

10.11. ОПЫТ ПРОМЫШЛЕННО-РАЗВИТЫХ СТРАН В СФЕРЕ ОЦЕНКИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В СООТВЕТСТВИИ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ЭТОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кононов Е.В., заместитель руководителя межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы РФ по Московской области №17, соискатель кафедры труда и социальных отношений

Российская академия государственной службы при Президенте РФ

Государственная служба играет важнейшую роль в обеспечении жизнедеятельности государства. При этом крайне важно, чтобы государственная служба функционировала эффективно, а ее служащие были мотивированы к результативной и эффективной работе. Использование опыта стимулирования, оценки и оплаты труда в развитых странах – США, Великобритании и Франции – представляется важным и интересным с точки зрения его возможного применения в российской практике.

Осуществляемая на сегодняшний день в нашей стране реформа государственной службы имеет целью повышение эффективности ее деятельности, что должно быть результатом усовершенствования деятельности отдельных органов власти на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, совершенствования имеющихся и внедрения новых механизмов, позволяющих достичь более высокого качества и результативности государственного управления в стране.

При этом до сих пор многие проблемы государственной службы остаются нерешенными. Так, отмечается низкая эффективность деятельности органов государственного управления, в том числе и налоговых органов, падение престижа государственной службы и авторитета гражданских служащих, повсеместное распространение коррупции и других негативных явлений среди гражданских служащих. Существует также объективная необходимость сокращения разрыва в оплате труда государственных служащих и специалистов частного сектора экономики.

Поскольку в Российской Федерации отсутствует особый отдельный механизм проведения оценки труда государственных служащих, по мнению автора, целесообразно изучить опыт зарубежных государств в сфере оценки и стимулирования труда как государственных служащих в целом, так и сотрудников налоговых органов в частности. Следовательно, актуальность проблематики данной статьи определяется необходимостью совершенствования системы оценки и оплаты труда государственных служащих для повышения эффективности их работы.

Кроме того, в некоторых зарубежных странах практикуется делегирование некоторых функций по сбору и администрированию налогов на коммерческие структуры, сотрудники которых не считаются государственными служащими, и, соответственно, их опыт стимулирования и оценки труда работников может быть применен только в очень ограниченной части.

Поскольку, как было сказано выше, в РФ отсутствует особый отдельный механизм проведения оценки труда государственных служащих, по мнению автора, целесообразно изучить опыт зарубежных государств в сфере оценки и стимулирования труда как государственных служащих в целом, так и сотрудников налоговых органов в частности.

Кроме того, в некоторых зарубежных странах практикуется делегирование некоторых функций по сбору и администрированию налогов на коммерческие структуры, сотрудники которых не считаются государственными служащими, и, соответственно, их опыт стимулирования и оценки труда работников может быть применен только в очень ограниченной части.

Поскольку в данной работе не рассматривается эффективность государственной организации налогового администрирования, а объектом исследования являются именно оценка и стимулирование государственных служащих – работников налоговых органов, то наиболее полезным с точки зрения данного исследования будет изучение именно опыта и практики оценки и стимулирования на ее основе труда государственных служащих страны без учета конкретной специфики их деятельности.

В данной работе произведено сравнение систем оценки и оплаты труда государственных служащих в Великобритании, США и Франции.

Выбор для рассмотрения практики именно этих стран вызван тем, что именно эти государства представляют широкий спектр организации систем оценки и стимулирования труда. Они сформированы на разных исторически сложившихся принципах деятельности государственных служащих. Поэтому, по мнению автора, анализ особенностей путей повышения эффективности государственной службы в данных странах может быть весьма полезным для осуществления реформирования государственной службы в РФ.

Например, оценка работы государственного служащего в Соединенном Королевстве Великобритании и Сверхновой Ирландии включает в себя три компонента:

- детальное описание в письменном виде результатов выполнения задач, установленных в его программе (плане) на год;
- оценку итогов и результатов по соответствующим должностям госслужащего нормативам и стандартам;
- имеющиеся комментарии или сведения о каких-либо чрезвычайных внешних факторах (например, семейные обстоятельства, личные проблемы и т.п.) [9].

Система измерения и оценки результатов труда основывается на следующих главных принципах:

- основное внимание уделяется совершенствованию достигнутых результатов труда;
- результаты труда должны быть измеримыми и очевидными;
- по возможности, эффективность труда работника, использования материальных и иных средств должны быть измеримыми;
- оценка результатов производится по пятибалльной шкале, что наглядно иллюстрирует и определяет плохие и хорошие результаты труда;
- по крайней мере, один раз в год каждый государственный служащий должен иметь возможность обсудить со своим непосредственным начальником достигнутые результаты и цели деятельности на следующий год, индивидуальные планы;
- один раз в год производится оценка способности государственных служащих к карьерному росту по четырехбалльной шкале;
- в обязательном порядке до сведения каждого служащего доводится балл, достигнутый по шкале служебного соответствия, и результат его аттестации.

Один раз в год по утвержденной ранее программе Отдел кадров отправляет анкеты всем государственным служащим, в подчинении которых имеются работники. Указанная анкета включает в себя следующее:

- персональные данные работника (фамилия, имя, возраст и т.д.);
- цель, индивидуальный план и описание работы за прошлый год;
- цель и описание работы на последующий год;
- предложения по повышению квалификации работника;
- возможные намерения или предложения о служебном переводе;
- мотивированное мнение аттестуемого о подготовленном о нем руководством и отделом кадров отчете и, по его желанию, о подготовившем этот отчет лице;
- детальная оценка личностных качеств;
- оценка возможностей роста по службе;
- мотивированное мнение лица, утвердившего данный отчет, об аттестуемом и отчете о нем и его работе;
- формальное подтверждение лица, осуществляющего контроль за проведением аттестации, что аттестация прошла в соответствии с установленным порядком [6].

Все государственные служащие проходят индивидуальное собеседование со своим начальником (осуществляющим подготовку отчета). Это собеседование должно произойти до того, как все заполняют аттестационную анкету.

Цели проведения указанного собеседования:

- оценить результаты работы государственного служащего за последний год и совместно найти возможности их улучшения;
- определить и обсудить необходимость повышения квалификации и рассмотреть возможный перевод по службе;
- по просьбе служащего сообщить ему оценку его шансов на продвижение.

Данное собеседование начинается с обсуждения работы за прошедший год. Затем руководитель излагает по пунктам свое мнение о работе подчиненного, производится оценка его эффективности с точки зрения поставленных задач и утвержденных планов. В случае, если в процессе собеседования стороны не смогли прийти к согласию, об этом сообщается утверждающему отчет лицу. Кроме того, аттестуемый сотрудник имеет право на личную беседу с утверждающим отчет лицом, и тот обязан в кратчайший срок выделить время для этого служащего. Кроме того, в его же обязанности входит раз в три года проводить со служащими рабочие совещания по указанным вопросам.

