаты труда руководителей среди стран с развитой рыночной экономикой встала в Америке. После десятилетия почти бесконтрольного роста заработной платы высших управленческих кадров американских корпораций (в 80-е годы темпы роста ее почти в четыре раза опережали соответствующий показатель для производственного персонала и в три раза - средний рост прибыли фирм) данная проблема в начале 90-х годов вылилась в так называемый кризис доверия к управленческой элите со стороны держателей акций и органов государственного регулирования. Основная претензия - крупные вознаграждения не всегда отражают реальный вклад в успех фирмы. Например, в 1991 г. общая сумма доходов (зарплата плюс наградные) у пяти наиболее высокооплачиваемых руководителей американских корпораций составила шокирующую даже по масштабам Америки цифру в 322 млн. долл. (хотя большую часть этой суммы составляют не наличные деньги, а акции). Уходящие на пенсию руководители нередко получают колоссальные выходные пособия. Например, X. Максвелу при выходе в отставку с поста председателя компании «Philip Morris» было выплачено 24 млн. долл. в виде акций.

Такие огромные вознаграждения, кажущиеся чрезмерными для основной массы американцев, на практике являются воплощением концепции, которую большинство советов директоров считают совершенно здравой: платить большие деньги за отличную работу. Так, Роберто Гоизуета, председатель правления компании «Coca-cola», за пять лет с 1987 по 1991 г. получил различных выплат и льгот на сумму 425 млн. долл. Защищая на собрании акционеров свою рекордную компенсацию за 1991 г. в размере 86 млн. долл., которая включила и 80 млн. наградных в виде пакета акций, он подчеркнул, что за время его десятилетнего руководства стоимость курса акций фирмы увеличилась в 14 раз. Никто из акционеров не усомнился в правильности такого щедрого вознаграждения председателя. Однако, как показывают результаты целого ряда исследований, в большинстве крупных американских фирм связь между этими понятиями прослеживается далеко не всегда. Так в 1990 г., по данным крупного специалиста-консультанта в области зарплаты и вознаграждений Т. Перрина, средний рост окладов руководителей 350 крупнейших фирм составил 6,7%. в то же самое время отдача у держателей акций на вложенный капитал (курсовая стоимость акции плюс дивиденды) упала на 9%. [13]

Или другой факт. Хотя американские корпорации в 80-е годы были заметно потеснены зарубежными конкурентами, заработная плата их руководителей оставалась самой высокой в мире - от 1 до 4 млн. долл. в начале 90-х гг., в то время как типичный президент крупной японской фирмы зарабатывал примерно 400 тыс. долл. в год. а его германский коллега — 800 тыс.

По данным обследования, проведенного известной американской консультативной фирмой «Hey group». в 1991 г. средняя материальная компенсация руководителя крупной американской корпорации составила 1,7 млн. долл. и по сравнению с 1985 г. увеличилась в 2,3 раза. В структуре выплат доля базового жалованья составила 35% (в 1985 г.— 52%), годовые премиальные — 22%, долгосрочные наградные в основном в форме опционов —31% (в 1985 г.— 8%), льготы социального характера — 11%, прочие привилегии —1%. Как можно заметить, по сравнению с серединой 80-х годов в структуре доходов заметно уменьшилась доля основного жалованья и резко увеличилась доля долгосрочных наградных. Так стандартный опцион, не возлагая на руководителя каких-либо обязательств, дает ему право на приобретение акций своей компании в течение 10 лет по цене, которая сложилась на рынке ценных бумаг на тот день, когда он получил данную привилегию. Однако возможность полного распоряжения этими акциями для данного руководителя обычно наступает только через два или даже четыре года. Формально в этой льготе заключается громадный стимул для руководителя максимизировать свое благосостояние, работая так, чтобы рыночная стоимость акций непрерывно росла, но на практике данный вид стимулирования не всегда работает достаточно эффективно с точки зрения слияния интересов руководства фирмы и держателей ее акций. Располагая внутренней информацией о состоянии дел на фирме, руководитель в отличие от рядовых акционеров практически ничем не рискует. Он может приобретать акции, когда дела идут в гору. и выбрасывать их вовремя на рынок, если почувствует, что их доходность может упасть в ближайшее время.

**2.4. Америка на пути решения проблем.**

В сложившейся ситуации в Америке одной из наиболее важных задач совета директоров является разработка и принятие на вооружение такой системы стимулирования руководителей высшего звена, при которой их производственная деятельность в наибольшей степени отвечала бы интересам держателей акций. В той или иной форме эта проблема обычно достаточно успешно решается при соблюдении некоторых условий. Во-первых, совет директоров должен обязать высшее должностное лицо выкупить за счет личных средств достаточно значительное число акций своей фирмы еще до получения права на их приобретение на льготных условиях. Во-вторых, система материального стимулирования руководителей, включающая основное жалованье, премиальные, а также получение различного вида дополнительных льгот и социальных привилегий, должна ставить все эти доходы в прямую зависимость от основных показателей деятельности фирмы: применение серьезных санкций в случае провала и выплаты крупных наградных при достижении значительного успеха. В третьих, угроза смещения президента или другого высшего должностного лица за плохие показатели в работе должна быть достаточно реальной. Во многих корпорациях эти принципы уже пытались внедрять. Так, в 1991 г. знаменитая компания IBM впервые в своей современной истории закончила год с убытками. В результате глава фирмы Джон Эйкерс потерял полмиллиона долларов наградных. В 1992 г. сложности у компьютерного гиганта продолжались, и в конце января 1993 г. было объявлено об отставке председателя правления и создании комиссии по подбору его преемника.

