



Магомед МУТАЛИМОВ,
доктор экономических наук, профессор БГЭУ
Александр ФОЛЕЖИНСКИЙ,
экономист

ДОГОВОР НАНИМАТЕЛЯ И РАБОТНИКА

РОЛЬ КОНТРАКТА В АКТИВИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Развитие и распространение рыночных принципов хозяйствования в государственном секторе экономики, создание предприятий негосударственных и смешанных форм собственности формируют рынок труда, на котором наниматель и работник становятся юридически равными сторонами. Рост рыночной конкуренции при усилении материальной ответственности, а также повышение риска и нестабильности приводят к более четкому осознанию собственниками капитала, с одной стороны, и рабочей силы, с другой стороны, своих экономических интересов.

При установлении трудовых отношений предприниматели добиваются: достижения высоких конечных результатов работы предприятия, обеспечения высокой производительности труда и его качества, максимального учета и реализации индивидуальных профессиональных способностей работника, развития мотивов и стимулов к высококачественному труду, улучшения дисциплины труда и др. Работники же заинтересованы в получении высоких заработков при нормальной интенсивности труда и обеспечении стабильности условий найма, в повышении уровня социально-трудовых гарантий, усилении ответственности нанимателя за невыполнение условий трудового договора и т.п. Отсюда возника-

ет необходимость в определенной либерализации трудового законодательства в представлении нанимателю большей свободы выбора форм трудовых отношений с работником. Так что нормы трудового права из индикативного регулятора трудовых правоотношений, где жестко обозначены допустимые условия трудовых договоров, превращаются в гарантированные государством минимальные условия труда. Наниматель не вправе предлагать и устанавливать их ниже норм, являющихся гарантиями государства в сфере трудовых отношений, а также ниже норм, определенных коллективными договорами (соглашениями) между нанимателем и соответствующим профсоюзом.

На происходящие изменения в спросе на рабочую силу своевременно реагирует рынок труда. Однако в настоящее время ждать от государственной службы занятости, пока она предложит хорошее место, не имеет смысла. Служба занятости контролирует около 1/6 части рынка труда, и чаще всего это вакансии, которые к тому же оказываются уже занятыми. В разных странах информация о 60-85% свободных рабочих мест отсутствует, и отбор кандидатов осуществляется через личные контакты: наниматели принимают на работу людей знакомых либо имеющих рекомендации.

В качестве адекватной рыночным условиям хозяйствования и обеспечивающей более полное использование человеческого капитала начала развиваться **контрактная форма найма работников**. Она направлена на проведение эффективной кадровой политики, обеспечение условий для инициативы и самостоятельности работника с учетом его профессиональных навыков и деловых качеств, повышение взаимной ответственности сторон, а также правовой и социальной защищенности его. В соответствии с определением, данным в Декрете Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. N 29 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины», контракты — это трудовые договоры, заключаемые в письменной форме на определенный срок и содержащие особенности по сравнению с общими нормами законодательства о труде. Заключение контракта должно осуществляться при условии обязательного установления конкретной минимальной компенсации за ухудшение правового положения работника.

По формальным признакам контракт отличается от обычного трудового договора тем, что это — письменный документ, в котором

указан срок соглашения, оговорены возможные дополнительные условия, помимо существующих в трудовом законодательстве, в частности, конкретизация и расширение трудовой функции, дополнительные основания досрочного расторжения контракта и ответственность сторон за невыполнение своих обязанностей и др.

В контексте изменившихся требований важно определить существенные различия, которые должны находить отражение в новом содержании трудового договора, его организационных и экономических условиях. На наш взгляд, **принципиальные особенности** контракта могут быть представлены в таблице 1.

Развитие трудового законодательства зарубежных стран в последние годы указывает на тенденцию сглаживания формальных различий между обычным трудовым договором и контрактом при ограничении возможных случаев заключения договоров на определенный срок.

Так, редакция Закона Российской Федерации от 25.09.92 г. N 3543-1 определяет, что «трудовой договор (контракт) есть соглашение между работником и

работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему распорядку, а работодатель (физическое или юридическое лицо) обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон». Трудовые договоры (контракты) могут заключаться: 1) на неопределенный срок; 2) на определенный срок не более пяти лет; 3) на время выполнения определенной работы. При этом срочные трудовые договоры (контракты) заключаются только в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, или интересов работника, а также в случаях, непосредственно предусмотренных законом.