Детальное описание деятельности за прошедший год должно включать в себя:

- наименование должности;
- описание сферы деятельности (краткое);
- перечень основных задач, расположенных во временном порядке или по убыванию важности;
- цели и план на прошедший год;
- количество подчиненных, за работу которых отвечал аттестуемый в отчетном году;
- количество и виды материальных и других средств, переданных распоряжением аттестуемому в отчетном году;
- степень необходимости подготовки подчиненных в процессе работы для выполнения целей;
- срок выполнения работы аттестуемым под руководством составлявшего отчет лица (количество лет и месяцев).

По завершении обсуждения работы за прошедший год обсуждается план по работе на следующий год. Следует конкретизировать, чего должен добиться государственный служащий в рамках своей компетенции. Один из важнейших принципов Civil service (гражданской службы) – предоставлять возможность служащим

показать все свои способности в различных сферах государственного управления и продвигаться по службе. В Соединенном Королевстве карьерный рост возможен в том случае, когда с достижением каждого нового служебного положения качественно растут трудовой опыт, знания и трудовая ответственность государственного служащего.

Как правило, оценивание происходит по пятибалльной шкале:

1. отлично;
2. выше желаемого (стандартного) уровня;
3. на желаемом (стандартном) уровне по всем параметрам;
4. ниже желаемого (стандартного) уровня и нуждается в повышении эффективности работы;
5. неудовлетворительно.

Стандартный (желаемый) уровень обозначается на шкале как три. Это означает хорошую работу, соответствующую заработной плате.

Оценки единица или два даются в случае однозначного превышения результатов работы над ожиданиями: единица – только тому работнику, кто очевидно и в полном объеме превысил ожидаемое качество (количество) работы. В случае получения работником оценки единица появляется шанс на прибавку к жалованию, премию, продвижение по службе. Оценки четыре и пять характеризуют работу ниже ожиданий и нормы. Неудовлетворительная оценка (единица) может привести к увольнению после соответствующего предупреждения и уведомления о неудовлетворительной оценке.

Процесс и результат аттестации затрагивает как аттестуемого, так и аттестующего. Если проводящий аттестацию оценивает «неудовлетворительно», подчиненного переводят в структуру другого руководителя с сохранением по возможности той же сферы деятельности. Новый руководитель обязан каждые полгода предоставлять о нем полный отчет. Если мнения первого и второго руководителей расходятся, аттестуемый служащий считается оправданным. Это свидетельствует о недостатках в работе первого руководителя и отдельно обсуждается уже при его аттестации.

На четыре служащий может быть оценен ограниченное количество раз. Если улучшений в работе этого сотрудника не наблюдается, его либо отправляют на пенсию в принудительном порядке по состоянию здоровья или же он подлежит увольнению в силу профессиональной непригодности. Если же результаты падают далее, он получает оценку «неудовлетворительно» и увольняется по причине профессиональной непригодности. До осуществления каких-либо действий, направленных на понижение или увольнение в связи с некачественной работой, служащего следует предупредить об этом в письменном виде. Если после предложения о понижении или смещении его в течение года служащий продемонстрирует удовлетворительную работу, данные предложения отзываются.

В подавляющем большинстве случаев карьерный рост зависит от следующего:

- наличия вакансии или новой должности на более высокой ступени иерархии в структуре государственного органа;
- прохождение служащим аттестации для повышения в должности при заполнении вакансии.

На все вакансии кандидаты подбираются путем конкурса. Сначала конкурс проводится внутри государственного учреждения для работников, прошедших соответствующим образом аттестацию. В дальнейшем в случае необходимости конкурс проводится в рамках

всей системы гражданской службы. Если и этот конкурс не выявляет нужного работника на данную вакансию, объявляется конкурс, в котором могут принять участие прочие кандидаты и даже находящиеся в отставке лица.

Предполагаемое продвижение по службе оценивается по четырем категориям:

- преимущественно пригоден;
- пригоден;
- может быть пригоден в течение последних двух лет;
- непригоден [3, с. 12-14].

После завершения процедуры аттестации руководители учреждений должны довести до служащего критические замечания в его адрес и критерии оценки и результаты его труда. Итоги аттестации служебной деятельности, как правило, служат являются основанием для принятия решения о необходимости повышения квалификации, переподготовке, обучении, поощрении, награждении служащих, для определения размера заработной платы, премий и надбавок к ней, продвижения по службе, оставления на прежней должности или понижения в ней, увольнения, сокращения штатов, оценки прохождения лицом испытательного срока или адаптационного периода.

До 1990-х гг. система оплаты труда гражданских служащих в Великобритании была тесно привязана к действовавшей системой классификации должностей. Для всех госслужащих были установлены определенные унифицированные разряды. Каждому такому разряду соответствовали определенные должности гражданской службы, а также так называемая «вилка оплаты труда». Разряды и соответствующие им вилки оплаты труда определялись централизованно по всей стране. Департаментам и агентствам были предоставлены лишь строго ограниченные права по установлению размеров заработной платы для отдельных должностей в пределах закрепленных для того или иного разряда вилок оплаты труда – минимальных и максимальных значений.

В 1990-х гг. данная система централизованно установленных унифицированных разрядов была упразднена. Все полномочия по созданию и внедрению внутренних классификаций должностей для своего штата были переданы соответствующим департаментам. Система же вознаграждения гражданских служащих, основанная на вилках оплаты труда, хотя и претерпела некоторые изменения, в целом сохранилась (табл. 1).

Таблица 1

ВИЛКА ОПЛАТЫ ТРУДА СТАРШИХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ ВЕЛИКОБРИТАНИИ» [17]

Фунт стерлингов

Должность служащего (вилка)	Минимум	Максимум
Заместитель директора (SCS1)	58,200	117,800
Старший помощник советника парламента (SCS1A)	67,600	128,900
Директор, заместитель советника парламента (SCS2)	82,900	162,500
Генеральный директор, Советник парламента, (SCS3)	101,500	208,100
Постоянный секретарь (Perm Sec)	141,836	277,349

При этом важнейшей новацией в вознаграждения государственных служащих стало делегирование департаментам и агентствам полномочий по установлению для своих служащих размеров вилок оплаты труда, т.е. минимальных и максимальных значений вознаграждения для каждой должности. На сегодняшний день

централизованно на федеральном уровне вилки оплаты труда устанавливаются лишь для старших гражданских служащих (senior civil servants) (СГС). В соответствии с Кодексом управления гражданской службой, вилки оплаты труда для СГС на 2010/2011 составили (см. табл. 1).

