

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Байтеряков С.В., Андрейчук А.А.,
Муртазин Р.Р., Павилова Т.В.**

**Формирование системы профессионально-
функциональных групп должностей государственной
службы (системы грейдирования) для обеспечения
условий соотнесения потребности в кадрах с объемом и
сложностью полномочий и функций органов власти**

Москва 2020

Аннотация. В ходе разработки системы профессионально-функциональных групп должностей государственной службы (системы грейдов) была изучена практика формирования организационной структуры и реальная ответственность должностей разного уровня в трех пилотных министерствах и их подведомственных учреждениях (Рязанская область). Проведена разработка системы грейдов, должности в пилотных организациях оценены по разработанной методологии.

Байтеряков С.В., старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории Современные технологии в государственном управлении ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Андрейчук А.А., старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории Современные технологии в государственном управлении ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Муртазин Р.Р., старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории Современные технологии в государственном управлении ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Павилова Т.В., начальник отдела развития кадрового капитала Центра управления изменениями ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2019 год.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические и методологические подходы построения эффективной системы мотивации и оплаты труда персонала на государственной гражданской службе	5
2 Система профессионально-функциональных групп должностей государственной службы как элемент системы мотивации персонала	15
3 Анализ существующей нормативно-правовой базы, регулирующей систему управления персоналом на государственной гражданской службе в части системы оплаты труда и оценка возможностей применения профессионально-функциональных групп на государственной гражданской службе.....	20
4 Методология построения системы оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти.....	24
5 Внедрение и апробация методологии построения системы оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти.....	37
6 Нормативно-правовое обеспечение внедрения системы оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54

ВВЕДЕНИЕ

В условиях реформирования экономики и к ее новой структуре, ключевым фактором эффективности деятельности любой организации является профессионализм сотрудников этой организации, их способность выполнять сложные задачи. За счет этого усиливается конкуренция на рынке труда за сотрудников высокой квалификации, в том числе эта конкуренция затрагивает и органы государственной власти, задачи повышения эффективности и результативности деятельности которых заставляет их искать возможность привлекать сотрудников, в том числе с рынка труда и стремиться удерживать эффективных и результативных сотрудников от ухода в сферу бизнеса. Одним из факторов такого привлечения и удержания является размер денежного содержания государственных гражданских служащих.

Об этом же говорит и Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 601 "Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления": «...необходимо введение на государственной гражданской службе системы профессионально-функциональных групп, предусмотрев классификацию должностей государственной гражданской службы с учетом особенностей деятельности государственных органов, отражающих отраслевую структуру государственного управления». До настоящего времени эта цель не реализована в полной мере.

1 Теоретические и методологические подходы построения эффективной системы мотивации и оплаты труда персонала на государственной гражданской службе

В рамках данного раздела проведен анализ отечественных и зарубежных теоретико-методологических подходов к формированию системы мотивации и оплаты труда государственных служащих, а также рассмотрены лучшие практики апробации и внедрения усовершенствованных систем мотивации государственных гражданских служащих на примере стран Европы, Азии, Америки, СНГ и России.

1.1 Анализ теоретико-методологических подходов к формированию системы мотивации и оплаты труда персонала: зарубежный опыт

В международной практике предлагаются следующие стратегии и тактики по повышению мотивации в государственной службе [6]:

- Предмет анализа: человек. Стратегия: интегрировать мотивацию в процесс управления человеческими ресурсами на государственной службе. Тактики:
 - 1) Выбирать кандидатов на замещение должностей государственной службы с учетом их мотивации;
 - 2) Обозначать желаемое с точки зрения принципов и ценностей государственной службы поведение;
 - 3) Использовать такие инструменты оценки деятельности, которые включают в себя мониторинг мотивационных стимулов и установок государственных служащих;
- Предмет анализа: Работа. Стратегия: создавать и доносить важность и цель работы до служащих. Тактики:
 - 1) Доносить до государственных служащих социальную значимость их работы;
 - 2) Формировать четкие цели государственных органов с учетом существующих мотивационных установок служащих;
- Предмет анализа: Рабочая среда. Стратегия: создавать поддерживающую и мотивирующую рабочую среду. Тактики:
 - 1) Создавать саморегулируемые рабочие структуры;
 - 2) Поощрять совершение рабочих взаимодействий в духе сотрудничества;
 - 3) Создавать и поддерживать стимулы, которые бы являлись переходным звеном между миссией организации и индивидуальными стимулами сотрудников;
 - 4) Разрабатывать такие системы оплаты труда, которые бы способствовали повышению лояльности, обеспечению долгосрочной привлекательности работы, а также не заглушали внутреннюю мотивацию государственных служащих;
- Предмет анализа: Организация. Стратегия: интегрировать принцип служения обществу в миссию и стратегию государственного органа. Тактики:
 - 1) Сформулировать организационное видение и принципы деятельности с учетом установки на служение обществу;

- 2) Продвигать ценностно-ориентированное лидерство;
- Предмет анализа: Общество. Стратегия: Сформировать в обществе идею легитимности государственной службы. Тактики:
 - 1) Сотрудничать с общественными институтами с целью включения ценностей общественного служения и государственной службы в учебную программу;
 - 2) Продвигать и поддерживать программы по приобретению служебного опыта до поступления на государственную службу;
 - 3) Использовать средства массовой информации для обеспечения привлекательности государственной службы.

При анализе международного опыта, следует отметить, что системы мотивации государственных служащих различных стран имеют существенные различия и разнообразие форм, т.к. были разработаны с учетом исторического наследия, культуры, традиций, законодательства, уровня развития рынка труда и системы государственной службы внутри них [12]. При этом в конечном итоге каждая из систем оплаты труда государственных служащих различных стран приобрела свои особенности, связанные с наличием уникальных традиций, исторических практик, культуры и т.д. Так, например, в одних странах поощрительные бонусы носят регулярный и условно-постоянный характер, в других – поощрительные выплаты производятся в виде единовременных (как правило, годовых) бонусов, зависят от результатов оценки и не носят постоянный характер. Следует отметить, что наличие взаимосвязи между результативностью труда и размерами выплат делает государственную службу более привлекательной для работников частного сектора, обладающих необходимыми профессиональными и личными компетенциями.

Подводя итог анализа зарубежных теоретико-методологических подходов к формированию системы мотивации и оплаты труда персонала, следует отметить, что для создания привлекательной и эффективной системы мотивации необходимо обеспечить взаимосвязь между оценкой профессионализма и результативности деятельности госслужащих и размером их компенсации, а также обеспечить применение инструментов, направленных как на внутренние, так и на внешние факторы мотивации.

В системе мотивации государственных служащих должны присутствовать как материальные, так и не материальные виды стимулов.

Зарубежные авторы выделяют следующие виды системы оплаты труда: централизованная (усиливающая солидарность гос. служащих) и децентрализованная (направленная на обеспечение соответствия между обязанностями конкретного государственного служащего и его зарплатой). Выделяют 2 основные методологии организации государственной службы (карьерная, позиционная) и дополнительную (корпоративную), каждая из которых обладает своими особенностями с точки зрения

построения системы оплаты труда. Карьерная система направлена на обеспечение постепенного роста государственного служащего внутри системы, поэтому нематериальная составляющая превалирует над материальной. Позиционная система зачастую предполагает индивидуальный подход и большую конкурентоспособность с рынком за счет гибких тарифных сеток и индивидуальных показателей результативности. Корпоративная система является своего рода промежуточным звеном между карьерной и позиционной системой, сочетая в себе признаки обоих. Кроме всего прочего, выделяют три основные модели оплаты труда государственных служащих: западноевропейскую, американскую и японскую, принципы которых во многом соотносятся с выделяемыми ранее методологиями организации государственной службы. Зарубежные авторы предостерегают от полного копирования системы оплаты труда по результатам, т.к. она не согласуется с наличием внутренней мотивации госслужащих.

