

УДК 331

Практика материального стимулирования в федеральных органах исполнительной власти

Добролюбова Елена Игоревна

Кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
119571, Российская Федерация, Москва, пр. Вернадского, 82;
e-mail: dobrolyubova@inbox.ru

Клочкова Елена Николаевна

Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
119571, Российская Федерация, Москва, пр. Вернадского, 82;
e-mail: mrelena_@mail.ru

Аннотация

В статье представлены результаты обобщения и анализа данных федеральных органов исполнительной власти по вопросам материального стимулирования, проведенного РАНХиГС в 2016 г. Результаты анализа показывают, что структура оплаты труда гражданских служащих крайне фрагментарна, так на долю должностного оклада приходится лишь 7,3% от общего объема расходов на оплату труда в центральных аппаратах и 13,2% – в территориальных органах федеральных органов исполнительной власти. Значительная часть фонда оплаты труда (47,7% в центральных аппаратах и 38,7% в территориальных органах) направляется на премирование и материальное стимулирование служащих. При этом показатели результативности деятельности служащих и оценка их достижения мало влияют на определение размера премирования: основными факторами, влияющими на размер премий для конкретного служащего, является субъективная оценка руководителя и показатели исполнительской дисциплины. Такая система оплаты труда создает мотивацию к исполнению поручений и лояльности руководству, а не к достижению результатов деятельности органов власти. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о необходимости комплексного решения проблемы материального стимулирования государственных гражданских служащих и обеспечения ориентации их деятельности на достижение результатов.

Для цитирования в научных исследованиях

Добролюбова Е.И., Клочкова Е.Н. Практика материального стимулирования в федеральных органах исполнительной власти // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. Том 6. № 12А. С. 86-98.

Ключевые слова

Государственный служащий, должностной оклад, мотивация, оплата труда, оценка, премирование, результативность.

Введение

Одним из основных направлений развития государственной гражданской службы на 2016-2018 годы является повышение ее престижа. В рамках данного направления предусматривается «завершение реализации мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования государственных гражданских служащих, а также структуры их денежного содержания» (Указ Президента РФ..., 2016). Значимость развития мер материального стимулирования для повышения результативности государственного управления неоднократно подчеркивалась в исследованиях последних лет [Васильева, Зерчанинова, Ручкин, 2016; Панова, 2015; Пилюгина, 2013; Щукина, 2015]. В этой связи актуальной задачей является оценка достигнутых на сегодняшний день результатов в сфере материального стимулирования и структуры денежного содержания федеральных государственных гражданских служащих. Информационной базой для проведения такой оценки служат результаты обобщения и анализа данных, представленных 61 федеральным органом исполнительной власти в 2016 году. Краткие результаты этой работы представлены в настоящей статье.

Структура расходов федеральных органов исполнительной власти на оплату труда гражданских служащих

Результаты анализа данных федеральных органов исполнительной власти свидетельствуют о сохранении фрагментарности структуры расходов на оплату труда гражданских служащих, наблюдаемой на протяжении последних лет [Тищенко, 2012; Добролюбова, 2014]. Так, в центральных аппаратах федеральных органов исполнительной власти доля должностного оклада в общем объеме расходов на оплату труда гражданских служащих несколько снизилась и по итогам 2015 г. составила 7,3% в общем объеме расходов на оплату труда (в 2013 г. – 8,5%, в I полугодии 2014 г. – 8,6% [Южаков и др., 2016]). Доля средств премирования и стимулирования (за счет фонда оплаты труда и фонда материального стимулирования) в центральных аппаратах федеральных органов исполнительной власти в 2015 г. составила 47,7% от общего объема расходов на оплату труда, что сопоставимо с данными

2013-2014 гг. (в 2013 г. – 47,8%, в I полугодии 2014 г. – 47,1% [там же]). В целом фонд оплаты труда составляет 65,8% в общем объеме расходов на оплату труда гражданских служащих центральных аппаратов федеральных органов исполнительной власти (рис. 1).



Рисунок 1. Структура расходов на оплату труда государственных гражданских служащих центральных аппаратов федеральных органов исполнительной власти в 2015 г.