Как правило, законодательство в западных странах устанавливает свободную форму трудового договора (по усмотрению сторон) — письменную форму

для определенных видов трудовых договоров: на определенный срок, договоров морского найма, договоров для надомников, менеджеров и т.п. Однако в последние десятилетия в ряде стран письменная форма трудового договора получает более широкое распространение.

В Великобритании, например, законодательство требует, чтобы наниматель во всех случаях заключения трудового договора, который может оформляться как письменно, так и устно, представил работнику письменный документ с указанием сторон договора, даты его заключения, подтвержденный документами трудовой стаж работника, а также сведения об основных условиях трудового найма. Эти сведения должны включать трудовую функцию, размеры заработной платы и методы ее подсчета, периоды выплаты заработной платы, продолжительность и режим рабочего времени, времени отдыха и др.

Норвежское законодательство определяет минимум сведений, которые должны включаться в трудовой договор, а

Таблица 1

Содержание условий трудового договора	Особенности контракта
Предмет договора	Трудовая функция конкретизирована, четко указаны права и обязанности работника, требования квалификационному уровню. Устанавливаются параметры результатов труда.
Заработная плата	Определяется как результат соглашения между нанимателем и работником с учетом конъюнктуры рынка труда и профессиональной компетентности. Использование гибких систем оплаты труда, индивидуализация зарплат.
Условия труда (рабочее время, порядок оплаты труда, охрана труда, социальные условия)	Определяется как результат соглашения на базе минимальных государственных гарантий и является предметом торга при заключении контракта.
Отношения собственности по поводу результатов труда	Могут быть определены вплоть до участия в прибыли предприятия в целом и являются предметом торга при установлении условий контракта.



именно: наименование сторон, место работы, трудовая функция, дата начала работы, предполагаемая ее продолжительность при заключении срочного договора, продолжительность ежегодного отпуска, продолжительность срока предупреждения о расторжении трудового договора сторонами, заработная плата, в том числе надтарифная часть, надбавки, заводские пенсии, продолжительность рабочего дня, испытательный срок.

Датский закон 1993 г. обявляет работодателя информировать нанимаемых работников об условиях труда, о действующих коллективных договорах. Это должно быть сделано не позднее одного месяца после поступления на работу. За нарушение этой нормы установлена денежная компенсация в пользу работника.

Во многих зарубежных странах приняты законы о регулировании срочных трудовых договоров. Во Франции договоры на срок могут заключаться в письменной форме и лишь в строго определенных случаях, перечисленных в законе: временное отсутствие работника; неожиданное и временное расширение производственной деятельности; выполнение случайной работы, точно определенной и непродолжительной; когда такой договор заключается в соответствии с законодательным или правительственным постановлением, направленным на то, чтобы способствовать приему на работу определенных категорий работников; когда предприниматель обязан обеспечить завершение профессионального обучения работника; для выполнения сезонных работ. Особенно регламентируется труд временных работников (занятых не бо-

лее шести месяцев). Временная работа допускается в четырех случаях: на время отсутствия работника; при необходимости завершить работу, если работник, имеющий договор на определенный срок, уволился, а работник, призванный его заменить, по той или иной причине не приступил к работе; срочные работы, необходимые для предотвращения несчастных случаев, для производства ремонта оборудования; неожиданная потребность выполнить срочно временную работу.

По шведскому закону об обеспечении занятости предусматривается, что договор на срок может быть заключен только в следующих случаях: для выполнения временных, сезонных работ, работ, связанных с обучением, стажировкой работника, в связи с необходимостью расширить производство. Специально отмечено, что срочный трудовой договор может быть заключен с работником в период, предшествующий его обязательной воинской службе, и с пожилыми и престарелыми трудящимися после выхода на пенсию по возрасту или достижения ими 65 лет. Если договор заключен в нарушение закона (в частности, не по основаниям, предусмотренным в законе), этот договор может быть трансформирован в бессрочный договор. Предприниматели обязаны информировать профсоюз о каждом случае заключения трудового договора на срок.