1.2 Анализ теоретико-методологических подходов к формированию системы мотивации и оплаты труда персонала: отечественный опыт

В анализе теоретических аспектов мотивации, а также мотивационных механизмов участвовало большое количество российских ученых: М. Ковалевский, В. Ленин, П. Новгородцев, М. Острогорский, А.И. Кравченко, Н.В. Лазарева, В.Н. Шевелева, Г.П. Зинченко и др [28].

На основе данных, полученных благодаря трудам А.И. Кравченко и И.О. Тюриной, могут быть выявлены две поведенческих модели: модель с нарастающей и модель с нисходящей мотивацией [29]. Первая модель подразумевает вовлеченность чиновников до 40 лет, коим характерны высокая скорость движения по карьерной лестнице благодаря развитым коммуникационным навыкам, быстрому реагированию, и принятию решений в рамках делегированных начальством задач.

Другой ученый-исследователь, П. Сорокин (1889-1968) выдвинул идею социальной сертификации, заключающуюся в аритмичном распределении прав и привилегий, ответственности и обязанности, а также влияния и власти.

В настоящее время схема мотивации чиновников в зависимости от их категории, явит собой набор материальных и нематериальных методов поощрения, которые должны поощрять высокую эффективность и качество труда, а также должны служить инструментом привлечения новых талантливых кадров для реализации их способностей в пользу общественной организации.

Однако, законодательство Российской Федерации, регулирующие процедуры мотивации госслужащих для выполнения ими задач на высокопрофессиональном и результативном уровне, не используется в полном объеме, а существующие методологии планирования, целеполагания и регламентации системы мотивации не имеют широкого

распространения, что плохо сказывается на мотивации работников государственного сектора [36]. Далее перечислены основные причины, по которым управление персоналом в РФ является трудной процедурой [7]:

- Степень сложности труда руководящего состава государственных гражданских служащих;
- Персонал во многом подвержен фрустрации и ригиден;
- Система ценностей и госслужащих варьируется в зависимости от проводимых в стране политических и экономических реформ;
- Значительная численность государственных гражданских служащих требует разумного подхода к вопросу их развития и использования.

Из чего можно заключить, что государственная сфера имеет ряд проблем и специфических особенностей, а также требует особого подхода к применению мер стимулирования ее работников для повышения их производительности и результативности труда.

Оплата труда гражданского служащего производится в виде денежного содержания, являющегося основным средством его материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности гражданской службы. Денежное содержание служащих призвано выполнять следующие функции [7]:

- Обеспечивать служащих, а также членов их семей жизненными благами, необходимыми для воспроизводства рабочей силы, воспроизводства поколений;
- Создавать заинтересованность работника в непрерывном прогрессировании результатов труда;
- Усовершенствовать систему расположения работников госслужбы по субъектам России, а также обеспечить координацию рабочей силы в зависимости от ее качества;
- Способствовать увеличению репутации и значимости профессии госслужащего на рынке труда, улучшению восприятия социального статуса госслужащего;
- Выступать в качестве источника страхования социальных рисков;
- Заниматься вовлечением новых работников в государственную службу, а также поддерживать специалистов, обладающих необходимыми компетенциями и навыками.

Материальное поощрение госслужащего состоит из:

- Месячного оклада гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы;
- Месячного оклада гражданского служащего в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы;
- Ежемесячных и иных дополнительных выплат.

Величины зарплат государственных служащих, в том числе выплат за классный чин, регулируется указом Президента Российской Федерации по представлению Правительства России [43]. Однако, при проведении анализа материального составляющего гражданского служащего, выяснилось, что мотивирующим фактором выступает только надбавка, получаемая работником к должностному окладу ежемесячно, которая при этом имеет определенный диапазон размеров, а также премии, выдаваемые служащим при выполнении заданий особой сложности и значимости.

Составляющие денежного содержания четко фиксированы Федеральным законом № 79-ФЗ, соответствующими указами Президента РФ и другими нормативными правовыми актами. В соответствии с положением ежемесячная надбавка устанавливается и выплачивается в пределах утвержденного фонда оплаты труда и в размерах, установленных п. 5 указа Президента РФ от 25 июля 2006 г. № 763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих» [44].

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» выделяет два способа выплат денежного содержания – обычный и особый. Устройство организации, порядок выплат денежного содержания в зависимости от должности гражданской службы – те аспекты, отличающие особый порядок от обычного.

Но существует перечень проблем, связанных с порядком оплаты труда, а именно:

- Наличие достаточно жесткой регламентации, в том числе касательно соотношения постоянных и переменных выплат, что ограничивает возможности применения особого порядка оплаты труда;
- Отсутствие реестра должностей государственной гражданской службы, с помощью которого может устанавливаться этот порядок;
- Отсутствие устоявшегося и общепринятого аппарата формирования части фонда оплаты труда чиновников;

Подводя итог анализа отечественных теоретико-методологических подходов к формированию системы мотивации и оплаты труда персонала, следует отметить, что в работе государственных служащих, кроме материальной заинтересованности, могут присутствовать не менее важные мотивы и стимулы. Следует отметить закономерность, при которой нематериальные стимулы играют более важную роль в креативных и сложных работах, чем в работах рутинных.

В качестве основных отечественных теоретико-методологических подходов к формированию системы мотивации можно выделить: теорию социальной мобильности и социальной стратификации П. Сорокина, модели с нарастающей и ниспадающей мотивацией А.И. Кравченко и И.О. Тюриной, теории смыслообразующих мотивов и

полимотивированности человеческой деятельности А. Леонтьева, продуктивная модель Г.П. Щедровицкого и др.

Свои подходы к формированию системы оплаты труда государственных гражданских служащих создавали Е.А. Климов, Е.М. Иванова, А.Ш. Викторов, А.С. Васильева и др.

Согласно мнению отечественных ученых, использование таких методов стимулирования и материального поощрения госслужащих, как профессиографирование и психографирование определенных квалификаций, учитывая отличительные черты каждой организации, поможет улучшить систему мотивации, сделав ее более эффективной и действенной в рамках государства [42].

Несмотря на наличие достаточного количества научных изысканий отечественных авторов, методологическая база стимулирования труда в государственных и муниципальных службах на данный момент еще недостаточно сформирована и требует комплексного исследования ее теоретических и прикладных аспектов.

1.3 Анализ лучших практик внедрения и апробации систем мотивации и оплаты труда персонала на государственной службе (зарубежный и отечественный опыт)

В данном разделе проанализирован зарубежный и отечественный опыт разработки, апробации и внедрения систем мотивации и связанных с ними систем оплаты труда.

Следует отметить, что в мире накоплен достаточный опыт построения успешных систем мотивации государственных служащих. В рамках данного раздела проанализирован опыт 8 стран, находящихся в различных частях света: представлены как европейские, американские и азиатские практики (как одни из самых совершенных), так и опыт стран постсоветского пространства (как наиболее релевантный российским реалиям). В каждом из блоков соблюдена единая структура повествования:

- Общая характеристика системы мотивации,
- Классификация должностей государственной службы,
- Система оплаты труда (материальная мотивация),
- Система оценки и продвижения,
- Система нематериальной мотивации,
- Выводы.