Тенденция снижения доли должностного оклада с учетом районного коэффициента в общем объеме расходов на оплату труда гражданских служащих характерна и для территориальных органов федеральных органов исполнительной власти: если в I полугодии 2014 г. на должностной оклад приходилось 16,7% расходов на оплату труда гражданских служащих территориальных органов [Южаков и др., 2016], то в 2015 г. – лишь 13,2% (рис. 2).



Рисунок 2. Структура расходов на оплату труда государственных гражданских служащих территориальных органов федеральных органов исполнительной власти в 2015 г.

Одновременно выросла доля средств, направляемых на премирование и стимулирование как в рамках фонда оплаты труда, так и за счет средств фонда стимулирования, доводимых сверх фонда оплаты труда. Если в I полугодии 2014 г. доля таких стимулирующих выплат составляла в территориальных органах федеральных органов исполнительной власти лишь 32,8% от общего объема расходов на оплату труда, то в 2015 г. она достигла 38,7%.

С учетом необходимости совершенствования системы материального стимулирования в целом немаловажное значение имеет анализ распределения расходов на оплату труда гражданских служащих по основным функциональным группам: управленческому¹, основному² и административному³ персоналу (функциональные группы выделены в соответствии с [Александров, 2015] (рис. 3).

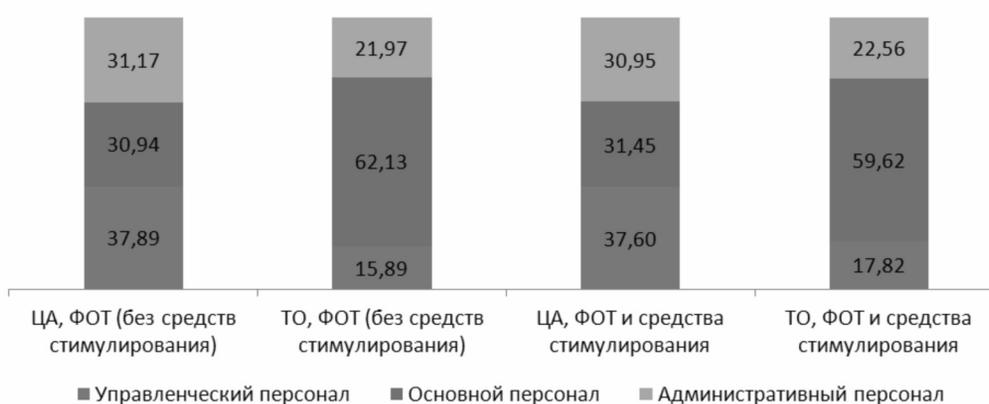


Рисунок 3. Структура расходов на оплату труда федеральных органов исполнительной власти по основным функциональным группам в 2015 г. (%)

Как следует из рисунка, основная доля расходов на оплату труда гражданских служащих в центральных аппаратах федеральных органов исполнительной власти приходится на управленческое звено. Так, на данную функциональную группу приходится 37,89% от средств фонда оплаты труда без учета фонда материального стимулирования и 37,6% от средств фонда оплаты труда с учетом фонда материального стимулирования. Расходы на оплату труда основного и административного персонала центральных аппаратов федеральных органов исполнительной власти распределены примерно поровну и составляют порядка 30% от фонда оплаты труда.

- 1 К управленческому персоналу отнесены федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности начальников отделов и выше.
- 2 Под основным персоналом понимаются федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности ниже должности начальника отдела, и осуществляющие реализацию содержательных мероприятий государственных программ и непрограммных направлений деятельности, в том числе занятые выработкой и реализацией государственной политики, оказанием государственных услуг, осуществлением контрольно-надзорных функций.
- 3 Под административным персоналом понимаются федеральные государственные гражданские служащие, замещающие позиции ниже должности начальника отдела и осуществляющие функции, направленные на обеспечение деятельности федерального органа исполнительной власти в целом. В отдельных ФОИВ административный персонал может одновременно быть задействован и в реализации функций основного персонала (например, в ФНС России служащие подразделений по информатизации и автоматизации, правовому и юридическому обеспечению принимают участие в реализации содержательных мероприятий).

