

Журавлева Т.А.

Система оплаты труда и мотивация государственных гражданских служащих: обзор международной практики

Журавлева Татьяна Андреевна — кандидат политических наук, ассистент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: zhuravlevatati@gmail.com

SPIN-код РИНЦ: [9404-1628](https://elibrary.ru/9404-1628)

Аннотация

В статье приводится аналитический обзор международной практики функционирования системы оплаты труда государственных гражданских служащих. Приводятся различные методики поощрения госслужащих с учетом особенностей государственного управления, необходимость применения которых обусловлена конкуренцией с частным сектором, а также зависит от степени централизации и разницы предельных значений размера зарплат.

Ключевые слова

Государственная служба, государственное управление, оплата труда.

Современная практика государственного управления требует все более высокой эффективности деятельности госслужбы. Усложнение процессов принятия государственных решений, связанное с объективными социально-экономическими и технологическими процессами, актуализирует вопрос повышения результативности деятельности государственных гражданских служащих. На фоне критики длительности сроков рассмотрения отдельных проблем и принятия решений, раздутой численности и общей неэффективности государственной службы одним из ключевых вопросов становится формирование оптимальной системы оплаты труда, содержащей наиболее эффективные элементы стимулирования деятельности чиновников для достижения конкретных результатов.

Сравнительный анализ практик различных стран — Казахстана, Южной Кореи, КНР, Канады, Бразилии, Японии, Турции, Франции, Сингапура, ФРГ, Новой Зеландии, Финляндии и др. — показывает значительное разнообразие применяемых структурных элементов и механизмов стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих. Несмотря на это, стоит отметить всеобщий тренд повсеместного и постепенного внедрения системы оплаты труда по результатам (*performance related pay*) как наиболее адекватного способа оценки и стимулирования деятельности государственных гражданских служащих. В рамках данного подхода в различных странах формируются уникальные композиции элементов стимулирования и мотивации деятельности чиновников, которые во многом зависят от системных характеристик государственной гражданской службы.

На данный момент в мировой практике условно сложились три типа систем государственной гражданской службы, которые задают формат и рамки для определения системы оплаты труда государственных гражданских служащих (см. Рисунок 1).



Рисунок 1. Системы оплаты труда государственных гражданских служащих

Карьерная система государственной гражданской службы и, соответственно, оплаты труда представлена такими странами, как Франция, Германия, Япония и др.; она является наиболее «жесткой». Традиционно ориентируясь больше на нематериальные выгоды, такие как статус и значительный социальный пакет, данная система базируется на фиксированной сетке оплаты труда, применяемой ко всем государственным служащим. Размер заработной платы государственных служащих устанавливается на основе уровня и ступени, а индивидуальное вознаграждение определяется, с одной стороны, профессиональной группой, а с другой — базовым значением заработной платы. В результате достигается требуемое значение оплаты труда в тарифной сетке.

Например, в Японии размер заработной платы определяется двумя показателями: квалификацией (разряд, градация) и стажем (ступень в иерархии). В типовых сетках на данный момент существует 11 градаций и 32 ступени. Переход от одной градации к другой осуществляется по итогам оценки результатов деятельности госслужащего и, как правило, происходит каждый год-два работы. Однако, на первый взгляд классическая карьерная система на данный момент дополняется элементами позиционной за счет того, что уровень оплаты труда госслужащих прямо пропорционально зависит от показателей производственного сектора. Задача государственного аппарата в данной системе

заключается в обеспечении достойного уровня жизни населения через экономический рост. С увеличением макроэкономических показателей идет повышение зарплаты в производственном секторе, а следовательно, появляются основания для повышения оклада государственным служащим — и наоборот. Согласование увеличения либо уменьшения зарплаты госслужащих осуществляется Парламентом по представлению Правительства Японии.

Страны с так называемой «корпоративной» (азиатской) системой продвинулись дальше в вопросе совмещения страновых и индивидуальных показателей результативности деятельности. Совмещая в себе элементы романо-германской и англо-саксонской систем, система оплаты труда госслужащих таких стран как, например, Сингапур и Южная Корея состоит из фиксированной части и ежегодных бонусов, рассчитываемых по специальной формуле по результатам работы *конкретного чиновника, министерства и развития экономики страны в целом*. Помимо базовых расчетов, зарплата госслужащих привязана к аналогичной в частном секторе и отстает от нее не более, чем на 10–20%.

Другой полюс представляет позиционная система оплаты труда, распространенная традиционно в англо-саксонских странах — Великобритании, США, Канаде, Австралии и др. Ориентированная на конкуренцию с частным сектором, данная система нацелена на предоставление максимальных свобод ведомствам и подразделениям при определении оплаты труда государственных гражданских служащих. Наибольшей степени индивидуализации достигла Новая Зеландия, передав практически все вопросы оплаты труда на уровень отдельных ведомств. В пределах широких бюджетных рамок каждое ведомство самостоятельно разрабатывает *собственные системы оплаты труда* и обязано финансировать их из *собственных средств*.