Подобная структура позволяет полно, последовательно и всесторонне рассмотреть представленные лучшие практики, представив их как взаимосвязанный комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации государственной гражданской службы анализируемой страны.

Опыт зарубежных стран показывает, что от грамотного внедрения системы стимулирования персонала на основе постоянного мониторинга ее эффективности зависит

результативность работы сотрудников, а также общее развитие организации. Успешность реформирования существующей системы стимулирования персонала зависит от степени готовности руководства осуществить намеченный план действий корректирующего и поддерживающего характера, а также следовать предложенным рекомендациям [7].

Сегодня оплата, основанная на результатах, рассматривается не как механизм стимулирования, а как своего рода средство для оптимизации внутренних процессов (при постановке целей, уточнении задач, развитии навыков, улучшении диалога между сотрудниками и менеджерами, для совместной работы, для гибкости в проведении работ). Это связано с тем, что для государственных служащих содержание работы является более сильным стимулом, а перспектива карьерного роста – основной мотивацией [17]. Поэтому проблема поиска механизма повышения эффективности работы государственных служащих, вопросы оценки их работы и ее оплаты актуальны во всем мире. Опыт реформирования систем государственной службы в странах Евросоюза (Германии, Эстонии, Литве и др.), Великобритании, США, Японии, Республике Казахстан показал, что эта система выходит далеко за рамки простого увеличения заработной платы, а требует более четкой дифференциации заработных плат в соответствии с квалификацией и опытом или сферой предоставляемых государственных услуг.

Также следует отметить, что в странах с наиболее развитыми системами мотивации на государственной службе (Великобритания, США, Германия) активно внедряется грейдинг в качестве основного инструмента систематизации вопросов оплаты труда. Во многих странах проведено ранжирование должностей, факторная оценка, внедрено разделение на профессионально-функциональные группы, проведена четкая классификация государственных служащих, обеспечена взаимосвязь группы с размером оплаты труда. По сути, сделаны все подготовительные шаги к внедрению грейдинга, разработаны его аналоги в «базовой» версии.

Можно заключить, что опыт зарубежных стран показывает, что система мотивации и планирования карьерного роста государственных служащих является неотъемлемой частью стратегического подхода к реформе государственной службы. Основная задача – улучшить качество работы путем эффективного управления кадрами (человеческим капиталом). Важно, чтобы отдельные элементы кадрового менеджмента были взаимосвязаны между собой. К примеру, методы аттестации и оценки государственных служащих должны соотноситься с системой стимулирования труда и др.

В качестве основных инструментов совершенствования системы мотивации за рубежом выступают: система оценки и премирования по результатам, система профессионально-функциональных групп (в некоторых случаях – грейдинг), система карьерного роста, основанная на постепенном продвижении государственного служащего

по заранее определенным уровням. Также во многих странах немаловажную роль играют инструменты нематериальной мотивации, играющие поддерживающую роль.

В Российской практике список успешных практик внедрения и апробации систем мотивации и оплаты труда на государственной службе не столь исчерпывающий, нежели за рубежом.

Государственная служба в РФ характеризуется относительной закрытостью от притока новых людей снаружи. Хотя в России официально заявлена позиционная система, анализ фактов, тем не менее, позволяет заявить, что она имеет признаки карьерной, так как нематериальная мотивация преобладает над материальной. За счет открытых конкурсов на попадание в кадровый резерв и замещение должностей государственной службы (например, «Государство ищет таланты», направленный на включение в президентский резерв и получение грантов и др.), наблюдается постепенное движение в сторону открытости. Система классификации должностей представляет собой строгую иерархичную структуру, подразделяющаяся на группы и категории. Структура отличается четкостью и стандартностью. Можно отметить, что используемое количество категорий не обеспечивает достаточного разнообразия, чтобы дифференцировать отличие должностей друг от друга в достаточной степени. Система оплаты труда выглядит следующим образом – премии и надбавки являются основными источниками дохода госслужащих, кратно превышая размер их оклада. Система оценки эффективности труда набирает популярность, через внедрение различных методик. Система нематериальной мотивации в России представляет собой стандартную схему поощрения работников грамотами, званиями и т.д., не имея каких-либо отличительных особенностей среди мировых схем подобной мотивации.

Изучение факторов управления мотивацией на государственной службе показало, что настало время пересмотреть существующие методы мотивации, чтобы найти более эффективные. Более того, для повышения эффективности работы государственных служащих необходимо применять комплексный подход и модернизацию систем государственного управления с использованием новых концепций и технологий управления, психологии управления и социологии.

Для создания комплексной системы управления персоналом в государственных органах целесообразно провести оценку потребностей и мотивации работников, а также факторов, негативно влияющих на их мотивацию. Это позволит лучше проанализировать эффективность существующей системы мотивации государственных служащих, чтобы внести коррективы, необходимые для ее совершенствования.

Кадровая государственная политика в РФ также использует механизмы, которые обеспечивают стимулирование сотрудников на достижение результата, которые

исключают субъективный фактор и предполагают присутствие прозрачных стимулов карьерного роста. Примером таких механизмов могут служить: система премирования по результатам деятельности, введение регулярной оценки деятельности государственных служащих, согласующейся со стратегическими целями государственного органа, продуктивный контракт.

В рамках осуществляемой государством политики по введению новых систем оплаты труда система профессионально-функциональных групп (грейдинга) может выступить как основа для упорядочивания модели оплаты труда государственных гражданских служащих. Новая система мотивации позволит повысить эффективность реализации положений социальной политики и оказания услуг населению, что в свою очередь послужит основой для развития региона и страны в целом в рамках общегосударственных программ социально-экономического развития.

В качестве основных рекомендаций по повышению мотивации и эффективности работы государственных служащих можно выделить следующие моменты:

- Внедрение методов мотивации персонала, связанных с результативностью деятельности. Оценка деятельности государственных служащих должна производиться на регулярной основе и оказывать влияние на размер материальной компенсации государственного служащего;
- Создание объективной и комплексной системы показателей, показывающих степень достижения ожидаемых результатов и позволяющих сосредоточить внимание работников на основных приоритетах государственных органов;
- Показатели эффективности деятельности государственных служащих должны быть связаны с целями и желаемым состоянием процессов в деятельности государственного органа, его стратегией. Переход от управления на основе процессов к управлению на основе целей и результатов;
- Документы, регулирующие эффективность работы сотрудников, должны составляться таким образом, чтобы включать ожидаемые результаты;
- Разработка системы фиксации обязанностей сотрудников и системы материальных и нематериальных методов вознаграждения в зависимости от объема выполненной работы и достигнутых результатов;
- Более широкое внедрение систем кадрового резерва, в сочетании с разработкой системы карьерных маршрутов позволит повысить мотивацию государственных служащих за счет прозрачного обозначения перспектив их карьерного роста;
- Внедрение технологий профессионально-функциональных групп и зависящей от них системы оплаты труда в практику государственной гражданской службы в сочетании с созданием и распространением методологии позволит повысить прозрачность и привлекательность государственной гражданской службы.

2 Система профессионально-функциональных групп должностей государственной службы как элемент системы мотивации персонала

2.1 Научно-теоретические подходы к формированию системы профессионально-функциональных групп должностей

Научно-теоретические подходы к формированию системы профессионально-функциональных групп должностей в основе своей опираются на определение ценности работы, выполняемой на той или иной должности в компании. Должности оцениваются по требованиям к сотрудникам, исходя из содержания и сложности выполняемых ими операций, что позволяет структурировать должности в компании в соответствии с их важностью.