В Италии установлено, что предприниматель обязан представить своему работнику при найме письменный документ, в котором должны быть определены: дата начала и место работы, трудовая функция, заработная плата и иные условия, согласованные сторонами.

Действует также закон о регулировании трудовых договоров на определенный срок: при сезонном характере работ; для замены временно отсутствующих работников (болезнь, несчастный случай); для производства работ, период выполнения которых заранее известен; для работ, имеющих случайный или чрезвычайный характер; для выполнения работ, состоящих из ряда частей (этапов), которые требуют найма рабочих со специальностями, отличными от тех, которыми обладают рабочие, обычно нанимаемые данным предпринимателем; в отношении творческих работников, принимающих участие в работе над определенным спектаклем.

Подобного рода правовые нормы предусмотрены в новом Трудовом кодексе Республики Беларусь, вступившем в силу с 1 января 2000 г. Статья 18 вводит обязательную письменную форму трудового договора, а статья 19 определяет круг обязательных условий договора: данные о работнике и нанимателе, место работы, конкретную трудовую функцию, основные права и обязанности сторон, режим труда и отдыха, условия оплаты труда. Здесь также дается право сторонам договора предусматривать дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с законодательством и коллективным договором.

К сожалению, кодекс не дает четкого ответа на вопрос: при каких условиях заключение контракта может осуществляться на определенный срок. В трудовом законодательстве нашли отражение два варианта решения этой проблемы. Первый вариант (по Трудовому кодексу) устанавливает ограничения срочных трудовых до-

говоров, в т.ч. и контрактов, по общему правилу: срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы и условий ее выполнения, а также с некоторыми категориями работников в соответствии с законодательными актами и постановлениями правительства.

Второй вариант решения содержится в Декрете Президента Республики Беларусь № 29 от 26 июля 1999 г. «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины», в котором существенно расширена законодательная база для распространения контрактной формы найма. На основе этого документа контракты могут заключаться при приеме на работу, а также с теми работниками, с которыми уже заключен трудовой договор на неопределенный срок, причем без учета ограничений на характер работы и условия ее выполнения. Принятый в целях укрепления трудовой дисциплины декрет содержит два момента, которые, по мнению специалистов, дисциплинируют исполнителей, но при этом ухудшают их правовое положение: ограничение рамок трудового договора определенным сроком (минимальный срок контракта — не менее одного года) и введение дополнительных оснований для прекращения контракта помимо тех, которые закреплены в общих нормах законодательства о труде. Соответственно определены компенсирующие условия. Во-первых, в Положении о порядке и условиях заключения контрактов нанимателей с работ-

никами уточнено, что заключение контракта с работником, с которым трудовой договор был заключен на неопределенный срок, осуществляется в связи с обоснованными производственными, организационными или экономическими причинами, как того требует статья 32 Трудового кодекса Республики Беларусь. При этом работнику, согласившемуся на заключение контракта, выплачивается за счет средств предприятия минимальная компенсация в размере двухнедельного среднего заработка. Во-вторых, установлена выплата пособия при досрочном расторжении контракта по вине нанимателя в размере шести среднемесячных заработных плат, а при прекращении действия контракта с связи с истечением его срока — в размере трех среднемесячных заработных плат. Декрет определяет также дополнительные меры стимулирования труда и дисциплинарной ответственности, которые должны стать неотъемлемой частью условий трудового контракта.

Таким образом, определив контракт как особую форму трудового договора, содержащую определенное ухудшение правового положения работников, и вместе с тем сняв законодательные ограничения на возможности его применения в отличие от норм Трудового кодекса, законодатель создал ситуацию, из которой вытекает необходимость более детального анализа условий его применения на предприятиях и в большей степени решения вопросов оплаты труда, адекватных контрактной форме трудовых отношений.

Сегодня уже существует определенная практика применения трудовых контрактов как особых видов трудовых договоров с некоторыми категориями работни-

ков на предприятиях различных форм собственности. Она показывает существование серьезных проблем экономического и организационного характера, сдерживающих развитие контрактной формы.