При этом системы оплаты труда должны быть приспособлены к специфическим потребностям каждого ведомства и направлены на достижение результатов и поддержание / повышение эффективности его деятельности путем:

1. развития и поддержки потенциала организации по достижению целей, указанных в заявлениях о намерениях;
2. предоставления сотрудникам стимулов и возможностей приобретения необходимых компетенций и повышения эффективности их деятельности.

Ведомства устанавливают уровень вознаграждения, исходя из следующих факторов:

- рыночный спрос на труд сотрудников, обладающих соответствующими компетенциями и опытом и выполняющих аналогичные обязанности;
- факторы найма и удержания сотрудников;
- финансовые возможности в рамках бюджета;
- сравнение с другими группами в рамках ведомства;
- политика правительства в будущем, направленная на достижение сравнимых результатов для сотрудников в целом или определенных групп;
- иные определяемые ведомством значимые факторы.

В современной мировой практике сложно выделить «чистые» системы государственной гражданской службы, которые бы относились к тому или иному типу. Использование элементов различных типов систем, основанных, как правило, на анализе лучших практик, говорит о реформировании, в частности, систем оплаты труда в различных странах и необходимости переосмысления и формулирования новых параметров для концептуальных моделей.

В странах, тяготеющих к карьерной и корпоративной системам, можно наблюдать действие модели, отражающей *степень централизации / децентрализации системы оплаты труда на государственной гражданской службе*. Данная модель включает в себя такие параметры, как:

- нормативное закрепление положений об оплате труда государственных гражданских служащих;
- субъектность при определении оплаты труда государственных гражданских служащих;
- гибкость тарифной сетки;
- ограничения предельных значений суммы оклада и штатной численности.

В качестве правовой базы для определения системы оплаты труда государственной гражданской службы могут выступать Конституция (либо иной основной документ страны), Указы либо Постановления, отдельный Закон о государственной гражданской службе, положения трудового законодательства страны либо трехстороннее коллективное соглашение.

Второй важной составляющей модели является субъектность — т. е. определение субъекта, отвечающего за систему оплаты труда в данной стране. Это может быть Правительство, Министерство государственной службы и кадров или ведомственное определение заработной платы.

При оценке гибкости тарифной сетки, а также возможных устанавливаемых ограничений предельной штатной численности и предельной суммы оплаты труда оценивается разница между крайними значениями по отдельным категориям и группам должностей.

По итогам качественной оценки предельных значений каждого параметра по шкале от 1 до 4 формируется факторная модель децентрализации системы, на основе которой исследуемые страны можно расположить следующим образом в порядке возрастания степени децентрализации системы управления оплатой труда государственных гражданских служащих (см. Рисунок 2).

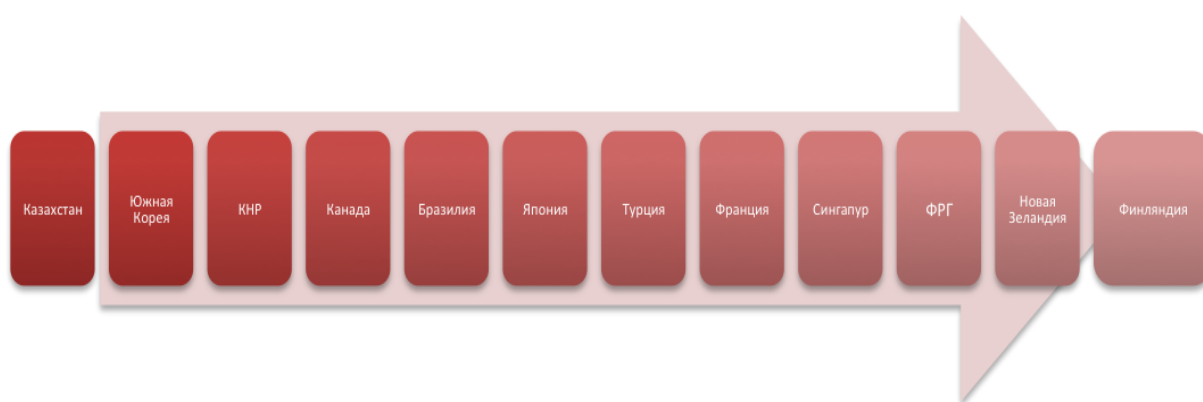


Рисунок 2. Степень централизации / децентрализации системы оплаты труда на государственной гражданской службе

Стоит особо отметить общий тренд децентрализации системы оплаты труда. Внедрение ведомственных, групповых и индивидуальных показателей результативности деятельности во многом определяет постепенную передачу вопросов оплаты труда сотрудников на более низкий уровень.