Оценка должностей – это процесс, при котором организация разрабатывает определенную структуру позиций.

Базовые методы оценки должностей можно поделить на качественные – не подразумевающие использование цифр – и количественные – требующие арифметических расчетов при оценке. Качественные методы, ранжирование и классификация, оценивают работу в целом, открыто полагаются лишь на суждения оценщика, и, как правило, просты и более гибки в использовании. Используются в основном в небольших организациях и государственных учреждениях. Количественные методы, факторная оценка и балльная (балльно-факторная) оценка, оценивают должность с точки зрения определенных факторов. Их сложнее настроить, но они обеспечивают высокую точность финальных результатов. Более популярны в промышленных организациях.

Оценка должностей, с одной стороны, чисто техническая функция, которая требует обучения и опыта для её выполнения. С другой стороны, польза и эффективность оценки полностью зависят от принятия руководством и сотрудниками организации тех результатов, которые получаются на выходе. Лучший способ получить одобрение и согласие – дать руководителям и сотрудникам роль в принятии решений при проведении непосредственной оценки, чтобы внедряемые изменения не рассматривались как некий загадочный процесс, который оказывает значительное влияние на заработную плату.

2.2 Подходы к оценке компенсационных факторов для целей построения системы профессионально-функциональных групп должностей

На основе базовых методов формирования профессионально-функциональных групп должностей, рассмотренных в предыдущем разделе, разработаны многочисленные методики, различающиеся в основе своей подходом к отбору и оценке компенсационных (компенсируемых) факторов. На сегодняшний день выделяются сразу несколько ключевых систем, с помощью которых проводит оценку своих должностей большая часть использующих этот инструмент организаций, а именно:

- 1) Метод направляющих профильных таблиц Hay Group,
- 2) Международная система оценки должностей Mercer,
- 3) Глобальная система грейдинга Towers Watson,
- 4) Методология «Strata» PricewaterhouseCoopers,
- 5) Методология «Peromnes» Deloitte,
- 6) Система оценки должностей Патерсона.

Основы методики были разработаны в начале 1950-х годов и берут свои корни из подхода факторной оценки (сравнения факторов), в котором американский ученый Эдвард Н. Хей был пионером.

Каждая из широко распространённых методологий оценки и классификации должностей, основываясь на определённых факторах и критериях, обладает сильными и слабыми сторонами, преимуществами и недостатками, основные из которых отражены в

Таблица 1.

Таблица 1 – Анализ методологий оценки должностей

Методологи я	Оцениваемые факторы	Особенности
Hay Guide Chart	Ответственность: - Свобода действий (полномочия); - Вклад в конечный результат; - Величина влияния. Знания и умения: - Профессиональные знания и навыки; - Широта управления; - Навыки общения. Решение задач: - Область задач; - Сложность задач; Условия труда (опционально): - Физическая нагрузка; - Равномерность нагрузки; - Наличие неблагоприятных факторов; - Уровень риска.	- Наиболее популярная и распространенная методология во всем мире; - Универсальная и применимая в любой отрасли для должностей всех уровней – в основном используется в финансовых, ИТ и производственных компаниях; - Есть система проверки правильности найденного профиля; - Обширная база данных зарплатных обзоров у Hay Group – легко сравнивать с рынком; - Непрозрачный и сложный процесс оценки должностей и подсчета баллов; - Профили должностей трудно применимы для подробного сравнительного анализа позиций.
IPE Mercer	Влияние: - Размер организации; - Вклад в конечный результат; - Уровень влияния. Коммуникация: - Уровень коммуникаций; - Формат коммуникаций. Инновации: - Инновационность задач; - Сложность задач. Знания: - Уровень знаний; - Управленческая роль; - Географический охват. Риск (опционально): - Характер риска; - Степень проявления риска.	- Учитывает факторы, характерные для инновационных, быстроразвивающихся компаний; - Учитывает коммуникационную нагрузку; - Есть система позиционирования должностей по классам (MPUCS), описания типовых должностей; - Администрирование требует специальной подготовки; - Содержит факторы, применимые не ко всем организациям, в связи с чем может казаться не очень гибкой.
GGG Towers	Грейд компании:	- Проста в использовании;

Watson	- Количество сотрудников; - Оборот; - Сложность бизнеса; - Масштаб рыночного присутствия. Грейд должности: - Профессиональные знания; - Понимание бизнеса; - Управление людьми; - Решение задач; - Тип влияния; - Зона влияния; - Тип коммуникаций.	- Позволяет сопоставлять данные в компаниях разного масштаба; - Разработан компьютерный софт, упрощающий и автоматизирующий многие шаги; - В основном для международных компаний с плоской структурой; - Собственная система обзора заработных плат с разработанными должностными инструкциями и присвоенными грейдами для широкого диапазона должностей; - Должности ранжируются напрямую, минуя «взвешивание» работ; - Разработана «Карта грейдов», позиционирующая должности; - Ограниченные возможности по оценке уникальных должностей.
«Strata» PwC	Ответственность и влияние: - Свобода действий (полномочия); - Тип влияния на результат; - Величина влияния. Знания и умения: - Профессиональные знания и умения; - Знание компании и бизнеса; - Социальная компетентность. Решение задач: - Свобода творчества; - Сложность задач.	- Разработчик является независимым партнером, что позволяет использовать любые HR системы и данные, которые уже используются внутри компании – таким образом избегаются дублирования и несоответствия; - Адаптируемость к специфике организации; - Простота в использовании; - Консультант предоставляет в пользование организации методологию и проводит обучение ее сотрудников.
«Peromnes» Deloitte	- Решение задач; - Последствия ошибок; - Напряженность работы; - Знания; - Влияние; - Понимание; - Уровень образования; - Последующее обучение и опыт.	- Простота в использовании; - Разработан компьютерный софт, упрощающий и автоматизирующий многие шаги; - Не требует обязательного наличия должностных инструкций для оценки; - Факторы имеют одинаковый вес, что не позволяет учитывать специфику должностей.
Система оценки должностей Патерсона	Грейд должности: - Тип принимаемых решений. Подгрейд должности: - Знания; - Навыки общения и обслуживания клиентов; - Интеллектуальный труд; - Физический труд; - Условия труда.	- Простота в понимании и использовании; - Гибкость – применима к должностям любого уровня; - Низкая стоимость; - Первичная оценка всех должностей на основании лишь одного фактора – тип принимаемых решений.

Перечисленные методы оценки и классификации должностей, как в чистом виде, так и модифицированные, используются частными и государственными организациями во многих странах мира.

2.3 Анализ лучших практик применения оценки профессионально-функциональных групп должностей на государственной службе (отечественный и зарубежный опыт)

В данном разделе проанализирован зарубежный и отечественный опыт разработки, внедрения и применения систем оценки профессионально-функциональных групп должностей на государственной службе. Выделены ключевые используемые методологии, практики, технологии.

Обширный опыт зарубежных стран показывает, что формирование системы профессионально-функциональных групп должностей (грейдов) на основе оценки определенных факторов, присутствующих в работе той или иной должности, набирает всё большую популярность и в органах государственной власти, позволяя одновременно выстроить как эффективную систему оплаты труда, так и понятную и прозрачную карту карьерного развития. Стоит отметить, что на практике в Российской Федерации на данный момент отсутствуют внедрённые системы грейдирования, в основном из-за законодательных ограничений. Большинство же использующих этот инструмент стран либо в полной мере, либо частично основываются на рассмотренных в предыдущем разделе методологиях от Hay Group, Towers Watson, Mercer и PricewaterhouseCoopers.