В территориальных органах федеральных органов исполнительной власти доля расходов на оплату труда управленческого звена ниже и составляет 15,89% от фонда оплаты труда (17,82% от фонда оплаты труда и фонда материального стимулирования), тогда как доля расходов на оплату труда основного персонала существенно выше и составляет 62,13% от фонда оплаты труда (59,62% от фонда материального стимулирования). При этом если в центральных аппаратах федеральных органов исполнительной власти фонд материального стимулирования распределяется пропорционально расходам за счет средств фонда оплаты труда, в территориальных органах доля расходов на оплату труда основного персонала при учете фонда материального стимулирования сокращается. Основными бенефициарами средств фонда материального стимулирования в территориальных органах являются служащие управленческого звена.

Роль оплаты труда по результатам в системе материального стимулирования гражданских служащих

За последнее десятилетие значительное внимание в отечественной литературе уделялось как моделям [Клищ, 2007; Семенов, 2013], так и практикам внедрения материального стимулирования государственных гражданских служащих по результатам [Акимова, 2011; Чекин, Гуляева, 2011; Южаков, 2015]. Следует отметить, что подавляющее большинство федеральных органов исполнительной власти (85,7%) отмечает, что использует систему оплаты труда по результатам. В то же время, анализ практики установления показателей результативности профессиональной служебной деятельности и принятия решений о премировании государственных гражданских служащих заставляет усомниться в реальном учете результативности деятельности служащих при принятии решений о выплате им премий.

Так, по результатам исследования выявлено, что в должностных регламентах (служебных контрактах) 76,7% гражданских служащих центральных аппаратов и 59,4% гражданских служащих территориальных органов федеральных органов исполнительной власти установлены показатели результативности профессиональной служебной деятельности. Однако зачастую такие показатели не могут быть измерены количественно. Количественно измеримые показатели, отражающие результативность, качество исполнения должностных обязанностей установлены лишь в отношении 37,3% гражданских служащих центральных аппаратов и 7,2% гражданских служащих территориальных органов федеральных органов исполнительной власти; количественные показатели, характеризующие своевременность выполнения работ; сроки исполнения используются при оценке 34% гражданских служащих центральных аппаратов и 5,9% гражданских служащих территориальных органов федеральных органов исполнительной власти. Объем выполненных работ учитывается в отношении 30,6% гражданских служащих центральных аппаратов и 5,7% гражданских служащих территориальных федеральных органов исполнительной власти.

Использование количественных показателей результативности профессиональной служебной деятельности в целом и отдельных их типах различается в зависимости от категории должностей гражданских служащих центральных аппаратов федеральных органов исполнительной власти (рис. 4). В целом количественные показатели результативности чаще устанавливаются в отношении гражданских служащих категорий «специалисты» и «помощники (советники)», несколько реже – в отношении служащих категории «руководители», существенно реже – в отношении обеспечивающих специалистов. Большая часть количественно измеримых показателей у руководителей и специалистов приходится на показатели, отражающие результативность и качество исполнения должностных обязанностей. У помощников с равной частотой используются показатели, оценивающие результативность (качество) исполнения должностных обязанностей и своевременность (сроки) выполнения работы – по 46,0%. Для оценки обеспечивающих специалистов чаще всего используются показатели, отражающие иные параметры результативности.