Исключением среди исследуемых стран является Казахстан, где, согласно п. 2 ст. 21 Закона Республики Казахстан «О государственной службе», система оплаты труда политических государственных служащих определяется Президентом Республики Казахстан. Оплата труда административных государственных служащих осуществляется на основании Единой системы оплаты труда, утверждаемой Президентом Республики Казахстан.

Интересно, что подобная сильно централизованная система принятия решений о назначении оплаты труда государственных служащих существует на фоне внедрения отдельных элементов системы оплаты труда по результатам. Так, в 2008 г. в Казахстане была внедрена рейтинговая система оценки государственных органов, а также введены «Правила оценки качества работы государственных служащих», согласно которым

результативность работы является одним из ключевых оснований для установления должностного оклада, надбавок и бонусов.

Другим немаловажным аспектом оценки системы оплаты труда на государственной гражданской службе является ее конкурентоспособность по сравнению с частным сектором занятости. Данный параметр необходим, в первую очередь, для формирования эффективной системы удержания и привлечения наиболее квалифицированных кадров на рынке труда.

Сравнение материального вознаграждения государственного и частного сектора позволяет также оценить ожидания потенциальных работников и предоставляет возможности для формирования иных компенсационных механизмов в случае значительного отличия в уровнях оплаты труда.

Подобная статистика ведется как отдельно на уровне страны, так и различными международными организациями. На Рисунке 3 представлены средние значения заработной платы частного и государственного секторов в странах ЕС в 2006 и 2010 гг. по данным Всемирного банка.

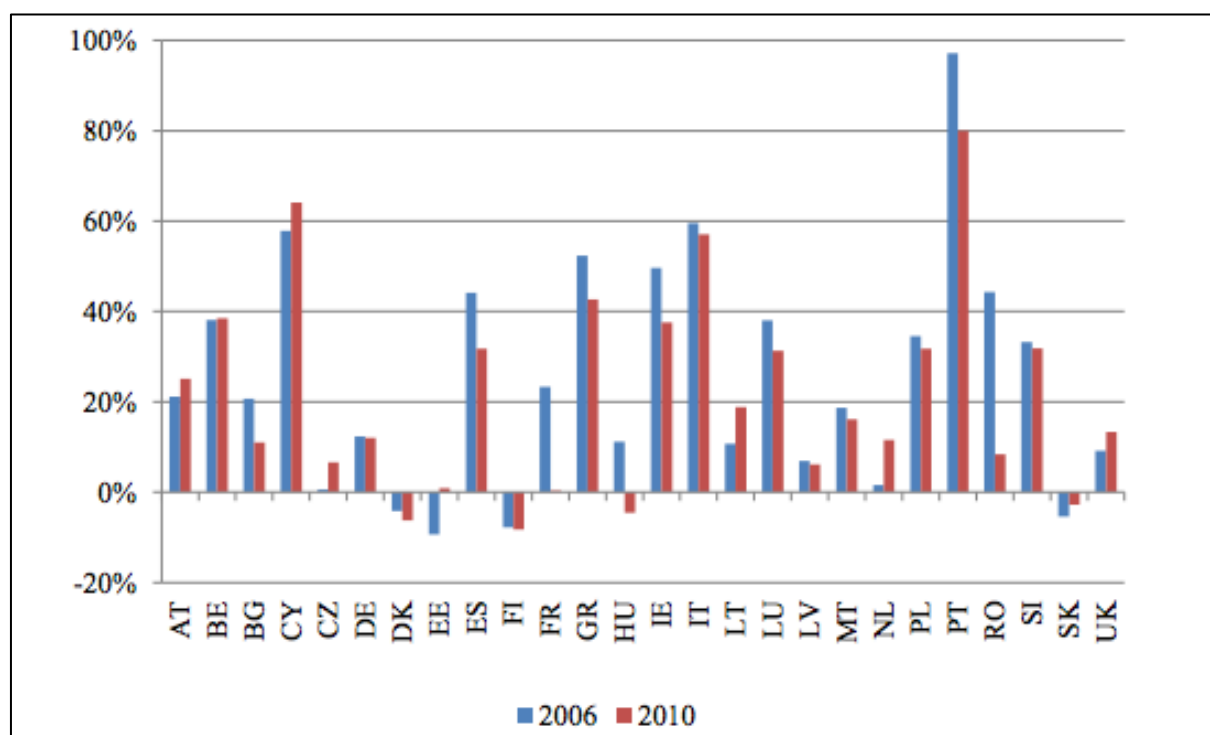


Рисунок 3. Средние значения заработной платы между частным и государственным секторами в странах ЕС (% , почасовая оплата труда)¹

¹ Источник: Khanna G., Newhouse D., Paci P. Fewer Jobs or Smaller Paychecks? Aggregate Crisis Impacts in Selected Middle-Income Countries / The World Bank. Policy Research Working Paper No 5791. September 2011. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/957251468337834927/pdf/WPS5791.pdf> (accessed: 25.10.2017).