2.4 Возможности и преимущества внедрения принципов формирования системы профессионально-функциональных групп, используемых в коммерческих организациях, в системе государственного управления

Несмотря на недостаток практик внедрения систем профессионально-функциональных групп на государственной службе, существует множество примеров отечественных организаций из коммерческого сектора, внедривших эффективные методики оценки и последующей группировки должностей. Для анализа возможностей и преимуществ таких систем рассмотрим лучшие практики. Яркими примерами таких компаний служат крупнейшие игроки на отечественном и мировом нефтегазовом рынке:

- «ЛУКОЙЛ»,
- «Роснефть»,
- «Газпром».

Методики формирования профессионально-функциональных групп должностей уже долгое время активно используются в коммерческом секторе не только за рубежом, но и на отечественном рынке. Крупный бизнес, в том числе с государственным участием, благодаря оценке и дальнейшей детальной группировке большого количества должностей добивается достижения таких ключевых целей как:

- Выстраивание прозрачной, справедливой и ориентированной на рынок системы

мотивации и компенсации труда сотрудников, что в большинстве случаев ведёт к оптимизации фонда оплаты труда и позволяет привлекать / удерживать лучшие кадры;

- Совершенствование организационной структуры и повышение эффективности труда: устранение дублирования функций, непременно появляющегося в организациях с большим числом сотрудников;
- Последовательное и прозрачное планирование карьеры сотрудников на основе выстроенной иерархии должностей как часть системы их нематериальной мотивации.

Принимая во внимание, что наличие перечисленных целей также характерно и для организаций из государственного сектора, в качестве возможного их достижения стоит рассмотреть использование опыта представителей коммерческого сектора по формированию профессионально-функциональных групп должностей (грейдингованию) и внедрению основанной на них системы оплаты труда.

Проверенные временем и применяемые во множестве стран методологии оценки должностей, такие как метод направляющих профильных таблиц Хея, международная система оценки должностей Mercer, глобальная система грейдинга Towers Watson, методология «Strata» PricewaterhouseCoopers, методология «Peromnes» Deloitte, система оценки должностей Патерсона могут послужить базой для разработки новой, учитывающей особенности государственных служащих Российской Федерации системы грейдингования, которая позволит:

- Устранить существующие на сегодняшний день случаи диспропорции в денежном содержании государственных служащих одной и той-же категории;
- Выстроить понятную структуру карьерного пути и соответствующей окладной части: прояснить в каком размере оплачивается та или иная выполняемая функция на должности;
- Помочь соотнести выплачиваемое вознаграждение с рынком труда и сформировать привлекательно предложение для внешних кандидатов.

2.4 Возможности и преимущества внедрения принципов формирования системы профессионально-функциональных групп, используемых в коммерческих организациях, в системе государственного управления

3 Анализ существующей нормативно-правовой базы, регулирующей систему управления персоналом на государственной гражданской службе в части системы оплаты труда и оценка возможностей применения профессионально-функциональных групп на государственной гражданской службе

3.1 Нормативные правовые акты, определяющие направление кадровой политики в сфере государственной службы в Российской Федерации

Действующим законодательством, регулирующим вопросы государственной гражданской службы, не предусмотрено понятие «кадровая политика». Регулировавший отношения, связанные с прохождением государственной гражданской службы, до февраля 2005 года Федеральный закон «Об основах государственной гражданской службы» (31.07.1995 № 119-ФЗ) также не содержал такого понятия.

При этом представляется целесообразным рассмотрение вопроса о полноценном включении кадровых вопросов в стратегии социально-экономического развития как Российской Федерации, так и субъектов Российской Федерации. В рамках такой работы целесообразно формально отделять подготовку кадров для отраслей экономики от процесса подготовки кадров для государственной службы, но эти процессы должны проходить взаимосвязано с учетом федеральной и региональной специфики и объема полномочий федеральных и региональных органов государственной власти.

Рекомендациями предлагается проведение оценки компетенций государственных гражданских служащих в разрезе навыков и знаний, необходимых как для проектного управления в целом, так и для конкретных отраслевых проектов. Также предлагается набор требований к компетенциям участников проектной деятельности и шкала измерения степени выраженности соответствующих компетенций. Вместе с тем представляется, что указанные методические рекомендации нуждаются в доработке (в частности необходимо добавление отраслевой специфики, возможно с привлечением отраслевых органов и организаций) с учетом нового положения об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, принятого в октябре 2018 года.

3.2 Нормативно-правовое регулирование функционирования системы мотивации и оплаты труда на государственной гражданской службе Российской Федерации

В настоящее время законодательно очень жестко закреплены основные подходы и требования к системе мотивации и оплате труда государственных гражданских служащих.

Оплата труда федеральных государственных гражданских служащих состоит из постоянной и переменной (премиальной) частей и осуществляется на основании Федерального закона № 79-ФЗ, ряда указов Президента Российской Федерации,

постановлений Правительства Российской Федерации. Порядок расчета премиальной части денежного вознаграждения государственных гражданских служащих также устанавливается органами государственной власти, в которых эти служащие проходят государственную гражданскую службу (материальная помощь, премирование за выполнение особо важных и сложных задач).

Статьей 50 Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе» определены основные подходы к установлению размеров и составу денежного довольствия государственных гражданских служащих Российской Федерации, а также к дополнительным выплатам.

Одной из главных особенностей существующего порядка является строгая регламентация подходов и оснований определения сумм рассматриваемых премиальных вознаграждений или установление конкретных размеров таких сумм в ведомственных актах.

Таким образом, у представителя нанимателя практически отсутствуют реальные возможности для серьезного материального стимулирования эффективных сотрудников (как руководителей, так и исполнителей).

Единственным действенным способом материального поощрения и стимулирования качественной работы является премирование за выполнение особо важных и сложных заданий и поручений (порядок выплаты устанавливается представителем нанимателя – приказом руководителя государственного органа). При этом существующее правовое регулирование (как федерального уровня, так и в региональных органах исполнительной власти) в части подготовки и утверждения положений о премировании за выполнение особо важных и сложных заданий в большинстве своем однотипно. Представители нанимателя не всегда и не полностью используют, хоть и скромные, но все-таки имеющиеся возможности для материального поощрения качественной работы.

При этом при правильном подходе и организации работы по подготовке и принятию соответствующих положений и прочих нормативных документов возможно установление более широкого спектра критериев и показателей оценки деятельности государственных служащих по различным параметрам (эффективность работы, деловые качества и т.д.).

Одним из возможных способов могла бы стать подготовка методических рекомендаций федерального органа исполнительной власти, уполномоченного в области государственной службы и кадров. На региональном уровне практика подготовки

подобных документов органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации также практически отсутствует.

Согласно законодательству о государственной гражданской службе среди приоритетных направлений для целей формирования кадрового состава на государственной гражданской службе выделяются подготовка кадров и профессиональное развитие государственных служащих.

Так, внедрен подход, предусматривающий создание системы постоянного профессионального развития государственных гражданских служащих, в течение всего периода прохождения ими государственной гражданской службы. Понятие «дополнительное профессиональное образование» было исключено из федерального закона о государственной гражданской службе.

3.3 Правовые возможности внедрения системы профессионально-функциональных групп должностей (системы грейдирования) на государственной гражданской службе Российской Федерации

В настоящее время законодательством о государственной службе выделяются группы и категории должностей.