Одновременно департаменты были наделены правом определять должности, входящие в каждую вилку оплаты труда СГС. Для служащих, не относящихся к категории старших, отдельные департаменты и агентства самостоятельно определяют вилки оплаты труда по соответствующим должностям.

Таким образом, после реформы системы унифицированных разрядов особенно большое значение в вопросах мотивации и оплаты труда государственных служащих приобрели методы определения по конкретным вводимым департаментами должностям соответствующих вилок оплаты труда. Для этого в Соединенном Королевстве традиционно используется методика оценки работ и классификации должностей – так называемая методика JEGS (job evaluation and grading support). Эта методика позволяет на основе различных факторов при помощи специальных компьютерных программ оценить значимость, ценность каждой выполняемой функции. По итогам оценки по каждой функции определяется ее соответствующий вес в баллах. Функции и соответствующие им должности, имеющие приблизительно одинаковые веса, попадают в определенную вилку оплаты труда. При этом внутри каждой такой вилки нет фиксированных по должностям окладов: на нормативном уровне закрепляются минимальный и максимальный размеры оплаты труда для каждого типа должностей.

Помимо изложенного, определяется своеобразный ориентир (reference point), составляющий, как правило, 85% от максимального размера оплаты труда, предусмотренного вилкой. Изначально считалось, что этот ориентир будет своего рода аналогом базовой ставки за исполнение определенной функции и предельным уровнем оплаты труда для большей части государственных служащих, замещающих должности одного уровня. Достижение максимального размера оплаты труда по вилке, превышающего ориентир, должно было быть возможным лишь для весьма ограниченного числа государственных служащих, показавших выдающиеся результаты и крайне высокую эффективность служебной деятельности. На практике, служащие продолжали и продолжают считать максимум оплаты труда вполне достижимым и получение оплаты труда выше ориентира не редкость.

Тем не менее, эта новая система оплаты труда госслужащих призвана практически полностью увязать размер заработной платы чиновника в зависимости от оценки эффективности его деятельности. Так, в настоящий момент в Великобритании получаемое государственным служащим жалование лишь только в некоторой степени зависит от положения служащего по классификации должностей. Воля департаментов в установлении оплаты труда ограничивается лишь пределами вилок оплаты труда, которые достаточно широки. Внутри же этих пределов процент ежегодного повышения заработной платы госслужащих определяется преимущественно на основании ежегодных оценок эффективности, не говоря уже о надбавках, премиях и бонусах.

Такая система оплаты труда государственных служащих позволяет решить некоторые существенные проблемы систем оплаты гражданских служащих, действующих в странах с карьерной государственной службой, например во Франции. В первую очередь под такими проблемами подразумевается недостаточность способов мотивации государственных служащих к увеличению эффективности своего труда. Тем не менее, и системе оплаты труда гражданских служащих Великобритании присущ ряд недостатков, в частности:

- мало мотивируется повышение эффективности труда всего коллектива, в частности, государственных органов или их отдельных подразделений;
- отсутствуют проработанные механизмы индексации оплаты труда служащих с учетом инфляции, в связи с чем, нередко повышение консолидированной части заработной платы полностью «съедалось» инфляцией;
- отсутствует четко регламентированное время для достижения служащим уровня оплаты, соответствующего ориентиру или максимуму, что порождает неудовлетворенность государственных служащих уровнем оплаты труда;
- система требует внедрения адекватных методов оценки эффективности деятельности, без которых не возможно должное функционирование системы оплаты труда.

Вышеназванные и некоторые другие недостатки системы оплаты труда государственных служащих Великобритании приводят к тому, что многие гражданские служащие и эксперты оценивают действующую систему оплаты и ее эффективность для повышения результативности служебной деятельности гражданских служащих отрицательно.

В Соединенном Королевстве основным видом мотивирования и стимулирования государственных служащих признается материальное стимулирование. Поэтому реализация принципа взаимосвязи стимулирования от непосредственных результатов служебной деятельности предполагает, в первую очередь, реализацию соответствующих систем оплаты труда государственных служащих страны.

Органы, проводящие общее руководство системой оплаты труда гражданских служащих – кабинет министров и казначейство, – регулярно разрабатывают и предлагают мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда. Некоторые из них, по мнению автора, заслуживают особого рассмотрения для лучшего понимания трудностей, возникающих при создании эффективной системы стимулирования труда, и возможных путей изменений существующей системы.

1. Внедрение премий или бонусов за эффективность коллективной работы гражданских служащих. В этом случае предполагается при сохранении общего порядка оплаты труда в соответствии с индивидуальной эффективностью ввести особое стимулирование коллективной эффективности. На сегодняшний день такие коллективные бонусы не очень распространены на гражданской службе, в первую, потому, что при осуществлении своих обязанностей служащий может входить в различные рабочие группы и отделы, многие из которых не имеют устойчивого долгосрочного характера. Кроме того, как среди исследователей, так и среди самих гражданских служащих есть серьезные сомнения в целесообразности внедрения такой системы. Проблема в том, что для реализации этой цели потребуются провести масштабные исследования существующей внутри департаментов структуры рабочих групп и команд, а также разработать критерии коллективной эффективности, которых на сегодняшний день нет. Эти исследования и разработки связаны со значительными расходами, которые вполне возможно, и не окупятся

за счет повышения коллективной эффективности работы государственных служащих.