Во-первых, невысокие темпы приватизации и разгосударствления, преобладание в структуре собственности государственного сектора преопределили существование предприятий, сохранивших старые, неэффективные системы управления персоналом, выполнявшие задачи «сохранения трудовых коллективов» в ущерб эффективности и экономическому росту. Здесь, как правило, консервировались старые, перешедшие со времен индикативного управления с преобладанием формальных подходов процедуры подбора и расстановки кадров. Осуществляемая во вновь созданных структурах реструктуризация государственной собственности не приводила к существенным изменениям в трудовых отношениях, что, естественно, снижало актуальность применения контрактной формы.

Во-вторых, значительные ограничения на развитие контрактной формы, на наш взгляд, накладывают экономические условия деятельности предприятий, которые характеризуются сегодня перманентным ростом издержек производства, снижением рентабельности продукции и увеличением неплатежеспособности. Это не позволяет подкреплять переход на контрактную форму адекватными мерами материальной заинтересованности работника, компенсирующими изменение одного из существенных условий найма в худшую сторону — срока занятости. В условиях ограниченных возможностей большинства предприятий их администра-



ции не обладают необходимыми ресурсами для дополнительного инвестирования в рабочую силу. Отсюда контракт как срочный трудовой договор вместо договора на неопределенный срок невыгоден работнику, и, более того, приводит к снижению социальной защищенности наемного труда.

В-третьих, содержательно контракты обеднены тем, что включают много так называемых общих мест, т.е. ссылок и повторов из действующего трудового законодательства и нормативных актов предприятия. Так, в качестве обязанностей работника вместо конкретизации работы и обязанностей записываются общие обязанности работника, которые непосредственно предусмотрены в тарифно-квалификационных справочниках и должностных инструкциях, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре.

В-четвертых, условия оплаты труда работников, с которыми заключены контракты, как правило, базируются на действующих на предприятии размерах, формах и системах заработной платы и слабо стимулируют индивидуальную результативность и деловые качества работника. А там, где тарифные ставки и оклады персонифицированы, дифференциация их размеров не имеет обстоятельного обоснования из-за отсутствия четких критериев оценки сложности труда.

Теперь рассмотрим особенности контрактной формы найма применительно к предмету контракта — трудовой функции, т.е. работы по определенной специальности, квалификации, должности. Индивидуально-договорной характер установления предмета договора предполагает, во-первых, конкретиза-

цию трудовой функции применительно к данному работнику, а во-вторых, ориентацию на конечный результат его труда.

Конкретизация трудовых обязанностей работника является одним из самых существенных элементов контракта. Поэтому справедливым должно быть требование работника максимально подробно описать трудовую функцию, отразив при этом объем выполняемых работ, их последовательность, производственные связи, сроки, периодичность, конкретные производственные операции.

Кроме того, в контракте в отличие от обычного трудового договора возможно определение конкретного результата труда работника. Целесообразно до заключения контракта с теми или иными категориями работников предварительно определить для каждой из них конкретные показатели выполнения их работы (функций), критерии их оценки. Такие показатели, характеризующие конечный результат, могут быть определены количественно либо качественно. Качественные показатели необходимо описать. Таким образом, конкретизация трудовых обязанностей позволит правильно организовать труд работника, определить критерии оценки его качества и эффективности, освободить от выполнения не свойственных данной работе (должности) функций. Детализация круга выполняемых работ, расширение содержания трудовых обязанностей, а также определение конечного результата труда работника послужат при заключении контракта основанием для определения индивидуальных условий оплаты труда.

Применение контрактной сис-

темы вносит изменения в основные подходы к формированию заработной платы работников на предприятии. Они затрагивают как общие принципы рыночного механизма регулирования оплаты труда, так и принципы (и методы) организации заработной платы на основе акцентированного стимулирования труда работников, занятых на условиях контрактной формы найма. При этом экономическую сущность заработной платы в отличие от воспроизводственной концепции можно определить в рамках рыночной теории как доход работника на приобретенные им образование, производственный опыт, личные способности, т.е. человеческий капитал.

Рассмотрим **принципы формирования базовых условий оплаты труда**, без выполнения которых невозможно организовать заработную плату на предприятии.