Статистические данные, представленные Европейским центральным банком, показывают, что в большинстве европейских стран средняя заработная плата на государственной службе превышает аналогичное среднее значение в частном секторе.

В то время как сотрудники частного сектора стремятся работать большее количество часов, госслужащие компенсируют недостаточный уровень заработной платы с помощью дополнительных премий, бонусов и надбавок.

Существенным недостатком подобных оценок является то, что за основу берутся средние значения и игнорируются различия в понимании того, кто относится к государственным гражданским служащим в той или иной стране, а также дифференциация между группами должностей.

В рамках данного исследования были проанализированы системы оплаты труда в ряде стран на предмет конкурентоспособности денежного содержания государственных гражданских служащих по сравнению с зарплатами работников частного сектора. При этом предполагается единое понимание сущности государственного гражданского служащего и используется дифференцированный подход к группам должностей.

Таким образом, анализ проводился на основе двух основных параметров:

б) ориентация на частный сектор при определении оплаты труда государственных гражданских служащих;

1. дифференциация оплаты труда в зависимости от группы государственных гражданских служащих (условно — младшей, средней и высшей группы должностей).



Рисунок 5. Конкурентоспособность оплаты труда государственных гражданских служащих

Проведенный анализ показал, что при рассмотрении соотношения вознаграждений на различных уровнях государственной службы позиция отдельных стран в общем рейтинге конкурентоспособности претерпевает значительные изменения.

Ярким примером тому служит Италия. Постоянное обновление коллективных договоров в промышленной сфере страны происходит на фоне медленного проведения отдельных точечных реформ в государственном аппарате. В 1990-х гг. в Италии был предпринят ряд инициатив по обеспечению большей прозрачности и подотчетности деятельности государственных органов. Важной составляющей реформ стало внедрение

принципов гибкого и эффективного использования человеческих ресурсов, но только в рамках «Старшей государственной службы». В данном контексте была введена оплата труда по результатам, закрепленная в соответствующих коллективных соглашениях (1998–2001 гг.) и Законе № 29/1993 (впоследствии пересмотренном и дополненном в Законе № 286/1999).

Проведенная реформа определила, что индивидуальная, изменяющаяся часть оплаты труда состоит из варьирующейся дополнительной выплаты, связанной с конкретной должностью и устанавливаемой самостоятельно органом власти, и оплаты труда по результатам, рассчитываемой как процент от ежегодной премии за замещаемую должность. Фиксированным остается минимальный уровень соотношения двух составляющих, однако на практике положительные результаты оценки приводят к премиям, которые представляют собой надбавку к постоянной составной части вознаграждения руководителей. В связи с этим оплата труда высшего и среднего управленческого персонала на государственной гражданской службе Италии в целом соответствует заработной плате в рыночном секторе и даже несколько превышает ее. Так, на конец 2013 г., по данным *OECD*, среднегодовой доход чиновников высшего звена в Италии составлял \$ 650 000, в то время как аналогичное среднее значение по Европе составило \$ 232 000.

В 2010 г. правительство Италии на фоне турбулентной экономической ситуации сократило уровень оплаты труда в центральном государственном аппарате на 5–10%, установив предельное значение оклада для «средней» группы должностей в 90 000 евро. Таким образом, среднее значение оплаты труда государственных служащих среднего звена, по оценкам экономистов, стало ниже примерно в 2,7 раз. Количество же государственных служащих (не включая сотрудников государственных корпораций) составило в 2010 г. 14,2% от общей численности трудоспособного населения, что в целом соответствует среднему значению по Европе — 15,1%. Процент выплат государственным гражданским служащим в том же году составил 11,1% ВВП, что также близко среднеевропейскому показателю в 11,3%.

Логично предположить, что статистика, показывающая примерное соответствие уровня зарплат государственного и частного секторов, достигается за счет усреднения верхних и нижних значений. При дифференцированном же подходе к анализу соотношения зарплат по группам должностей Италия занимает одно из последних мест среди рассматриваемых стран.

Другой составляющей анализа является исследование структуры элементов системы оплаты труда государственных гражданских служащих. При построении

эффективной системы оплаты труда на государственной службе учитывается не только необходимость компенсации проделанной работы, но и мотивационная компонента, призванная удерживать квалифицированных сотрудников и стимулировать выполнение должностных обязанностей с наибольшей эффективностью и результативностью.