2. Следует предусмотреть порядок достижения уровня оплаты, соответствующего ориентиру. Проводившиеся в последние годы в рамках отдельных департаментов исследования показали, что одним из основных поводов для неудовлетворенности государственных служащих существующей системой вознаграждений являются слишком низкие темпы роста оплаты их труда. И на самом деле, некоторым их служащих для достижения уровня оплаты, соответствующего ориентиру, т.е. предполагаемому стандартному уровню оплаты труда, требуется проработать более пятнадцати лет. Это является источником недовольства не только у самих государственных служащих, но и у профсоюзов. В качестве одного из способов по устранению этого недостатка предлагалось сократить разницу между максимумом и минимумом установленной вилки. Конечно, возможность более скорого достижения уровня оплаты труда в соответствии с ориентиром благотворно скажется на мотивации и стимулировании гражданских служащих. Тем не менее, предлагаемые меры также сопряжены с некоторыми существенными трудностями. Уменьшение вилки за счет увеличения размера минимальной оплаты труда приведет к резкому росту расходов на оплату труда государственных служащих. При этом, сужение вилки за счет уменьшения максимального уровня оплаты труда вызовет проблемы и недовольство у гражданских служащих, чья заработная плата в настоящее время превышает ориентир или равна ему.
3. Внедрение системы варьирующегося вознаграждения, основанной на разделении государственных служащих на три группы: более эффективные; эффективные; менее эффективные с указанием процента служащих, попадающих в каждую группу. Самая часто встречающаяся процедура такого вознаграждения предполагает оценку достижения государственным служащим поставленных перед ним задач, а также наличия у него соответствующего уровня компетентности. Необходимые сведения поступают затем коллегии уполномоченных сотрудников на уровне департамента, которые и определяют степень эффективности государственного служащего по сравнению с его коллегами, замещающими должности того же уровня. Внедрение такой системы призвано способствовать развитию духа конкуренции и соревнования среди служащих одного государственного органа и, тем самым, стимулировать их к повышению эффективности своей работы. Вместе с тем, как отмечают многие исследователи и эксперты, в реальности относительная оценка затрагивает лишь тех, кто находится на границах групп: более эффективные / эффективные и эффективные / менее эффективные, и может привести к возникновению конфликтов.
4. Рост процента неконсолидированных платежей в системе оплаты труда гражданских служащих. Эти предложения вызваны, в первую очередь, незащищенностью от инфляции консолидированной части заработной платы, т.е. должностного оклада. Как было сказано выше, в Великобритании плохо проработан механизм индексации размера вознаграждения, связи с чем нередко возникают ситуации, при произведенное повышение заработной платы оказывается ниже уровня инфляции. Отчасти эти проблемы можно решить путем увеличения доли различных надбавок, премий за эффективность и т.п. (т.е. неконсолидированной части заработной платы). Тем не менее, по мнению большинства исследователей, отставание темпов роста консолидированной части заработной платы от роста инфляции, в любом случае, вредит имиджу гражданской службы и препятствует привлечению в государственный аппарат компетентных специалистов, т.е. в первую очередь следует разработать эффективный механизм индексации консолидированной части оплаты труда государственных служащих.

Не менее интересным представляется практика разработки соглашения о результативности деятельности

руководителей, замещающих должности на государственной службе в США. Один раз в год руководитель подвергается процедуре оценке результативности его деятельности. Для этого каждое подразделение формирует собственную систему, на основе которой проходит проверка результативности и эффективности деятельности работников. При подписании соглашения оговариваются цели и прерогативы руководства и работников. Цели руководителя подразделения формируются, исходя из организационной и исключительной индивидуальной результативности.

В таком соглашении фиксируется следующее:

- результативность деятельности;
- качество труда;
- эффективность использования финансовых ресурсов и времени;
- возможности развития инновационных методик при достижении целей [4].

Согласно действующему в США законодательству, в соглашении устанавливаются три уровня возможной оценки результатов деятельности сотрудника:

- полностью удовлетворительная;
- минимально удовлетворительная;
- неудовлетворительная.

Отдельные подразделения вправе добавлять два дополнительных уровня в оценке положительного результата деятельности помимо уровня «полностью удовлетворительно».

Принятая система соглашений о результативности труда считается частью механизма повышения эффективности деятельности государственных служащих. При подписании соглашения о результативности работы с государственным служащим оговаривается право государственного органа в лице руководителя конкретного подразделения уволить работника при неисполнении условий подписанного соглашения. Очевидно, что показатели результативности деятельности руководителей структурных подразделений очень сильно зависят от показателей работы их подчиненных. Четкое определение целей и приоритетов деятельности своих сотрудников позволяет руководителю добиться наибольшей результативности.

По истечении трех лет происходит сертификация результативности труда руководителей, по результатам которой руководитель может быть освобожден от занимаемой должности за неисполнение обязанностей или за несоответствие должности.

Указанное соглашение о результативности деятельности формулируется по следующим определенным правилам. Сначала разрабатывается план эффективной деятельности сотрудника, включающий шесть ступеней:

- исследование положения структурного подразделения в соответствии с распределением финансовых ресурсов;
- уточнение целей подразделения на основе проектов и приоритетов правительства;
- уточнение прав и обязанностей самого сотрудника (с которым заключается соглашение);
- формирование списка основных задач для каждого конкретного сотрудника;
- сопоставление ключевых задач с целями по обеспечению результативности и эффективности работы;
- составление и утверждение плана результативной работы [4].

В положении отражаются ключевые цели структурного подразделения, поставленные вышестоящей организацией. Основные принципы деятельности напрямую влияют на план результативной деятельности сотруд-

ника. При составлении данного соглашения следует конкретно сопоставлять цели конкретного структурного подразделения и план результативной деятельности руководителя этого подразделения. В плане работы должны быть отражены основные задачи, которые за отчетный год предстоит решить руководителю.

Измерение и оценка результативности деятельности, как правило, осуществляется на основе нижеследующих параметров:

- количественные параметры – количество осуществленных действий (переводов, выплат, запросов за период времени, в частности, за год);
- качественные параметры – наличие и количество жалоб от граждан, ошибок, судебных исков за несоблюдение обязательств или законодательства;
- временные параметры – количество времени, затраченное на выполнение работы (сроки завершения проектов, соответствие установленных сроков фактическим);
- затратные параметры – уровень издержек на выполнение работ (определение размера затрат на единицу выполненных работ (услуг)) [8].

На основании своих должностных обязанностей руководитель утверждает собственный план результативной деятельности. В этом плане следует определить задачи руководителя, количество которых должно варьироваться от шести до десяти. Подписывая данное соглашение, руководителю следует тщательно ознакомиться с требованиями, предъявляемыми к нему.

Формирование соглашения о результативности деятельности осуществляется на основании следующих принципов: цели деятельности должны быть конкретно сформулированы, а также они должны быть в принципе достижимыми. Формирование целей осуществляется на основе объективных возможностей работника или на основании опыта прошлых лет.

Общее количество поставленных к выполнению целей может изменяться, но не может превышать пяти.

Завершение работы по подготовке соглашения происходит в следующем порядке:

- основываясь на перечне возможных целей руководитель подразделения и его непосредственный руководитель (более высокого уровня) определяют наиболее важные поставленные к выполнению задачи, указанные задачи должны полностью соответствовать обязанностям руководителя и его возможностям;
- руководитель более высокого уровня утверждает цели, соответствующие утвержденным задачам (см. п. 1);
- составление и подписание соглашения о результативности деятельности осуществляется руководителем структурного подразделения и его непосредственным начальником совместно, но окончательное решение по утверждению соглашения остается за руководителем более высокого уровня;
- окончательный и утвержденный план, составленный по указанным выше правилам, подписывает руководитель структурного подразделения и его непосредственный начальник и данный план становится составной частью соглашения о результативности деятельности руководителя.

Следовательно, система стимулирования и ориентации деятельности государственных служащих сформирована на основании анализа содержания их работы, наиболее важные факторы при этом – это:

- формирование, принятие и воплощение в жизнь решений в сфере исполнительно-распорядительной деятельности государственных органов;
- представление интересов государства;
- гармоничное сочетание строгой нормативной регламентации служебной деятельности в формально-процедурном

аспекте с широкими возможностями принятия решений в рамках служебных полномочий;

- взвешенное сочетание властных полномочий и ответственности при принятии решений в части распоряжения выделенными ресурсами.