Предприятия самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда (за исключением случаев, определенных законодательством Республики Беларусь), используя рыночные ставки заработной платы по наиболее типичным (ключевым) профессиям как общественную оценку того или иного вида труда. Только те условия оплаты труда работника, которые базируются на сопоставимых с рыночными уровнями заработной платы, могут быть конкурентоспособными, т.е. обеспечить необходимый набор и стабильность персонала предприятия. И наоборот, внерыночное установление размеров заработной платы может привести к неоправданной текучести и снижению эффективности труда.

Принцип договорного регулирования заработной платы находит свое отражение через формируемую систему тарифных со-

глашений (генерального, отраслевого и территориального) и коллективных договоров предприятий. Несмотря на повышение роли генерального и отраслевого тарифных соглашений, следует отметить, что сегодня основная роль в установлении условий оплаты труда все же принадлежит коллективному договору предприятия, а там, где не заключается коллективный договор, — индивидуальному трудовому договору.

Декретом Президента Республики Беларусь N 29 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины» предусмотрен ряд дополнительных мер стимулирования труда, в частности, повышение тарифной ставки (не более чем на 50%), уменьшение (лишение) премий всех видов за отсутствие на рабочем месте без уважительной причины, возможность понижения в классе (звании) за нарушение правил внутреннего трудового распорядка и др.

Следует иметь в виду, что чрезмерное увлечение индивидуализацией заработной платы содержит весьма существенные недостатки. Во-первых, нередко отсутствуют единые критерии, по которым оценивается работник и разные подходы к определению размеров индивидуальных ставок (окладов). Во-вторых, увеличение основного заработка приводит к росту фонда заработной платы предприятия, хотя работник в дальнейшем может не сохранить уровень достигнутых показателей. В-третьих, при относительно большом разрыве повышения ставок (окладов) малой группе работников создается неблагоприятный социально-психологический климат, поскольку поощрение не

распространяется на исполнителей, имеющих хорошие, средние или более низкие показатели. Незначительное повышение заработной платы сравнительно большому числу работников напоминает общее увеличение заработной платы и может иметь слабый стимулирующий эффект. Из-за ограниченного опыта организации обоснованных внутрифирменных систем оплаты труда с использованием индивидуализации заработной платы, на наш взгляд, целесообразно использовать положительные элементы условий Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь, а также накопленную практику эффективной организации заработной платы на отечественных и зарубежных предприятиях. При этом недопустимо механическое копирование конкретных моделей заработной платы, разработанных для определенных социально-экономических и организационных условий деятельности предприятий.

Анализ современного зарубежного и отечественного опыта организации заработной платы позволяет сформулировать несколько общих направлений повышения стимулирующей роли оплаты труда: установление взаимосвязи между задачами стимулирования труда и целями и задачами предприятия; отражение в системах оплаты показателей эффективности работы предприятия; стимулирование инноваций, повышение производительности труда и снижение издержек; акцентированная оплата труда работников, занятых на наиболее важных участках работы, рабочих местах; повышение гибкости в оплате труда.

Так, если для стимулирования рабочих использовалась **сдель-**

ная форма заработной платы, предполагающая оплату в зависимости от выработки рабочего и с учетом сложности выполняемой работы, то сегодня все чаще при начислении сдельного заработка исходят из квалификации рабочего. С помощью таких методов поощряются совмещение трудовых операций, расширение профессионального профиля, повышение компетенции и знания рабочего, способствующие быстрым изменениям в технике и технологии производства, а также росту индивидуальных и командных результатов работы. При этом оценка квалификации проводится регулярно, как правило, один раз в год и включает в себя помимо факторов, характеризующих выполняемую работу, и такие факторы, как деловые качества рабочего, достижение индивидуальных результатов труда, освоение «вторых» профессий, сотрудничество с администрацией в вопросах рационализации труда и т.д.

Развитие **повременной формы заработной платы** рабочих характеризуется тенденцией усиления роли тарифной заработной платы. С одной стороны, в качестве тарифообразующих факторов все чаще используются индивидуальные результаты труда, а с другой — более дифференцированный учет в тарифных ставках освоения рабочими новых (смежных) профессий, рост производственного опыта.