Структура оплаты труда государственных гражданских служащих состоит из нескольких элементов, которые были рассмотрены в двух измерениях: временном и материальном.

Нематериальная составляющая традиционно сильна в карьерной системе. В условиях низкой конкурентоспособности материальной части по сравнению с частным сектором статусные позиции являются наиболее важным инструментом удержания ценных кадров на государственной службе.

Материальная часть оплаты труда государственных гражданских служащих формируется, как правило, из постоянной и переменной части выплат. К постоянной части относятся должностной оклад и ряд обязательных надбавок, типы, количество и значения которых варьируются в разных странах.

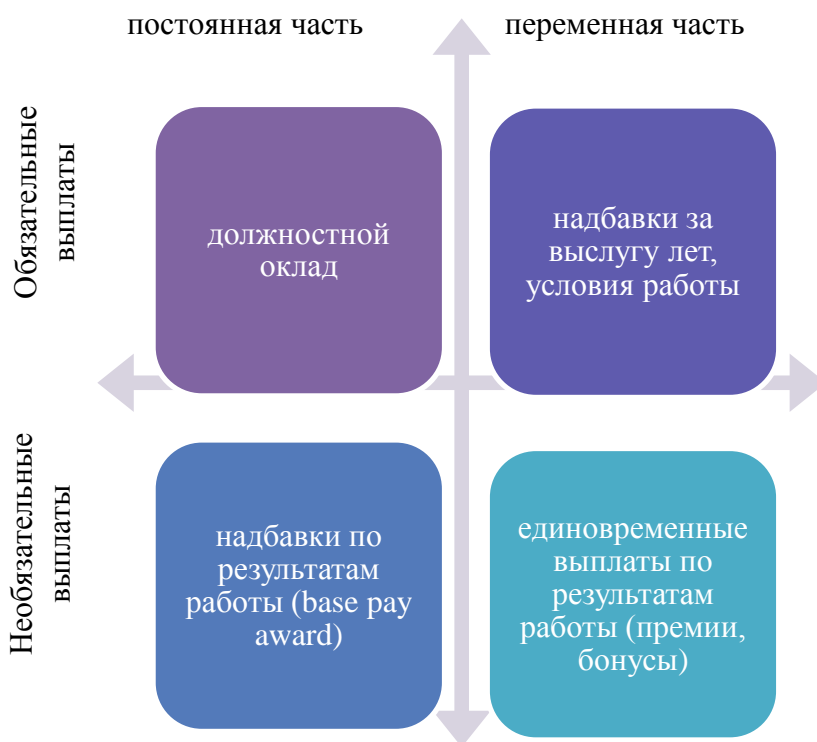


Рисунок 6. Типы элементов системы оплаты труда государственных гражданских служащих²

² Источник: Тищенко Е.Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С. 160–168.

Распределение вознаграждений между постоянной и переменной частью варьируется в зависимости от группы должностей.

Так, соотношение базовой части оклада и общей суммы вознаграждения государственных гражданских служащих выглядит следующим образом³:

Таблица 1. Соотношение базовой части оклада и общей суммы вознаграждения государственных гражданских служащих

Страна	Доля базовой части оклада от общего вознаграждения
Австралия	Около 100%
Австрия	80–90%
Великобритания	Около 100%
Германия	70–90%
Греция	20%
Дания	99%
Ирландия	100% (большинство случаев)
Исландия	100%
Испания	30–100%
Италия	35–65%
Канада	100%
Люксембург	80–100%
Нидерланды	93–100%
Португалия	Около 100%
США	100%
Финляндия	65–90%
Франция	75–95%
Швейцария	100%
Швеция	100%

Однако данные цифры довольно условны, поскольку зачастую заработная плата государственных служащих сопровождается рядом выплат, которые носят единовременный и ситуативный характер и не всегда могут быть учтены.

Интересен в этом смысле пример Индонезии, где основную часть денежного содержания составляют надбавки за выполнение отдельных задач (*task-based allowances*), которые финансируются из бюджета развития. В связи с этим реальная зарплата государственных служащих в действительности намного выше, чем публикуемая официально. Государственные служащие получают надбавки исходя из количества и типа проектов, которыми занимается организация (учреждение). В распространенной среди индонезийских государственных служащих терминологии учреждения делятся на «сухие» и «мокрые» в зависимости от количества ведущих проектов: чем их больше, тем организация «мокрее». Подобная система выплат по задачам включает в себя также

³ Salary Top-Ups // The World Bank [Official Site].
URL: <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1345485407865/SalaryTop.pdf> (accessed: 18.10.2017).