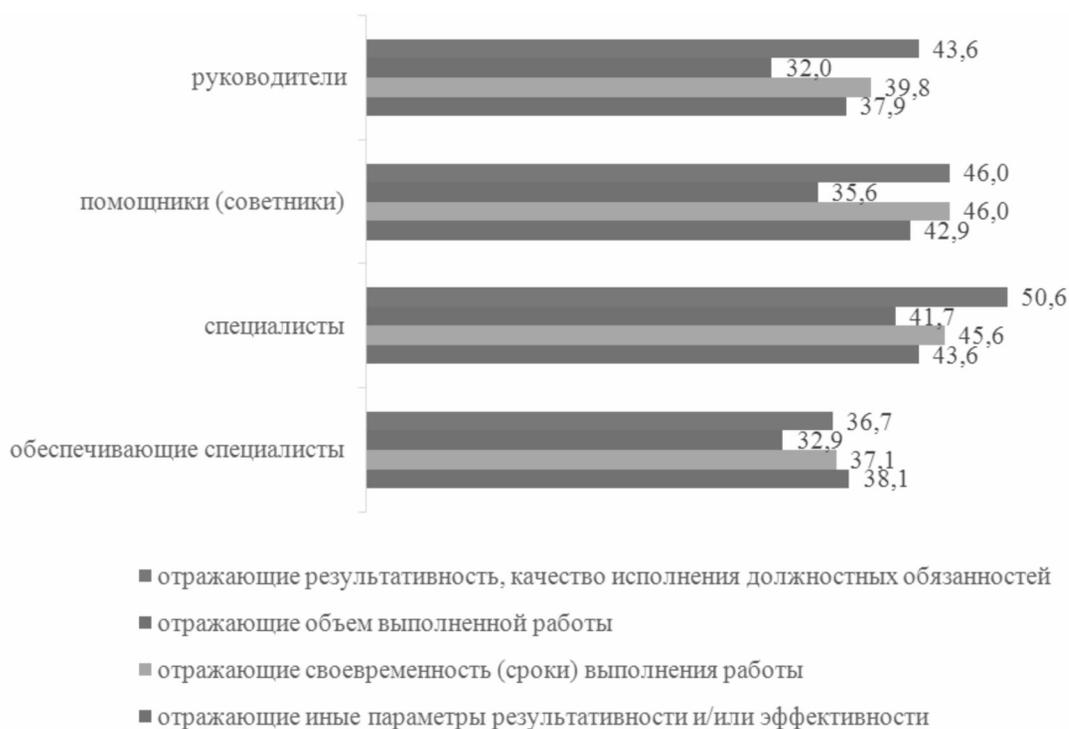


Рисунок 4. Типы количественных показателей, установленных в должностных регламентах (служебных контрактах) гражданских служащих центральных аппаратов федеральных органов исполнительной власти (в % от общего числа служащих, в должностных регламентах которых установлены показатели результативности)

В территориальных органах федеральных органов исполнительной власти количественные показатели результативности используются для оценки результативности профессиональной служебной деятельности служащих категорий «помощники (советники)» и «руководители» и значительно реже – в отношении категорий «специалисты» и «обеспечивающие специалисты» (рис. 5).

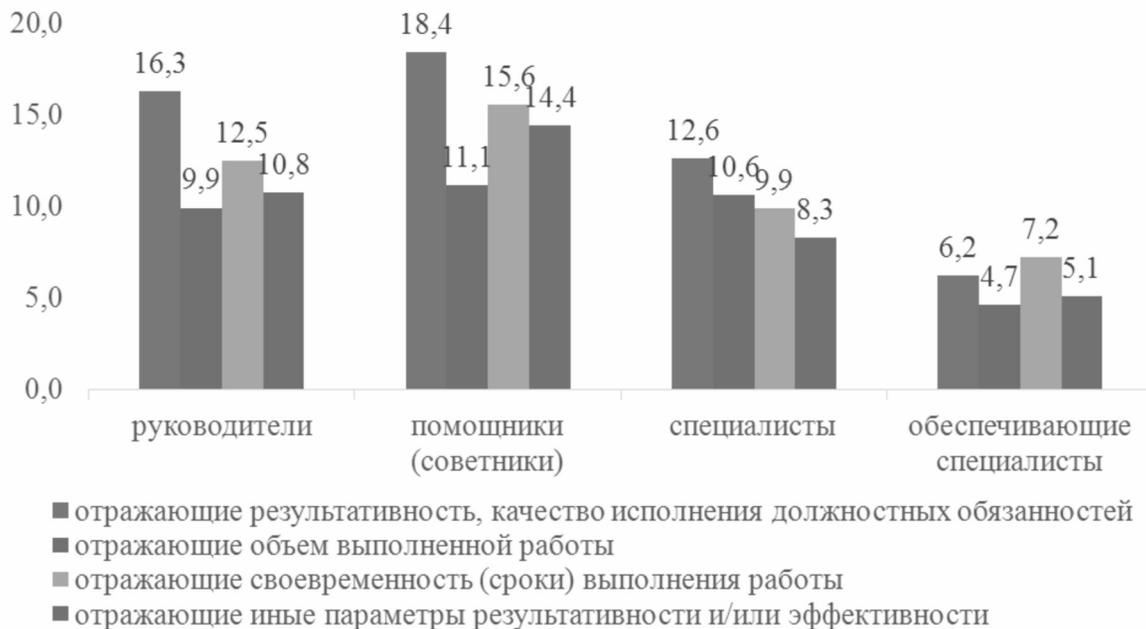


Рисунок 5. Распределение численности государственных гражданских служащих территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, в должностных регламентах и/или служебных контрактах которых закреплены показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности по типам показателей, %

Недостаточное распространение количественных показателей результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, наряду с низким уровнем должностных окладов, снижает роль оценки результативности при принятии решений о премировании и материальном стимулировании.