В основе системы стимулирования государственных служащих последовательно внедрялся принцип равная оплата за равную работу и дифференциация по результату. При росте и становлении ее, как более дифференцированной, оплата труда государственных служащих – так называемых белых воротничков была связана с местными тарифами. Другие работы были стандартизированы не только на уровне организации, но для всех штатов этой страны.

Вместе с тем, указанные принципы равная оплата за равный труд и представление основ для эффективности было весьма трудно реализовать и обеспечить при этом соответствующие компенсации в связи с недостатками классификационной системы. Однако, сама основа системы оплаты труда оставалась неизменной, поскольку изменения на законодательством уровне принимались исключительно с целью увеличения размера оплаты. Так, в 1945-1946 г. заработная плата для многих государственных служащих увеличилась примерно на 30%. В 1949 г. также был осуществлен рост оплаты, вместе с тем, в этих случаях, Конгресс требовал обоснования роста числа служащих государственного управления. Тем не менее, механизм для внедрения принципиальных, революционных изменений еще не был выявлен.

Интересным представляется также опыт законодательного установления взаимосвязи оплаты высших руководителей государственной службы с оплатой, получаемой членами конгресса. Это привело к возникновению различных процессов для рекомендаций по установлению оплаты, поскольку, когда конгресс голосует за рост собственных окладов, в то же время он голосует за рост платы высших руководителей государственной службы и членов суда. Когда президент направляет предложения по новым тарифам, эти тарифы автоматически принимаются, если только конгресс специально их не отклонит. Неопределенность же развития оплаты труда высших исполнителей состоит в том, что они зависят от того, захотят ли члены конгресса взять политический риск роста их собственных заработных плат. Эта система вызывала множество нападков и критики, поскольку основная оплата федеральных служащих снизилась на 35% с 1969 по 1988 г.

Интересен также опыт Франции в части оценки труда государственных служащих. Так, во Франции используется процедуры, похожие, на первый взгляд, на российские аттестационные процедуры оценочного собеседования и аттестации. В 2002 г. во Франции был введен новый порядок оценки государственных служащих, утверждающий процесс оценки из двух процедур: оценочного собеседования и аттестации [12].

Оценочное собеседование должно проводиться регулярно, как правило, ежегодно. Оно обязательно для всех государственных служащих, если в особом статусе не оговорены иные условия их оценки. Как правило, проведение собеседования возлагается на непосредственного начальника служащего, однако конкретные детали и перечень уполномоченных лиц принимаются специальным положением.

Главным критерием оценки деятельности государственного служащего является сопоставление индивидуальных результатов его деятельности с утвержден-

ными целями и задачами. Помимо этого в качестве темы для обсуждения может стать общая организация работы государственного учреждения, в котором работает тот или иной служащий, а также необходимость повышения квалификации, возможности карьерного роста, результаты аттестации. По итогам данного собеседования руководитель составляет отчет, с которым должен ознакомиться служащий и, в случае своего согласия, подписать. На практике продолжительность и особенности такого собеседования в разных ведомствах Франции могут существенно различаться.

Надо отметить, несмотря на то, что оценочное собеседование впервые закреплено на законодательном уровне только с 2002 г., на практике в качестве дополнения к официальной оценке государственных служащих оно было распространено уже достаточно давно.

Аттестация представляет собой традиционную для государственной службы Франции процедуру оценки. Она была предусмотрена, в частности, еще декретом 1959 г. [13]. Декрет же 2002 г. закрепляет дополнительное развитие аттестации как механизма оценки сотрудников.

Согласно общему порядку аттестацию проводит руководитель ведомства после согласования с одним или несколькими должностными лицами как минимум один раз в два года (периодичность проведения аттестации, ответственные лица, порядок повышения оценки и процедуры ее согласования утверждаются специальным постановлением, как и в случае с собеседованием). По итогам аттестации оформляется специальный документ – бланк индивидуальной аттестации, состоящий из двух частей: общей оценки и поставленного балла.

Общая оценка является некой комплексной характеристикой работы государственного служащего, основанной на определенных критериях. В нормативных актах общего действия критерии оценки эффективности государственных служащих сформулированы в исключительно общем смысле. Так, декрет 1959 г. предполагал оценку государственных служащих исходя из следующих аспектов:

- профессиональные знания;
- организованность;
- эффективность деятельности;
- методы работы;
- индивидуальные качества исполнителя [13].

Детальное описание критериев оценки государственных служащих содержится в нормативных актах более низкого порядка, особых статутах и внутренних актах конкретных государственных учреждений (циркулярах, постановлениях, распоряжениях). Нередко те же самые критерии и просто копируются, но существуют и отдельные случаи, когда при развитии общих критериев в них вносятся существенные и даже принципиальные изменения. Например, следующие критерии оценки служащих национальных префектур предлагаются министром внутренних дел [10]:

- общие умения и профессиональные знания (качество принимаемых суждений, изложение мыслей, как устно, так и в письменной форме, способность к систематизации и анализу, способность адаптироваться к ситуации, общее образование и специфические знания и навыки, желание участвовать в повышении квалификации и различных образовательных проектах, заинтересованность в деятельности государственного учреждения в целом);
- взаимоотношения с другими сотрудниками и поведение, понимание миссии государственной службы, отношения с руководством, степень социализации, умение работать в команде, коммуникабельность;

- результативность и эффективность исполнения служебных обязанностей (качество выполняемых работ, и ее количество, гибкость мышления, инициативность);
- способности к управлению (стремление и полномочия к принятию решений, умение правильно делегировать полномочия, контроль за выполнением функций, умение вести переговоры и мотивировать сотрудников, умение координировать и направлять в нужное русло работу своих подчиненных);
- способность к новым функциям (разнообразие выполняемых сотрудником задач и интересующих его областей деятельности, способность осуществлять функции более высокого уровня).

Как следствие, закрепление реальных критериев оценки в различных нормативных актах наиболее низкого уровня (нередко на формальном уровне циркуляры не имеют даже обязательного действия, а имеют лишь статус разъяснительных документов), такие критерии они носят разрозненный, а зачастую даже противоречивый характер, что усложняет проведение сравнения служащих различных государственных структур.