представительские выплаты, комиссионные, транспортные, проектные бонусы и единовременные платежи. Таким образом, практически невозможно сказать, сколько получает государственный служащий в Индонезии в каждый отдельный месяц.

Другой пример — Япония, где также практикуется выплата единовременных бонусов. Так, помимо постоянных пособий, государственным служащим выплачивается пять должностных окладов в год в виде бонусов в следующем соотношении: 0,8 — в марте; 2 — в июле; 2,2 — в декабре⁴.

При дифференцированном подходе к анализу соотношения надбавок и базового оклада для условно младшей и высшей группы должностей видно, что чем выше должность, тем больший процент оклада денежного содержания составляют надбавки.

Таблица 2. Разница между минимальным и максимальным уровнем оплаты труда государственных гражданских служащих (%)⁵

Страна	оклад мин/мес, \$	% надбавок	оклад макс/мес, \$	% надбавок
Австралия	4596,83	13%	22781,92	22%
Бразилия	339,00	13%	13362,00	24%
Великобритания	2668,06	47%	11037,32	64%
Индия	35,00	1%	150,00	0%
Италия	1825,20	14%	7186,67	53%
Канада	5375,84	27%	13648,00	49%
Новая Зеландия	6092,80	39%	23870,00	68%
Норвегия	2988,00	119%	16524,00	80%
США	1483,58	8%	10793,08	38%
Турция	880,78	14%	4902,10	72%
Финляндия	1995,00	12%	5224,00	27%
Франция	1965,72	40%	12580,00	22%
ФРГ	2786,00	49%	15719,33	64%

⁴ Koh B.C. Japan's Administrative Elite. Berkeley: University of California Press, 1989. URL: <http://publishing.cdlib.org/ucpressebooks/view?docId=ft7t1nb5d6&chunk.id=d0e4843&toc.depth=100&brand=ucpress> (accessed: 18.10.2017); Ide R., Watanabe A. Remuneration of Japanese National Public Employees / OECD. 9 September 2011. URL: <http://www.oecd.org/gov/pem/48668483.pdf> (accessed: 18.10.2017); Fukue N. Civil Servant Pay Cuts Clear Lower House // The Japan Times. 24.02.2012. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2012/02/24/national/civil-servant-pay-cuts-clear-lower-house/#.WefHOIZx1E5> (accessed: 18.10.2017).

⁵ Performance Related Pay for Government Employees // OECD [Official Site]. URL: <http://www.oecd.org/gov/pe/performance-related-pay-for-government-employees.htm> (accessed: 18.10.2017); Salary Top-Ups // The World Bank [Official Site]. URL: <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1345485407865/SalaryTop.pdf> (accessed: 18.10.2017); Public Service Management Policy / President's Office, Revolutionary Government of Zanzibar. October 2010. URL: http://lps.go.tz/docs/DjFtQ3Tvvk_PUBLIC_SERVICE_E_MANAGEMENT_POLICY_OCT_2010.pdf (accessed: 24.10.2017); Binderkrantz A.S., Christensen J.G. Agency Performance and Executive Pay in Government: An Empirical Test // Journal of Public Administration Research and Theory. 2012. Vol. 22. No 1. P. 31–49; Handbook on Performance Management / Finnish Ministry of Labour. May 2012; U.S. Federal Government Employee Lookup // FederalPay.org [Official Site]. URL: <https://www.federalpay.org/employees> (accessed: 18.10.2017); Salary of EU Officials and Civil Servants // EU Training [Site]. URL: <https://eustraining.eu/epso-glossary/salary-of-eu-officials-and-civil-servants> (accessed: 18.10.2017); Civil Service Pay [Site]. URL: <http://www.civilservant.org.uk/information-pay-general.html> (accessed: 18.10.2017); Civil Service United Kingdom Salaries // Glassdoor [Site]. URL: <https://www.glassdoor.co.uk/Salary/Civil-Service-United-Kingdom-Salaries-E214431.htm> (accessed: 18.10.2017).

Интересным примером в данном контексте является Турция, где поощрительные компенсации начисляются с брутто-суммы оклада денежного содержания, и они могут достигать 345% от этой суммы. Поощрительные компенсации подразделяются на три основные группы:

- за особую службу (от 60 до 345% оклада, например, для сотрудников Национальной разведывательной организации — до 345%, для кадровых дипломатов МИД — до 140%, для сотрудников консульской службы — до 130%);
- за работу в сфере образования и подготовки кадров (от 85 до 100%);
- за религиозную службу (от 89 до 175%)⁶.