По данным федеральных органов исполнительной власти, при определении размера премий государственным служащим чаще всего учитывается оценка (рекомендация) непосредственного руководителя (в 81% федеральных органов исполнительной власти), сведения о своевременном исполнении поручений (77,8%), сведения о соблюдении служебных запретов и ограничений, дисциплинарных требований и сведения о нагрузке на государственного служащего, в том числе условиях его труда (60,3%). Достижение целевых значений показателей результативности, установленных в государственных программах и в ведомственных планах деятельности, влияет на размер премий государственных служащих лишь в 36,5% и 49,2% федеральных органах исполнительной власти соответственно. Таким образом, сохраняется проблема субъективизма и формального подхода при премировании гражданских служащих, отмеченная в предыдущих исследованиях [Панова, 2015; Южаков, 2015].

Проблема субъективизма при выделении средств материального стимулирования и премирования гражданских служащих особенно значима с учетом высокой доли данных средств в общем объеме оплаты труда гражданских служащих федеральных органов ис-

полнительной власти. Если общий объем средств, выплачиваемых в рамках премий и иных стимулирующих выплат, составляет 47,7% от расходов на оплату труда в центральных аппаратах и 38,7% в территориальных органах федеральных органов исполнительной власти, по отдельным должностям доля премий и выплат из средств фонда материального стимулирования еще выше.

Так, доля премиальных выплат и средств фонда материального стимулирования составляет более 50% от общих затрат на оплату труда руководителей, их заместителей, директоров департаментов (руководителей управлений), начальников отделов центральных аппаратов. В то же время, для начальников отделов в территориальных органах власти доля премиальных и стимулирующих выплат уже ниже (49,3% в общих расходах на оплату их труда), для основного персонала территориальных органов – еще ниже (41,5%). Относительно низкая доля премирования и стимулирования в расходах на оплату труда отмечается и в отношении служащих некоторых административных подразделений в территориальных органах (подразделений по кадрам и наградам, административно-хозяйственных подразделений, подразделений по международному сотрудничеству, по связям с общественностью).

Наименьшая доля расходов на премии и стимулирующие выплаты отмечается у заместителей руководителей управлений территориальных органов федеральных органов исполнительной власти: суммарно премии за счет средств фонда оплаты труда и за счет средств материального стимулирования для данной группы федеральных государственных гражданских служащих составляют 36,3%.

В целом результаты исследования показывают, что выплата средств материального стимулирования носит преимущественно «компенсационный» характер и призвана обеспечивать приемлемый, конкурентоспособный уровень оплаты труда гражданских служащих. Однако и задачу достижения конкурентоспособного уровня оплаты труда на федеральной государственной гражданской службе нельзя считать полностью решенной.

Так, по данным Росстата, в 2015 г. среднемесячная начисленная заработная плата гражданских служащих в федеральных органах исполнительной власти составила 100,2 тыс. рублей, в территориальных органах – 35,9 тыс. рублей. Таким образом, в среднем, уровень оплаты труда гражданских служащих центральных аппаратов превышает среднемесячную начисленную заработную плату в Москве (64,5 тыс. руб.), а уровень оплаты труда служащих территориальных органов – средний уровень по России (34,0 тыс. руб.). Однако если учитывать данные о средней заработной плате работников с высшим образованием в экономике (а для большинства должностей гражданской службы наличие высшего образования является обязательным), даже на уровне средних заработных плат ситуация в территориальных органах меняется: если в среднем по России работники с высшим образованием в 2015 г. получали 43,4 тыс. руб., то гражданские служащие территориальных органов – уже в 1,2 раза ниже).