Учет роста квалификации за счет овладения рабочими новых (смежных) профессий либо новых функций в пределах одной профессии производится посредством изменения размера тарифной ставки в пределах одного разряда или с помощью применения надбавок к тарифным ставкам. Например, на де-



ревообрабатывающих предприятиях в Швеции для оплаты рабочих в бригаде устанавливаются примерно 4 разряда и 4 базовые тарифные ставки. Первый разряд присваивается лицам, не имеющим профессиональной подготовки. После прохождения 6-месячного курса обучения на рабочих местах рабочего переводят во 2-й разряд с повышением ставки на 5%. Спустя 18 месяцев, после сдачи теоретического курса и овладения 50% видов работ, выполняемых в бригаде, рабочий переводится в 3-й разряд с повышением ставки на 7-10%. 4-й разряд присваивается тем, кто освоил 70% видов работ в бригаде. Ставка в этом случае повышается на 10-15%. Помимо этого по результатам аттестации тарифные ставки повышаются или понижаются на 10-15% от базовой ставки.

В условиях контракта получает развитие система «оплаты по заслугам», когда определенная часть заработка ставится в зависимость от эффективности работы исполнителя, подразделения или предприятия в целом. В отличие от оценки работ, объектом которой является содержание выполняемой функции (работы), оценка заслуг имеет дело с самим работником. Работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одинаковую должность, благодаря своим личным деловым качествам, знаниям, прилежанию, мотивам и стремлениям могут добиваться различных результатов. Учет достижений работника, а также его личных деловых качеств наряду с квалификацией позволяет дифференцировать тарифные ставки

(оклады) в пределах определенного диапазона. Процедура оценки по заслугам осуществляется в форме аттестации работника группой экспертов (либо непосредственным руководителем с привлечением экспертов) на основе анализа выполнения работником своих обязанностей, деловых качеств работника и его достижений по установленным факторам и критериям.

Например, английскими специалистами был разработан набор из пяти факторов и степеней различий деловых качеств работников. (Табл. 2).

Каждой из степеней различия соответствует определенное количество баллов: для А — 12-35 баллов, для Б — 35-50, для С — 60-83, для Д — 84-96, для Е — 97-108 баллов. Среднее количество баллов получается путем деления набранной суммы на число факторов. Материалы аттестаций показывают, что количество работников, соответствующих установленным требованиям, бывает около 60% от общего числа, значительно превышающих требования — около 10% и просто превышающих требования — 20%. Работники, добивающиеся высоких результатов, поощряются увеличением тарифной ставки (оклада), переводом в более высокие разряды или должности. Стимулирование работников за заслуги возможно также в сочетании традиционных систем тарификации работ (должностей) посредством установления тариф-

ных надбавок: за заслуги, за высокие достижения в труде, за результативность и т.д.

На практике для оценки заслуг могут применяться объективные и субъективные шкалы оценки. Примеры объективной оценки — в рублях, в штуках, в процентах к норме и т.д., примеры субъективной оценки — по мнению заказчика-клиента, руководителя, коллектива, группы экспертов и др. При использовании объективных критериев порождается внутренний контроль, достижения или упущения в работе исполнитель обуславливает не внешними обстоятельствами, а собственными усилиями. Ориентация на субъективные критерии может привести к замене деловой мотивации (на выход реальной продукции) мотивацией на имитацию деятельности (надо показать работу таким образом, чтобы она вызвала одобрение руководителя) либо в целом демотивировать работника, когда оценка зависит от мнения руководителя, основанного на ограниченном, случайном объеме информации.

Таким образом, развитие контрактной системы найма в нашей республике требует не формальных, а существенных изменений в содержании и условиях трудового договора в направлении повышения эффективности использования наемного труда путем более четкой конкретизации и расширения трудовой функции работника и совершенствования систем оплаты труда с использованием зарубежного и отечественного опыта.

Таблица 2
Степени различий

Факторы	Степени различий
Быстрота выполнения проекта	А
Готовность принять решение	Б
Инициативность в разработке проекта	С
Отношение к коллективу	Д
Качество работы	Е