Формализовано результаты аттестации выражаются в балльной оценке (чаще всего от нуля до 20), которая выставляется служащему. Такая оценка традиционно используется при аттестации в государственной службе Франции, вместе с тем, декрет 2002 г. и последующие нормативные акты вносят в нее некоторые существенные корректировки. Для каждого департамента закрепляется своя шкала оценок, фиксируется начальная оценка государственного служащего при поступлении в штат и правила ее изменения. Такая система введена из-за того, что до 2002 г., когда формально все служащие оценивались по единой шкале, наблюдалась тенденция к концентрации всех служащих в ее верхней части. Так, в соответствии с исследованием Счетной палаты Франции, в 2001 г. в одном из типичных центральных ведомств 92% всех служащих всех уровней имели оценку выше 19, а 59% – 20 баллов. Теперь ограничение шкалы получило формальное закрепление, что позволяет более объективно оценивать работников [16, с. 2].

Принимая во внимание сложившуюся на французской государственной службе «традицию» к завышению оценки (результаты вышеупомянутого исследования Счетной палаты продемонстрировали, что сохранение одной той же оценки на протяжении ряда лет происходит весьма редко, понижений практически вообще не отмечено [16, с. 2]) возникает угроза того, что балл будет «накапливаться» с каждым годом, отражая не результативность работы государственного служащего, а фактически его стаж. Для предотвращения этой ситуации в соответствующих постановлениях устанавливаются специальные ограничения. В частности, например, для штата вспомогательных служб премьер-министра определено, что доля служащих с максимальным повышением балла не должна превышать 20% (постановление от 16 июля 2003 г. об общих условиях оценки и аттестации служащих вспомогательных служб премьер-министра). Таким образом, при сохранении небольшого разброса оценок предпринята попытка сделать аттестацию более объективной.

Еще одним нововведением последних лет стало утверждение достаточно сложной системы согласования оценок, которые выставляют различные должностные лица. Правила согласования утверждаются для каждого штата государственных служащих в специальном нормативном акте. Так, для ряда государственных служащих в специальном постановлении по каждой должностной

позиции установлено два лица, производящих аттестацию (как правило, это непосредственный руководитель и руководитель следующего звена). Предварительные оценки каждого из указанных должностных лиц затем поступают в отдел управления персоналом. Затем оценки приводятся в соответствие и согласуются специально сформированной для этого комиссией, и на основе решения этой комиссии итоговый балл присуждается аттестуемому должностному лицу.

Карьера и оплата труда государственного служащего Франции жестко регламентирована и в ее основе лежит дробная классификация. В такой основе классификации чиновников лежат три категории в соответствии с иерархией, обозначаемые как А, В, С¹ (табл. 2). Принадлежность к той или иной категории определяется характером выполняемых функций, а основными критериями отбора является образовательный уровень кандидатов и продемонстрированные во время специальных экзаменов знания.

Таблица 2

КАТЕГОРИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ ФРАНЦИИ [1]

Класс	Образование	Звание
А	Высшее (магистратура)	Атташе, гражданские администраторы
В	Бакалавриат	Административные секретари, инспекторы
С	Среднее	Ассистенты, рабочие

Более мелким делением по отношению к категории являются штаты (corps). Именно деление по штатам служит основой классификации государственных служащих, любой служащий – это, в первую очередь, сотрудник штата (например, работник штата инженеров мостов и дорог). Работа в определенном штате влияет, в первую очередь, на его карьерную ориентацию и определенную предметную область, которой занимается государственный служащий.

Кроме того, уже внутри штата выделяются ранги (grade), отражающие статус государственного служащего и его достижения. Ранг дает служащему право на замещение ряда соответствующих ему должностей и является определенной гарантией стабильности положения государственного служащего.

Самым мелким делением классификации государственных служащих Франции являются эшелоны (echelon). Каждому из эшелонов соответствует определенная выслуга лет в зависимости от штата и конкретных выполняемых государственным служащим функций и обязанностей. Как правило, длительность прохождения каждого эшелона составляет от одного года (на начальной стадии карьеры в государственных органах) до четырех лет (для самых высоких эшелонов ранга). Срок прохождения эшелона может быть сокращен или, наоборот, увеличен в зависимости от достижений государственного служащего, вместе с тем, изменение срока прохождения той или иной ступени крайне редко и незначительно. Помимо этого, есть некоторые штаты, в которых срок фиксирован жестко и не подлежит изменению.

¹ Изначально закон от 11 января 1984 г. предусматривал четвертую категорию D (ст. 29), однако уже с конца 1980-х гг. был взят курс на постепенное сокращение численности данной категории государственных служащих, и к настоящему времени она фактически не существует.

Следовательно, вся карьера государственного служащего проходит, как правило, через повышение эшелонов и рангов. При переходе на следующий эшелон в рамках одного ранга оценка эффективности его работы играет лишь второстепенное значение: так, она может незначительно ускорить повышение эшелона, тем не менее, низкая эффективность работы не может препятствовать повышению эшелона при достижении служащим определенного стажа. Следовательно, повышение эшелона является правом чиновника и происходит автоматически по достижении им определенной выслуги лет.

Что касается процедуры повышения ранга чиновника, то она существенно отличается от повышения эшелона и зависит в первую очередь от руководителя государственного органа, однако и здесь текущая оценка эффективности его работы не играет основной роли при продвижении по службе. Частично это вызвано устаревшей и неэффективной процедурой, в результате чего руководители соответствующих государственных структур руководствуются не столько официальной оценкой эффективности деятельности служащего, сколько неформальными сведениями или используют иные, не предусмотренные законодательством механизмы оценки, результаты которых, как правило, самим государственным служащим не сообщаются [15, с. 73].

Система оплаты труда государственных служащих тесным образом связана с общей системой их классификации. Стремление сделать оплату труда госслужащих максимально справедливой и объективной, обезличенной и универсальной, привело к созданию столь громоздкой системы должностей и структуры государственной службы.

Основная зарплата госслужащих во Франции формируется при использовании системы индексов. Вся система и многообразие должностей вписаны в определенную тарифную сетку, и в результате определенному эшелону каждого ранга соответствует так называемый первичный индекс. Значение этого первичного индекса может изменяться от 100 до 1 015 и, сверх сетки, для категорий оплаты от А до С в возрастающем порядке для высших должностей государственной службы (категория С наиболее высокооплачиваемая). На основе этого первичного индекса с учетом различных надбавок рассчитывается повышенный индекс, принимающий значение от 164 до 820. Основная часть заработной платы государственного служащего (без учета социальных выплат, премий и т.п.) вычисляется путем умножения повышенного индекса чиновника на единую для всей государственной службы сумму, так называемый пункт (по состоянию на 1 января 2011 г. месячный пункт составил 4,6303 евро [18]). Следовательно, вычисление заработной платы производится автоматически для каждого государственного служащего. Следовательно, и рост вознаграждения распределяется равномерно между всеми государственными служащими и может быть очень наглядно продемонстрирован каждому. Тем не менее, в рамках проводимой реформы государственной службы постепенно делаются попытки реализовать элементы вознаграждения в зависимости от результатов и эффективности индивидуальной деятельности служащих, однако до сих пор основная часть заработной платы (по состоянию на 2008 г. 83% [15, с. 78]) приходится на статусное вознаграждение.