Заключение

В сложившейся ситуации повышение эффективности материального стимулирования гражданских служащих, обеспечение их мотивации к достижению наилучших результатов не может быть достигнуто без устранения сложившихся диспропорций в структуре оплаты труда и установления гарантированной части оплаты труда на конкурентоспособном уровне.

Одновременно необходимо четко выделить и переменную долю труда, выплачиваемую исключительно при условии достижения либо превышения ожидаемых (целевых) уровней (значений) показателей результативности профессиональной служебной деятельности и выполнения индивидуальных планов.

Не менее важно увязать мероприятия по совершенствованию системы материального стимулирования с изменением должностной структуры органов власти, увеличением доли должностей младших уровней в общей структуре кадрового состава. В отсутствие такого комплексного подхода общий эффект от предпринимаемых мер по материальному стимулированию гражданских служащих, как показывают результаты проведенного исследования, весьма ограничен.

Библиография

1. Акимова И.А. Система оплаты труда как фактор стимулирования государственных гражданских служащих // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. 2011. № 3. С. 131-138.
2. Александров О.В. Оптимизация состава государственной службы // Государственная служба. 2015. № 3. С. 69-73.
3. Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. 2016. № 4 (88). С. 14-26.
4. Добролюбова Е.И. Статистический анализ оплаты труда государственных гражданских служащих // Статистика и Экономика. 2014. № 6-2. С. 408-414.
5. Клищ Н. Показатели результативности на государственной службе // Государственная служба. 2007. № 3. С. 67-77.
6. Панина О.В., Ядоян В.О. Повышение эффективности государственного управления путем стимулирования труда государственных служащих // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 8. С. 71-74.
7. Панова Е.А. Оплата труда государственных гражданских служащих: проблемные зоны и направления совершенствования // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2015. № 1.
8. Пилюгина Т.А., Киселева О.В. Факторы стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государ-

- ственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. № 40. С. 32-40.
9. Семенов А.Ю. Совершенствование системы оплаты труда государственных гражданских служащих // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. № 13. С. 154-159.
 10. 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.
 11. Указ Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 // ИПС «КонсультантПлюс».
 12. Чекин М.А., Гуляева Ю.А. Анализ практики разработки и применения системы материального стимулирования государственных гражданских служащих за достижение ими установленных показателей эффективности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 4. С. 5-15.
 13. Щукина Т.В., Брусенцева В.А. Оценка профессиональной служебной деятельности как критерий материального стимулирования государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации // Проблемы права. 2015. № 4 (52). С. 106-113
 14. Южаков В. Оклад и стимулирующие выплаты // Государственная служба. 2015. № 2. С. 53-57
 15. Южаков В.Н. и др. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих. М.: Дело, 2016. 224 с.

Civil service pay in federal executive authorities

Elena I. Dobrolyubova

PhD in Economics,
Leading Researcher,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
119571, 82 Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: dobrolyubova@inbox.ru

Elena N. Klochkova

PhD in Economics,
Senior Researcher,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
119571, 82 Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: mrelena_@mail.ru

Abstract

The article is based on the data on civil service pay and performance evaluation practices collected from the federal executive authorities in 2016. The analysis demonstrates that the civil service pay is highly fragmented: the base pay accounts for only some 7.3 per cent of the total payroll costs at the central level and 13.2 per cent at the level of deconcentrated units of the federal authorities. Significant portion of the civil service payroll is used for bonuses and stimulation payments (47.7 per cent of the total payroll in headquarters and 38.7 per cent of the total payroll in deconcentrated units). However, individual performance indicators and performance appraisal have little influence on the amount of bonuses to be paid. The key factors defining the bonus amounts are the subjective appraisal by the immediate superior and disciplinary indicators. The authors underline that such pay system creates motivation for formal execution of managerial decisions and patronage rather than for better performance and achievement of desired outcomes. Based on the results of analysis the authors come to the conclusion that there is a need for comprehensive approaches to reforming civil service pay and creating stronger orientation on achieving better outcomes in the public administration.

For citation

Dobrolyubova E.I., Klochkova E.N. (2016) Praktika material'nogo stimulirovaniya v federal'nykh organakh ispolnitel'noi vlasti [Civil service pay in federal executive authorities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 6 (12A), pp. 86-98.

Keywords

Civil servant, base pay, motivation, payroll, evaluation, material stimulation, performance.