При согласовании списков премируемых соблюдается следующее условие: в течение каждого финансового года их число не должно превышать 1% от кадровой численности персонала соответствующего ведомства на начало года (для Главного таможенного управления, Министерства образования и Главного управления безопасности в структуре МВД квота увеличена до 2%). Списки поощряемых представляются в Департамент по делам госслужащих Аппарата Правительства Турции, который осуществляет общее руководство и координацию процесса награждения⁷.

Норвегия также, на первый взгляд, не соответствует традиционному представлению о скандинавской стране, а также выявленной общей тенденции. Стоит отметить, что оклад и другие условия труда в этой стране устанавливаются в ходе переговоров между Министерством государственного управления, реформы и по делам церкви и профсоюзами госслужащих; это касается также сотрудников, не состоящих в профсоюзах. На региональном и местном уровнях проводятся отдельные переговоры. Коллективные трудовые соглашения не содержат параметров индексации и поэтому регулярно пересматриваются.

⁶ T.C. Yükseköğretim Kurulu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi 2009 Yılında Yapılan Sınavlar ve Yerleştirmeler Kitabı // ÖSYM [Site]. URL: <http://www.osym.gov.tr/TR,8208/tc-yuksekogretim-kurulu-ogrenci-secme-ve-yerlestirme-merkezi-2009-yilinda-yapilan-sinavlar-ve-yerlestirmeler-kitabi.html> (accessed: 18.10.2017); *Aberbach J., Putnam R.D., Rochman B.A.* Bureaucrats and Politicians in Western Democracies. Cambridge: Harvard University Press, 1981; *Armstrong J.A.* The European Administrative Elite. Princeton: Princeton University Press, 1973; *Becker U., Kruger B.* Personnel Administration and Personnel Management // *Public Administration in the Federal Republic of Germany* / Ed.: K. König. Antwerpen: Kluwer-Deventer, 1983. P. 247–262.

⁷ *Kopyala H.* 2010 KPSS Lisans'a 800 bin aday katıldı // *Memurlar.net*. 11.08.2010. URL: <http://www.memurlar.net/haber/174095/> (accessed: 18.10.2017); *Kopyala H.* 2011 KPSS'ye giren net aday sayısı // *Memurlar.net*. 01.08.2011. URL: <http://www.memurlar.net/haber/201765/> (accessed: 18.10.2017); T.C. Devlet Personel Başkanlığı [Site]. URL: <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr> (accessed: 18.10.2017).

Среднее звено получает на 30% больше, чем эксперты (специалисты и консультанты), и на 80% больше, чем административный персонал⁸. Колоссальное же значение надбавок для младших групп должностей определяется именно стремлением уровнять выплаты между низшим и высшим звеном. Также около десяти лет назад в органах власти Норвегии были внедрены результативные контракты. Существует два вида контрактов: результативные контракты для организации и контракты директоров, заместителей директоров и руководителей организации. Результативный контракт заключается между соответствующим министерством и руководителем организации на ежегодной основе. Министерство финансов выпустило специальные инструкции по содержанию результативных контрактов, в которых, например, указано, что заработная плата высшего звена не менее чем наполовину зависит от процента исполнения установленных целей деятельности организации⁹. Таким образом, постоянный рост оплаты труда высшего звена приводит к необходимости повышения переменной части оплаты труда младшей группы должностей.

Данное исследование показывает, что в мировой практике сложилось множество эффективных схем поощрения труда государственных гражданских служащих независимо от особенностей системы государственного управления в той или иной стране. Общая тенденция к открытости и прозрачности выплат госслужащим, а также к поощрению в зависимости от результатов работы требует от российской системы оплаты труда работников государственного сектора изменений не точечного, а институционального характера.

Список литературы:

1. *Тущенко Е.Н.* Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С. 160–168.
2. *Aberbach J., Putnam R.D., Rochman B.A.* Bureaucrats and Politicians in Western Democracies. Cambridge: Harvard University Press, 1981.
3. *Armstrong J.A.* The European Administrative Elite. Princeton: Princeton University Press, 1973.
4. ASTRID [Site]. URL: http://www.astrid-online.it/riforma-de/la-riforma/studi--ric/HAY-GROUP-senior-politicians_civil-s.pdf (accessed: 12.09.2017).

⁸ ASTRID [Site]. URL: http://www.astrid-online.it/riforma-de/la-riforma/studi--ric/HAY-GROUP-senior-politicians_civil-s.pdf (accessed: 12.09.2017).

⁹ Tekna [Site]. URL: <https://www.tekna.no/> (accessed: 18.10.2017).