В США все чаще собрания акционеров проходят в конфликтной обстановке. В 1992 г. держатели акций 43 корпораций из списка 500 журнала «Fortune», в том числе IBM, «Kodak», «Bell Atlantic», «Chrysler», поставили под сомнение правильность установления зарплаты у высших должностных лиц этих компаний. Прокатившаяся в том же году волна критики размеров доходов и привилегий директорского корпуса привела к тому, что в феврале 1993 года Национальной ассоциацией директоров была создана специальная комиссия по проблеме заработной платы высших управленческих кадров, которая подготовила рекомендательный доклад. Его основными пунктами стали:

сокращение доли базовой заработной платы и гарантированных льгот в структуре совокупных выплат руководителей корпораций;

создание действительно независимых советов по выплатам, которые периодически должны держать ответ перед акционерами;

отказ от использования систем стимулирования, в основе которых лежит оценка достижений по критериям, устанавливаемым самим управленческим персоналом без учета мнения акционеров. [13]

Таким образом, в США пытаются решить проблему регулирования оплаты труда руководителей.

**Заключение**

В заключении курсовой работы хочется сказать о необходимости разработки в нашей стране законопроекта о регулировании оплаты труда руководителей акционерных обществ и государственных предприятий, т.к. бесконтрольный рост доходов и заработной платы руководителей предприятий вне зависимости от результатов производственной деятельности и доходов работников предприятий, при массовой задержке выплаты зарплаты ведет к усилению социальной напряженности. Поэтому на переходный период, по мнению многих авторов, необходимо поставить доходы и зарплату руководителей всех форм собственности в зависимость от размера тарифной ставки работника 1 разряда и результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Для выработки такого законопроекта могла бы быть создана комиссия, включающая в себя все заинтересованные в этом вопросы группы (директора крупных промышленных предприятий и акционерных обществ, профессиональные консультанты по заработной плате и материальному стимулированию, ученые из академических центров).

Создавая законопроект эта комиссия могла бы использовать, особенно для акционерных обществ, зарубежный опыт. Если для государственных предприятий устанавливались нормативы определения доходов руководителей и государство может контролировать эти доходы через соответствующие ведомства и министерства, то в акционерных обществах доход руководителя практически не контролируется. Нынешнее американское законодательство также не разрешает вмешиваться правительству в подобные вопросы на том основании, что жалованье, наградные и другие компенсационные выплаты являются внутренним делом фирмы. Но крупные инвесторы и другие держатели акций стремятся найти союзников в верхних эшелонах власти для продвижения своей идеи ограничения размеров выплат в законодательном порядке.

Под давлением лоббистов, представляющих интересы крупных держателей акций и их сторонников в конгрессе, правительственный регулятивный орган - Комиссия по ценным бумагам и деятельности фондовых бирж - ввела новые правила о предании гласности данных о величине доходов высших управленческих кадров американских корпораций. Новые нормы требуют детальной информации о том, из чего складывается сумма выплат у управленцев высшего звена и по каким критериям она определялась.

В Российской Федерации решение вопроса о регулировании оплаты труда руководителей тоже можно было бы начать решать с огласки доходов руководителей акционерных обществ. Акционеры должны знать соответствует ли доход директора положению, сложившемуся на предприятии. Нередко предприятие находится в упадке, заказы на его продукцию падают, заработная плата промышленно-производственного персонала уменьшается, а доходы директора, несмотря ни на что, растут.

**Список литературы**

Анисимов Л.М. Трудовой договор. М: Советская Россия, 1988 г.

Иванова И.М. Оплата труда руководителей предприятий и организаций Свердловской области в 4 квартале 1994 и 1995 годов.

Контракты директоров должны быть пересмотрены. //Экономика и жизнь, 1996, №4, с.38.

Личный доход руководителя. // Экономика и жизнь, 1995, №45, с.11.

Лубков А.Н. Контрактная форма найма и оплаты труда руководителей предприятий. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 1995, №2, с.26-30.

Орловский Ю.П. Комментарий к законодательству о трудовом договоре. М,1994 г.

Малютина Н.Н., Самойлова Р.Н. Мониторинг заработной платы и доходов в США. // Труд за рубежом, 1996, №1, с.63-86.

Никифорова А.А. Оплата труда руководителей фирм (предприятий) в странах с развитой рыночной экономикой. //Труд за рубежом 1995, №1.

Павлов В. Как оплачивать труд директора. // Экономика и жизнь, 1994, №17, с.13.

Постановление Правительства Российской Федерации.// Экономика и жизнь, 1994, №13, с.13.

Рочко А.В. О дифференциации в оплате труда в странах Европейского союза. // Труд за рубежом, 1995, №2, с.88-94.

Рочко А.В. Организация заработной платы во Франции. // Труд за рубежом, 1995, №3, с.87-98.

Сколько и как платить руководителю акционерной компании ? // Экономика и жизнь, 1993, №46, с. 14.

Щербаков В.И. Новый механизм оплаты труда. - М: Экономика. - 1988 г.

Яковлев Р. Парадоксы реформирования оплаты труда. //Человек и труд, 1993, №4, с. 52-58