При этом как федеральным законодательством, так и региональным законодательством о государственной гражданской службе устанавливаются перечни и реестры должностей государственной службы, определяющие какие должности государственной гражданской службы должны относиться к соответствующей группе и категории должностей. Такое деление можно в какой-то степени считать грейдированием.

Понятие грейдирование, используемое бизнес-сообществом подразумевает ряд критериев (например, вклад в финансовый результат и степень ответственности), которым на первый взгляд сложно найти применение для всей системы государственной службы в целом.

Однако, это не означает полную неприменимость отраслевых и узкоспециализированных критериев применительно к государственной службе.

Действующая в настоящее время система оплаты труда государственных служащих во многом поставлена в зависимость от различных критериев, с учетом которых производится расчет денежного довольствия чиновника.

Так, к грейдированию можно отнести такие критерии, как

- Категория и группа должностей;
- Классный чин;
- Выслуга лет;
- Допуск к сведениям, составляющим государственную тайну;
- Особые условия государственной гражданской службы и т.д.

Вместе с тем, указанные критерии практически не отражают специфику должностных обязанностей конкретного государственного гражданского служащего и даже специфику деятельности органа государственной власти в целом.

Установленные в настоящее время требования к должностям в большей степени формальны и урегулированы с позиции необходимости соблюдения установленных квалификационных требований, запретов и ограничений.

Имеющийся опыт организации работы по приему на государственную гражданскую службы, проведения аттестации и принятия решений о премировании государственных гражданских служащих может быть использован при введении системы грейдирования на государственной гражданской службе. При этом, при выборе подходов к организации системы грейдирования, следует рассмотреть возможности введения, как единых для всех федеральных или региональных органов государственной власти факторов (в части вопросов, которые, для всех государственных органов урегулированы одинаково), так и факторов, учитывающих специфику деятельности и показатели результативности каждого государственного органа.

Кроме того, возможно применение схожих подходов к организации грейдирования для государственных гражданских служащих Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, в случае, если их должностные обязанности идентичны. При этом для реализации комплексных подходов по внедрению системы грейдирования представляется целесообразным создание специализированного органа по управлению государственной гражданской службой. В дополнение, важным нововведением может стать установление грейдов не только по «формальным» (стаж, уровень образования, опыт руководящей работы), но и в зависимости от профессионально-деловых характеристик и квалификации, отнесенных к должностным обязанностям той или иной позиции на государственной службе. Представляется, что указанная работа должна комплексно проводиться государственным органом, уполномоченным в сфере государственной гражданской службы, с активным и постоянным привлечением специалистов (как государственных служащих, так и экспертов) по сферам деятельности, закрепленным за соответствующим государственным органом.

4 Методология построения системы оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти

Методология построения системы оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти разрабатывалась в рамках проведения пилотного проекта в органах гос. власти Рязанской области.

Цель проекта: создание системы профессионально-функциональных групп (грейдов), задающей единые принципы установления оплаты труда и соотнесения должностей в разных органах исполнительной власти и подведомственных учреждениях по их ценности и результатам деятельности.

Система профессионально-функциональных групп (грейдов) позволит сформировать оптимальный кадровый состав в зависимости от функций, выполняемых должностями, а также оптимизировать затраты на оплату труда служащих.

Задачи проекта:

- Разработать проект универсальной системы профессионально-должностных групп, позволяющих соотносить должности между собой для организаций в системе государственного управления на региональном уровне;
- Разработать алгоритм построения сбалансированной системы оплаты труда государственных гражданских служащих с учетом особенностей системы государственного управления;
- Сформировать систему профессионально-функциональных групп (грейдов) для должностей пилотных органов исполнительной власти пилотного региона, разработать предложения по реформированию структуры денежного содержания для них.

4.1 Определение и шкалирование факторов, определяющих ценности должностных полномочий, путем функционального анализа деятельности и объемов выполняемых работ государственными гражданскими служащими

4.1.1 Описание структуры и особенностей деятельности выбранных пилотных министерств

В рамках проекта в качестве пилотных органов региональной исполнительной власти выступали следующие министерства Рязанской области:

- Министерство сельского хозяйства и продовольствия Рязанской области;
- Министерство промышленности и экономического развития Рязанской области;
- Министерство по делам территорий и информационной политике Рязанской области.

4.1.2 Методология проведения первичных интервью с представителями пилотных министерств

Целью проведения первой серии интервью было определение требований к должностям исходя из видения высших руководителей: заместителей председателя правительства Рязанской области, руководителя аппарата правительства, заместителей руководителя аппарата правительства, министров пилотных ЦИОГВ. Информация, полученная в рамках первой серии интервью, в дальнейшем использовалась в качестве базы для разработки системы факторов оценки должностей.

Предполагаемая длительность интервью в рамках первой серии - 60-90 минут. Для государственных служащих, замещающих должности: заместитель председателя правительства Рязанской области, руководитель аппарата правительства были разработаны следующие ключевые вопросы:

- Какие, на ваш взгляд, ключевые сходства и различия в работе органов государственной власти, бизнес-структур и подведомственных организаций (как по сути полугосударственных структур) определяют требования к должностям?
- Как у Вас выстроена система формальных требований, предъявляемых к лицам, замещающим высшие должности (министры)? Совпадают ли формальные требования с реальными?
- Какие бы Вы выделили общие факторы оценки должностей для бизнеса и государственных структур?
- Какие требования Вы бы могли выделить и охарактеризовать как актуальные именно для государственной гражданской службы, то есть в той или иной мере (в зависимости от специфики министерства/управления/отдела) присутствующие в работе и при оценке любой штатной должности?
- Соответствие каким верхнеуровневым факторам обеспечивает успешность человека на должности? Какие факторы критически важны, а какие желательны?
- Приведите, пожалуйста, примеры, когда люди были неуспешны на должности. В чем была причина, на Ваш взгляд?

4.1.3 Результаты проведения первичных интервью с представителями пилотных министерств

В рамках проведения первой серии было проведено 12 интервью с высшими руководителями на должностях: Первый заместитель Председателя Правительства Рязанской области, Руководитель ГАУ Рязанской области «Издательство “Пресса”», Заместитель Председателя Правительства Рязанской области, Руководитель ГКУ Рязанской области «Центр информационных технологий Рязанской области», Руководитель ГБУ Рязанской области «Многофункциональный центр предоставления

государственных и муниципальных услуг Рязанской области», Министр сельского хозяйства и продовольствия Рязанской области, Руководитель ГКУ Рязанской области «Центр развития сельского хозяйства и продовольствия Рязанской области», исполняющий обязанности министра промышленности и экономического развития Рязанской области, Руководитель ГАУ Областная государственная телевизионная и радиовещательная компания «Край Рязанский».

На основании методологии проведения первичных интервью с представителями пилотных министерств, были выделены две группы факторов:

- Универсальные (общие) для государственной службы и бизнеса;
- Специфичные именно для государственной гражданской службы.

Проведя анализ упомянутых на интервью факторов, можно сделать несколько выводов. Во-первых, некоторые из них можно объединить в группы по принципу схожести. Так, например, очевидно, что фактор «Необходимость проявления инициативы» крайне схож по смыслу с фактором «Инициатива». Во-вторых, можно заметить, что одни и те же факторы у одних респондентов попали в группу «общих» для государственной гражданской службы и бизнеса, а у других – относятся к группе «специфичных». Соответственно, мы можем заключить, что среди респондентов отсутствует четкое понимание, по каким критериям можно оценивать любые должности, а по каким – только должности государственной гражданской службы. С другой стороны, нетрудно заметить, что некоторые факторы, такие как «Влияние на имидж государства, власти», очевидно, не могут быть применены для оценки должности в бизнесе, то есть разделение на «общие» и специфичные факторы присутствует, но не может быть иллюстрировано ответами респондентов.