Функционирующая в настоящий момент система оплаты труда государственных служащих в РФ характеризуется некоторыми отличительными особенностями по сравнению с системой оплаты труда государственных служащих промышленно-развитых западных стран. Так, к сожалению, в РФ не проводится исследований, аналогичных, например, исследованиям в США, и это сильно ограничивает возможность проведения сравнения и критического анализа недостатков и преимуществ российской системы. Автор полагает, что, несмотря на то, что каждая национальная система оплаты труда государственных служащих должна обладать некоторыми специфическими характеристиками, тем не менее, при ее реформировании в РФ следовало бы обратиться к опыту промышленно развитых стран, который, в частности, представлен в настоящей главе.

Что касается российской системы, то для нее приемлемо разделение процессов собеседования и собственно аттестации. Как правило, собеседование с государственным служащим является более гибким методом оценки деятельности и принимая во внимание существенно меньшее количество затрат, позволяет проводить данную оценку чаще, ведь для этого не надо издавать приказы, созывать аттестационную комиссию, готовить документы и т.д. при этом у руководителя появляется возможность проведения периодического мониторинга работы своих подчиненных.

Отдельного рассмотрения заслуживает зарубежный опыт оплаты труда государственных служащих и учет результатов оценки при оплате труда.

В промышленно развитых странах с рыночной экономикой государство платит своим служащим, как правило, даже больше, чем частный сектор, работникам с низкой квалификацией, и значительно меньше — профессионалам и высококвалифицированным управленческим работникам. Так, в США средняя заработная плата в неделю в частном секторе во 2-м квартале 2006 г. составила в среднем 774 долл. США, а в государственном секторе недельная заработная плата составила в среднем 836 долл. США. При этом в 2006 г. средняя заработная плата в обрабатывающей промышленности составила всего 690,73 долл. в неделю [11].

В 2009 г. 19% государственных служащих США получили годовое вознаграждение в размере, превышающем 100 000 долл. В среднем зарплата рабочего на госслужбе составляла 71 208 долл. против 40 331 долл. в частном секторе [14].

Структура заработной платы служащих госаппарата в странах с рыночной экономикой имеет существенные отличия от структуры заработной платы в частном секторе, и, прежде всего, на промышленных предприятиях. Это отличия зависят от характера работы, методов повышения ее эффективности, сложности определения показателей и т.п.

В государственной службе увеличение эффективности работы достигается при помощи стимулирования стабильности кадров, гарантий занятости, постепенного повышения заработной платы, государственных систем и гарантий социального обеспечения. Главным инструментом достижения стабильности кадров является тарифная система, предусматривающая как рост оплаты труда на горизонтальном уровне в зависимости от качества работы и соблюдения правил трудовой этики, так и повышение по должности, и увеличение

оклада по вертикали в соответствии с ростом квалификации работника, его стажа, с учетом его профессиональных возможностей.

Уменьшение текучести кадров и мотивация длительной работы на госслужбе проявляются уже на начальных этапах найма, где свое значение в стабилизации играют семейные выплаты для молодых работников и т.п.

Кадровые перестановки осуществляются в основном на внутреннем рынке труда. На нем существует определенная конкуренция работников, результаты которой зависят от степени их профессиональной подготовки и личных качеств, определяемых при помощи соответствующих систем оценки и аттестации.

В негосударственном секторе система заработной платы децентрализована, и конкуренция сотрудников имеет место не только на внутреннем рынке труда, т.е. непосредственно в организациях, но и на «внешнем», открытом рынке труда, для которого характерны такие явления, как безработица, нестабильность материального положения (не всегда лицу удается найти более высокооплачиваемую работу), текучесть. При этом в негосударственном секторе работодатели могут привлекать нужных работников с дефицитными, редкими или сложными профессиями на позиции с более высокой заработной платой, предоставлять им различные дополнительные выплаты, блага и льготы, дивиденды по акциям компаний и прочие многочисленные виды материального поощрения. Именно этим объясняется тот факт, что высококвалифицированные специалисты в негосударственном секторе имеют более высокий уровень вознаграждения, чем на государственной службе.

Тем не менее, следует заметить, что различия в уровне оплаты труда у работников частного и государственного секторов происходят при использовании в качестве ориентира средней заработной платы в соответствующей отрасли, категории и по профессиям трудящихся. Поэтому чрезмерные различия в уровнях заработной платы между государственным и частным секторами практически отсутствуют, что в некоторой степени предоставляет работникам свободу выбора сферы деятельности, а работодателям делает возможным привлечение необходимых кадров с требуемыми квалификацией, опытом работы и т.п.

Следовательно, проблема поиска механизма повышения эффективности деятельности государственных служащих, вопросы оценки их труда и его оплаты актуальны во всем мире. Опыт реформирования систем государственной службы разных стран показал, что эта система служащих выходит далеко за пределы повышения оплаты труда, более четкой дифференциации заработной платы в соответствии с уровнем квалификации и опыта работы, объема предоставляемых льгот. Жизненной необходимостью является сочетание мер реформирования государственной службы с политическим и экономическим уровнем развития страны.

Важная роль отводится и улучшению механизма «обратной связи», т.е. контроля общества за качеством работы государственной службы и ее эффективностью.

Для мотивации и стимулирования индивидуального труда государственных служащих применяется весьма широкий набор методов и инструментов:

- распределенное, нецентрализованное установление классификации диапазонов оплаты труда, ее «вилки»;

- централизованно на законодательном уровне закрепляемые гибкие тарифные системы, формирующие основную часть оплаты труда;
- разветвленная система статусного вознаграждения, и многие другие.

Главную проблему составляет разработка и содержание критериев оценки деятельности. Большая часть критериев характеризуют в основном потенциал работника, его рабочее место (степень ответственности, квалификация, навыки, объем работы). Значительное также число критериев предназначены для оценки степени выполнения функциональных обязанностей (качество выполнения работ, соответствие результатов заявленным целям, соблюдение дисциплины). При этом, по мнению автора, недостаточно разработаны показатели экономической эффективности с позиции соответствия результата затратам.

Кроме того, введение в жизнь любых реформ неизбежно сталкивается с тем, что у любых изменений имеются как сторонники, так и противники. Успех же реализации преобразований зависит от того, насколько четко поставлены цели и задачи государственной службы, а также от степени согласованности стимулов, направляющих работу государственных служащих всех рангов на решение поставленных задач.