References

1. Akimova I.A. (2011) Sistema oplaty truda kak faktor stimulirovaniya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Pay system as a factor for stimulating civil servants]. *Narodnoe khozyaistvo. Voprosy innovatsionnogo razvitiya* [National Economy. Questions of innovation development], 3, pp. 131-138.
2. Aleksandrov O.V. (2015) Optimizatsiya sostava gosudarstvennoi sluzhby [Optimization of the civil service structure]. *Gosudarstvennaya sluzhba* [Public service], 3, pp. 69-73.
3. Chekin M.A., Gulyaeva Yu.A. (2011) Analiz praktiki razrabotki i primeneniya sistemy material'nogo stimulirovaniya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh za dostizhenie imi ustanovlennykh pokazatelei effektivnosti [Analysis of development and implementation

- of civil service performance stimulation based on achievement of performance indicators]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Questions of state and municipal government], 4, pp. 5-15.
4. Dobrolyubova E.I. (2014) Statisticheskii analiz oplaty truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Statistical analysis of the remuneration of civil servants]. *Statistika i Ekonomika* [Statistics and economics], 6 (2), pp. 408-414.
 5. Klishch N. (2007) Pokazateli rezul'tativnosti na gosudarstvennoi sluzhbe [Civil service performance indicators]. *Gosudarstvennaya sluzhba* [Public service], 3, pp. 67-77.
 6. Panina O.V., Yadoyan V.O. (2014) Povyshenie effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya putem stimulirovaniya truda gosudarstvennykh sluzhashchikh [Improving public administration effectiveness based on stimulating civil service performance]. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)], 8, pp. 71-74.
 7. Panova E.A. (2015) Oplata truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: problemnye zony i napravleniya sovershenstvovaniya [Civil service pay: problem areas and directions for development]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)* [Bulletin of Moscow University. Series 21: Management (state and society)], 1.
 8. Pilyugina T.A., Kiseleva O.V. (2013) Faktory stimulirovaniya professional'noi deyatel'nosti gosudarstvennykh sluzhashchikh kak sredstvo povysheniya effektivnosti gosudarstvennoi sluzhby [Factors for stimulating professional activity of civil servants as a means for improving civil service effectiveness]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik* [Public administration. Electronic Bulletin], 40, pp. 32-40.
 9. Semenov A.Yu. (2013) Sovershenstvovanie sistemy oplaty truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Developing civil service pay system]. *Ekonomika i upravlenie v XXI veke: tendentsii razvitiya* [Economics and management in the XXI century: trends], 13, pp. 154-159.
 10. Shchukina T.V., Brusentseva V.A. (2015) Otsenka professional'noi sluzhebnoi deyatel'nosti kak kriterii material'nogo stimulirovaniya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh sub"ekta Rossiiskoi Federatsii [Performance evaluation as a criteria for material stimulation of civil servants in the Russian regions]. *Problemy prava* [Problems of law], 4 (52), pp. 106-113
 11. Tishchenko E.N. (2012) Sostav i sootnoshenie stimuliruyushchikh elementov oplaty truda gosudarstvennykh sluzhashchikh v rossiiskoi federatsii i zarubezhnykh stranakh [Composition of stimulating elements and their correlation in the payment of civil servants' work in the Russian Federation and foreign countries]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Questions of state and municipal government], 4, pp. 160-168.
 12. Ukaz Prezidenta RF ot 11 avgusta 2016 g. № 403 [Presidential Decree No. 403 of August 11, 2016]. *IPS "Konsul'tantPlyus"* [IPS "Consultant Plus"].

13. Vasil'eva E.I., Zerchaninova T.E., Ruchkin A.V. (2016) Otsenka effektivnosti deyatel'nosti gosudarstvennykh sluzhashchikh [Evaluation of the effectiveness of the civil servants]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management consulting], 4 (88), pp. 14-26.
14. Yuzhakov V. (2015) Oklad i stimuliruyushchie vyplaty [Salary and financial incentives]. *Gosudarstvennaya sluzhba* [Public service], 2, pp. 53-57.
15. Yuzhakov V.N. et al. (2016) *Praktika i perspektivy razvitiya mer material'nogo stimulirovaniya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh* [Practice and prospects for developing material incentives in civil service]. Moscow: Delo Publ.