Возвращаясь к первому пункту анализа, 78 дублирующих друг друга по смыслу факторов, названных на интервью, можно сгруппировать в 13 композитных факторов. К ним относятся:

- Сложность коммуникации;
- Сложность управления;
- Сложность деятельности;
- Сложность политики;
- Профессиональные знания и умения;
- Знание специфики;
- Инициатива и инновации;
- Уровень ответственности;
- Репутационные риски;
- Финансовые риски;
- Необходимость наличия положительных личных контактов;

- Требования к наличию положительной репутации;
- Риски для населения.

В качестве комментария, отражающего мнения большинства респондентов, касательно существующей системы должностей, можно привести цитату одного из министров: «Не хватает дифференциации шкалы: 2 консультанта могут сидеть в одном кабинете, но стоять совершенно по-разному. Мы зажаты штатным расписанием, бюджетом. И люди понимают, что делают разное, а зарплату получают одинаковую. Сейчас есть случаи создания искусственных должностей, когда человек на должности заместителя начальника отдела, но фактически этих обязанностей не выполняет. Может быть даже не шкалы не хватает, а именно возможностей дифференциации заработной платы на одной должности, чтобы можно это было сделать в согласии с трудовым законодательством. То, что люди должны получать с учетом того, что они вкладывают - это однозначно». Данный комментарий лишний раз показывает актуальность данной научной работы и отражает важность пересмотра способов классификации должностей государственной гражданской службы и структуры их материальной мотивации.

4.1.4 Методология формирования системы факторов оценки должностей на основе результатов проведения первичных интервью с представителями пилотных министерств

В качестве методологий, взятых за основу для разработки и формирования системы факторов оценки должностей государственной гражданской службы, выступали: Nau Guide Chart, IPE Mercer, GGS Towers Watson.

На основе описания факторов уже существующих методологий, а также информации, полученной в рамках интервью, был составлен уникальный набор из 8 факторов (итоговые факторы), адаптированный под особенности государственной гражданской службы.

По результатам анализа результатов был сделан вывод о том, что среди респондентов отсутствует четкое понимание, по каким критериям можно оценивать любые должности, а по каким – только должности государственной гражданской службы. 78 факторов были объединены в 13 композитных факторов по принципу смыслового сходства. В итоговый список композитных факторов, составленных на основе мнений респондентов, вошли: сложность коммуникации, сложность управления, сложность деятельности, сложность политики, профессиональные знания и умения, знание специфики, инициатива и инновации, уровень ответственности, репутационные риски,

финансовые риски, необходимость наличия положительных личных контактов, требования к наличию положительной репутации, риски для населения.

Большинство респондентов отметили, что существующей дифференциации заработных плат не хватает для эффективной организации деятельности: наблюдаются феномены, когда люди на одной должности выполняют совершенно разную по сложности работу, получая при этом равную заработную плату. Также нередки случаи искусственного завышения должностей, когда сотрудники на руководящих должностях де-факто не выполняют руководящие функции.

В качестве методологий, взятых за основу для разработки и формирования системы факторов оценки должностей государственной гражданской службы, выступали: *Нау Guide Chart*, *IPE Mercer*, *GGG Towers Watson*. Также при разработке учитывался набор композитных факторов, полученных на основе результатов интервью.

В итоге был составлен уникальный набор из 8 факторов, адаптированный под особенности государственной гражданской службы: «Сложность решений», «Инновационность деятельности», «Уровень коммуникаций», «Профессиональные знания и навыки», «Понимание специфики работы», «Сложность руководства», «Риски (возможные последствия неправильных действий и бездействия)», «Ответственность». Каждый из предложенных 8 факторов имеет под собой как теоретическую, так и практическую основу и учитывает специфику государственной гражданской службы.

4.2 Методическое описание шкал факторов ценности должностных полномочий (шкал грейдов) государственных гражданских служащих

В рамках реализации проекта все возможные должности были отнесены к 9 категориям: 4 для специалистов и 5 для руководящих должностей, где наивысшая категория включает должность губернатора/председателя правительства, не шкалируется и является «точкой отсчета» для остальных категорий. При определении категории использовался специальный граф, состоящий из вопросов, вариантов ответа и категорий, которые следуют из представленных ответов, а также методические рекомендации к нему. Важным моментом является тот факт, что с точки зрения грейдов категории пересекаются, то есть человек на должности низшей категории может находиться на том же грейде, что и человек на должности, находящейся в более высокой категории.

По каждому из 8 факторов была составлена полная шкала, включающая в себя все возможные варианты требований к должности по выбранному критерию. Для каждой категории была составлена таблица оценки, в которой для каждого фактора представлена своя мини-шкала, представляющая собой часть полной шкалы каждого из факторов.

4.3 Верификация и доработка шкал факторов ценности должностных полномочий (шкал грейдов) государственных гражданских служащих методом экспертных оценок

По итогам верификации и доработки шкал факторов государственных гражданских служащих методом экспертных оценок на основании 9 интервью с руководителями пилотных подразделений на должностях: Заместитель Председателя Правительства, Министр сельского хозяйства и продовольствия, Начальник отдела по работе с кадрами Министерства сельского хозяйства и продовольствия, Начальник управления инвестиционного развития Министерства промышленности и экономического развития, Министр по делам территорий и информационной политике РО, Заместитель министра по делам территорий и информационной политике РО (2 человека), Начальник отдела бухгалтерского учета и материально-технического обеспечения Министерства по делам территорий и информационной политике РО, Начальник управления по вопросам организации местного самоуправления - начальник отдела методической поддержки органов МСУ Министерства по делам территорий и информационной политике РО было проведено 4 корректирующих мероприятия. К ним относятся: введение сквозной шкалы нумерации уровней факторов, включение в контур проектов должностей, не являющихся государственными гражданскими служащими, изменение границ шкал в рамках некоторых категорий, внесение содержательных правок в шкалы факторов ценности должностных полномочий (шкалы грейдов).

4.4 Формирование шкал факторов ценности должностных полномочий (шкал грейдов) государственных гражданских служащих региональных органов исполнительной власти

По итогам верификации и доработки шкал факторов ценности должностных полномочий (шкал грейдов) государственных гражданских служащих методом экспертных оценок было произведено формирование шкал факторов (Таблица 2).