Литература

1. Аппарат зарубежных парламентов: законодательное обеспечение его структуры и основных направлений деятельности [Текст] / Информационно-аналитическое управление Аппарата Совета Федерации РФ. 1999.
2. Вагина Л.В. Актуальные проблемы реформирования государственной службы Российской Федерации [Текст] / Л.В. Вагина ; РАГС. – М., 2008. – 96 с.
3. Джордж М. Аттестация государственных служащих в Англии [Текст] // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт. – М. : РАГС, 1996. – №4.
4. Лобанов В.В. Служба высших руководителей в США [Текст] / В.В. Лобанов // Государство и право. – 1996. – №6.
5. Нечипоренко В.С. Теория и организация государственной службы [Текст] : курс лекций / РАГС. – 2010. – 330 с.
6. Оболонский А.В. Эволюция государственной службы в Великобритании [Текст] / А.В. Оболонский // Государство и право. – 1996. – №6.
7. Пошерстник Н.В. Заработная плата в современных условиях [Текст] / Н.В. Пошерстник. – М.; СПб. : Герда, 2008. – 528 с.
8. Правовые основы государственной службы в зарубежных странах [Электронный ресурс] // <http://www.bolshe.ru/unit/65/books/2236/s/2>
9. Публикации Всемирного банка [Электронный ресурс] [http://www.worldbank.org.ru/ECA/Russia.nsf/b382857ebf52a476c3256cCA0062DCC7\(07.06.2009\)](http://www.worldbank.org.ru/ECA/Russia.nsf/b382857ebf52a476c3256cCA0062DCC7(07.06.2009)).
10. Циркуляр № NOR/INT/A 00 00186С об оценке и продвижении по службе чиновников штата кадровых служащих национальных префектур.
11. Bureau of Labor Statistics <http://stats.bls.gov/opub/mlr/2007/02/cls0702.pdf>
12. Decret №2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions generates d'evaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat // www.legifrance.gouv.fr
13. Decrets №59-308 du 14 fevrier 1959 relatif aux conditions generates d'evaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat // www.legifrance.gouv.fr
14. For feds, more get 6-figure salaries // http://www.usatoday.com/news/washington/2009-12-10-federal-pay-salaries_N.htm
15. La Fonction publique 2002. Ежегодный доклад министерства Государственной службы и административной реформы, La documentation francaise, с. 109.
16. Notation et evaluation des agents d'administration. Cour des Comptes 2001, p. 28

17. Senior Civil Servants Pay Ranges // <http://www.cabinetoffice.gov.uk/content/senior-civil-servants-pay-ranges>
 18. Service-public.fr. Режим доступа: <http://vosdroits.service-public.fr/F461.xhtml>

Ключевые слова

Экономика труда; государственная служба; оплата труда; оценка труда; стимулирование труда; оплата труда по результатам; аттестация; эффективность труда; оплата труда государственных служащих; стимулирование труда государственных служащих.

Кононов Евгений Вячеславович

РЕЦЕНЗИЯ

Рассмотрев указанную статью Кононова Евгения Вячеславовича, можно резюмировать, что автор полно и тщательно исследовал вопросы экономической сущности труда, и в частности, труда государственных служащих Великобритании, Франции и США.

В свете сложившейся на настоящий момент ситуации в экономике России особое значение приобретает формирование в стране благоприятных для экономического роста условий, которое не возможно без эффективной работы государственных служащих. В этой связи крайне важно сформировать такую систему оплаты и стимулирования их труда, которая бы мотивировала государственных служащих к эффективной и результативной деятельности.

Рецензируемая статья написана по строго разработанному плану. Материал, представленный в настоящей работе, отличается стройной и единообразной структурой, новизной приводимых фактов и данных, обилием новейших статистических данных по исследуемой проблематике. Работа написана на базе фундаментальных трудов, с использованием источников как общеэкономического, так и социологического направления, многочисленных источников периодической отечественной и иностранной печати.

К достоинствам статьи можно также отнести и то, что она написана четким и ясным языком; доводы, приводимые автором, весьма убедительны.

В целом же представленная к рецензии статья написана на актуальную тему, содержит элементы научной новизны. Статья заслуживает высокой оценки, полностью удовлетворяет требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к публикации в журнале.

Воронина Н.В., к.э.н., доцент

10.11. EXPERIENCE OF INDUSTRIAL DEVELOPED COUNTRIES IN THE SPHERE OF CIVIL SERVANTS' LABOR ESTIMATION AND STIMULATION ACCORDING TO THE RESULTS OF THEIR WORK

E.V. Kononov, Deputy Director of Inter-district Tax Inspectorate of Federal Taxation Authority of Moscow Region №17, Postgraduate Student of the Chair of Labor and Social Relations

Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation

Civil service plays an important role in the life of the state. The effective functioning of the civil service is vital for the country. In the same time it is vital to motivate civil servants for effective and resultant work. The analysis of the experience of highly developed countries – USA,

Great Britain and France – is interesting and could be implemented in Russian realities.

Literature

1. Decret №2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions generates d'evaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat// www.legifrance.gouv.fr.
2. Decrets №59-308 du 14 fevrier 1959 relatif aux conditions generates d'evaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat// www.legifrance.gouv.fr
3. For feds, more get 6-figure salaries// http://www.usatoday.com/news/washington/2009-12-10-federal-pay-salaries_N.htm
4. La Fonction publique 2002, Annual report of Ministry of Civil service and state reform, La documentation francaise, p. 109.
5. Notation et evaluation des agents d'administration, Cour des Comptes, 2001. – p. 56.
6. Senior Civil Servants Pay Ranges // <http://www.cabinetoffice.gov.uk/content/senior-civil-servants-pay-ranges>
7. Mechanism of the foreign parliaments: legislative support of its structure and main activities / Informational and analytical department of apparatus of Federation council of Russia – 1999.
8. L.V. Vagina. Actual problems of reform of state civil service of Russian Federation / RAGS, 2008, 96 p.
9. M. George. Attestation of civil servants in England // Civil Service. Career and professional growth. Foreign experience. M.: RAGS, 1996 №4, p. 14.
10. V.S. Nechiporenko. Theory and organization of civil service. Lectures / RAGS, 2010. 330 p.
11. N.V. Posherstnik. Salary in present conditions / – M.; Spb.: Gerda, 2008. – 528 p.
12. Legislative basis of civil service in foreign countries // <http://www.bolshe.ru/unit/65/books/2236/s/2>
13. World bank publications <http://www.worldbank.org.ru/ECA/Russia.nsf/b382857ebf52a476c3256cCA0062DCC7> (07.06.2009)

Keywords

Economy of labor; civil service; work estimation; work stimulation; remuneration of labor; work remuneration according to results; attestation; effectiveness of labor; salary in civil servants; work stimulation in civil service.