5. *Banks M.* Myths and Truths About the Salaries and Taxes of EU Officials // The Brussels Times. 22.06.2016. URL: <http://www.brusselstimes.com/magazine2/5828/myths-and-truths-about-the-salaries-and-taxes-of-eu-officials> (accessed: 18.10.2017).
6. *Becker U., Kruger B.* Personnel Administration and Personnel Management // Public Administration in the Federal Republic of Germany / Ed.: K. Konig. Antwerpen: Kluwer-Deventer, 1983. P. 247–262.
7. *Binderkrantz A.S., Christensen J.G.* Agency Performance and Executive Pay in Government: An Empirical Test // Journal of Public Administration Research and Theory. 2012. Vol. 22. No 1. P. 31–49.
8. Civil Service Pay [Site]. URL: <http://www.civilservant.org.uk/information-pay-general.html> (accessed: 18.10.2017).
9. Civil Service United Kingdom Salaries // Glassdoor [Site]. URL: <https://www.glassdoor.co.uk/Salary/Civil-Service-United-Kingdom-Salaries-E214431.htm> (accessed: 18.10.2017).
10. CMA — Competition & Markets Authority // GOV.UK [Official Site]. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/competition-and-markets-authority> (accessed: 18.10.2017).
11. *Fukue N.* Civil Servant Pay Cuts Clear Lower House // The Japan Times. 24.02.2012. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2012/02/24/national/civil-servant-pay-cuts-clear-lower-house/#.WefHOIZx1E5> (accessed: 18.10.2017).
12. Handbook on Performance Management / Finnish Ministry of Labour. May 2012.\
13. *Ide R., Watanabe A.* Remuneration of Japanese National Public Employees / OECD. 9 September 2011. URL: <http://www.oecd.org/gov/pem/48668483.pdf> (accessed: 18.10.2017).
14. *Khanna G., Newhouse D., Paci P.* Fewer Jobs or Smaller Paychecks? Aggregate Crisis Impacts in Selected Middle-Income Countries / The World Bank. Policy Research Working Paper No 5791. September 2011. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/957251468337834927/pdf/WPS5791.pdf> (accessed: 25.10.2017).
15. *Koh B.C.* Japan's Administrative Elite. Berkeley: University of California Press, 1989.
16. *Kopyala H.* 2010 KPSS Lisans'a 800 bin aday katıldı // Memurlar.net. 11.08.2010. URL: <http://www.memurlar.net/haber/174095/> (accessed: 18.10.2017).
17. *Kopyala H.* 2011 KPSS'ye giren net aday sayısı // Memurlar.net. 01.08.2011. URL: <http://www.memurlar.net/haber/201765/> (accessed: 18.10.2017).
18. Performance Management: Reference Materials // U.S. Office of Personnel Management [Official Site]. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/reference-materials/> (accessed: 18.10.2017).

19. Performance Related Pay for Government Employees // OECD [Official Site]. URL: <http://www.oecd.org/gov/pem/performance-related-pay-for-government-employees.htm> (accessed: 18.10.2017).
20. Public Service Management Policy / President's Office, Revolutionary Government of Zanzibar. October 2010. URL: http://lps.go.tz/docs/DjFtQ3Tvvk_PUBLIC_SERVICE_MANAGEMENT_POLICY_OCT_2010.pdf (accessed: 24.10.2017).
21. Salary of EU Officials and Civil Servants // EU Training [Site]. URL: <https://eutraining.eu/epso-glossary/salary-of-eu-officials-and-civil-servants> (accessed: 18.10.2017).
22. Salary Top-Ups // The World Bank [Official Site]. URL: <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1345485407865/SalaryTop.pdf> (accessed: 18.10.2017).
23. T.C. Devlet Personel Başkanlığı [Site]. URL: <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr> (accessed: 18.10.2017).
24. T.C. Yükseköğretim Kurulu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi 2009 Yılında Yapılan Sınavlar ve Yerleştirmeler Kitabı // ÖSYM [Site]. URL: <http://www.osym.gov.tr/TR,8208/tc-yuksekogretim-kurulu-ogrenci-secme-ve-yerlestirme-merkezi-2009-yilinda-yapilan-sinavlar-ve-yerlestirmeler-kitabi.html> (accessed: 18.10.2017).
25. Tekna [Site]. URL: <https://www.tekna.no/> (accessed: 18.10.2017).
26. U.S. Federal Government Employee Lookup // FederalPay.org [Official Site]. URL: <https://www.federalpay.org/employees> (accessed: 18.10.2017).

Zhuravleva T.A.

**The System of Remuneration and Motivation of Public Civil Servants:
A Review of International Practice**

Tatiana A. Zhuravleva — Ph.D., assistant, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.
E-mail: Zhuravlevatati@gmail.com

Annotation

The article gives a review of some of the international practices of civil servants remuneration. Various models of promotion of civil servants are cited, based on the specifics of public administration systems, the competition with the private sector, the degree of centralization and the difference in marginal values.

Keywords

Public service, civil service, governance, salary.