Таблица 2 – Шкалы факторной оценки со сквозной нумерацией

Фактор	Шкала
Сложность решений	1. Повторяющиеся действия в рамках одного типа работ. Выполнение одинаковых задач и схожих операций в стандартных ситуациях.
	2. Работа по большей части повторяющаяся, требуется использование заранее разработанных процедур и здравого смысла в стандартных ситуациях.
	3. Работа по большей части рутинная, необходима быстрая оценка для принятия решений в схожих ситуациях путем выбора из известных альтернатив.
	4. Работа в основном разнообразная: выполнение разных задач в одной предметной области или на одном рабочем участке. Принятие решений осуществляется путем отбрасывания неверных альтернатив.
	5. Работа в основном разнообразная, требуется выполнение разнородных задач в двух и более предметных областях. Решения принимаются на основании

	существующей практики, прошлого опыта и прецедентов.
	6. Разнообразная работа, требуется оценка ситуации на основании анализа информации. Принятие решений требует специальных знаний, решения базируются на вариациях прошлого опыта.
	7. Разнообразная работа с необходимостью анализа информации из различных источников, логических рассуждений и определения на их основе способов решения поставленных задач. Результаты решений становятся ясны быстро – до месяца.
	8. Разнообразная работа, требующая подробного анализа на основании продвинутого аналитического мышления, и в дальнейшем – выбора путей решения проблем разных типов. Результаты принятых решений становятся ясны в среднесрочном периоде – от квартала.
	9. Необходимо выполнять сложный анализ информации с определением целей, постановкой и формулировкой задач и разработкой новых путей решения проблем. Результаты принятых решений становятся понятны через некоторый период времени (год и более).
	10. При анализе необходимо учитывать множество разнородных факторов, относящихся к сложным социальным и/или техническим системам. Необходимо формировать стратегическое видение, цели и решения на его основе. Результаты принятых решений становятся понятны через продолжительный период времени (больше года).
	11. Для эффективного принятия решений необходимо понимание пути развития функционального направления в субъекте РФ. Результаты принятых решений становятся понятны через длительный период времени (год-два).
	12. Для эффективного принятия решений требуется стратегическое видение направления развития в рамках отрасли в субъекте РФ. Необходимый для принятия решений анализ сложен и многофакторен. Результаты принятых решений становятся понятны через длительный период времени (два-три года).
	13. Для эффективного принятия решений требуется стратегическое видение направления развития совокупности различных отраслей (отраслевого блока) в субъекте РФ и за его пределами. Необходимый для принятия решений анализ сложен и многофакторен, необходимо обязательное соблюдение баланса интересов различных сторон. Результаты принятых решений становятся понятны через значительный период времени (три-пять и более лет).
Инновационность деятельности	1. Только рутинная деятельность, нет необходимости вносить изменения и улучшения в методы выполнения работы.
	2. В целом работа предполагает следование установленным процедурам и процессам, может потребоваться внесение небольших изменений в порядок и методы выполнения работы.
	3. Для эффективного выполнения рабочих задач необходимо вносить небольшие изменения в существующие методы и способы выполнения работы.
	4. Для эффективного выполнения рабочих задач необходимо корректировать или вносить изменения в существующие методы и способы выполнения работы.
	5. Для эффективного выполнения рабочих задач необходимо значительно совершенствовать, менять или приспосабливать существующие методы и способы выполнения работы.
	6. Деятельность требует периодической разработки новых, ранее не существовавших методов, способов и подходов к выполнению работы.
	7. Деятельность требует постоянного поиска, адаптации под специфику и использование в своей деятельности новых концепций и идей.
	8. Деятельность требует создания новых концепций, новых направлений деятельности и/или обеспечения значительного прогресса в области продуктов или услуг.
	9. Деятельность требует разработки новых, ранее не существовавших услуг, продуктов или предложений.
Уровень коммуникаций	1. Обмен информацией с ближайшими коллегами в рамках структурного подразделения. Преобладает получение информации, контакты с внешней средой отсутствуют.

	2. Активная внутренняя коммуникация с коллегами, включая межфункциональное взаимодействие внутри организации. Контакты с внешней средой формальны или практически отсутствуют.
	3. Активная внутренняя коммуникация и регулярная внешняя коммуникация на уровне исполнителей/руководителей младшего звена других организаций.
	4. Регулярная внешняя коммуникация на уровне руководителей среднего/высшего звена, периодическое взаимодействие с общественностью.
	5. Регулярное взаимодействие на уровне руководителей организаций в регионе, с руководителями органов местного самоуправления и/или с должностями уровня заместителей федеральных министров, частое взаимодействие с общественностью.
	6. Регулярное взаимодействие с региональными и федеральными организациями и органами власти на уровне высших должностных лиц, постоянное взаимодействие с общественностью.
Профессиональные знания и навыки	1. Общее понимание ожидаемого результата и образование уровнем не ниже среднего профессионального.
	2. Знание ограниченного количества рабочих задач/операций по своей области и образование уровнем не ниже среднего профессионального.
	3. Минимальный (менее года) опыт работы в своей профессиональной/предметной области. Образование уровнем не ниже среднего профессионального, знания по инструментарию, методикам и полное понимание рабочих процедур и операций в своей сфере деятельности.
	4. Опыт работы в своей профессиональной/предметной области от года. Высшее образование и свободное владение специальными методиками и технологиями. Теоретические и практические знания в своей области, глубокое понимание процедур работы и/или технологического процесса.
	5. Не менее 2-х лет стажа государственной гражданской службы или опыта работы в своей профессиональной/предметной области. Образование не ниже уровня бакалавриата, углубленные знания по специальности и базовые в смежных областях.
	6. Не менее 3-х лет стажа государственной гражданской службы или опыта работы в своей профессиональной/предметной области. Высшее образование не ниже уровня специалитета/магистратуры, углубленные знания по специальности и базовые в смежных областях.
	7. Стаж государственной гражданской службы или опыт работы в своей профессиональной/предметной области и в смежных областях от 5-ти лет. Высшее образование не ниже уровня специалитета/магистратуры, высокая профессиональная квалификация.
	8. Стаж государственной гражданской службы или опыт работы в своей профессиональной/предметной области и в смежных областях от 7-ми лет. Высшее образование не ниже уровня специалитета/магистратуры. Помимо профессионального опыта необходим существенный опыт практического руководства большим числом работников.
	9. Стаж государственной гражданской службы или опыт работы в своей профессиональной/предметной области и в смежных областях от 10-ти лет. Высшее образование не ниже уровня специалитета/магистратуры. Помимо профессионального опыта необходим существенный опыт практического руководства большим числом работников.
Понимание специфики работы	1. Необходимо понимание только своей зоны работы. Возможно слабое понимание структуры организации и функционала остальных должностей.
	2. Необходимо базовое понимание того, каким образом свои должностные обязанности содействуют работе в группе.
	3. Необходимо общее понимание того, каким образом рабочая группа взаимодействует с окружающими рабочими группами (подразделениями) для достижения целей в своей сфере деятельности.
	4. Необходимо общее понимание того, каким образом своя деятельность в профессиональной/предметной области влияет на результаты функционального подразделения.
	5. Необходимо глубокое понимание того, каким образом своя деятельность в профессиональной/предметной области влияет на результаты функционального подразделения. Требуются базовые знания об отрасли и

	региональной специфике. 6. Необходимо всестороннее понимание того, каким образом своя деятельность в профессиональной/предметной области влияет на результаты организации в целом, а также глубокие знания об отрасли и понимание региональной специфики. 7. Необходимо всестороннее понимание того, каким образом свое функциональное подразделение влияет на организацию в целом, а также глубокие знания о своей отрасли и смежных с ней отраслях в регионе, и знания о регионе в целом. 8. Необходимо всестороннее понимание того, каким образом разнообразные функциональные подразделения вносят вклад в достижение целей организации в целом. Необходимы глубокие знания о регионе и его отраслевой специфике. Важны знания о других (смежных) регионах и регионах-партнерах и понимание общероссийских тенденций в области профессиональных интересов.
Сложность руководства	1. Нет обязанностей руководителя. 2. Является наставником для новых членов группы. 3. Распределение/координация работы с позиции лидера рабочей группы, возможен контроль выполнения/качества работ. 4. Вклад в техническое/профессиональное руководство методологией в предметной области или на проекте. 5. Идейный лидер / методолог в ключевых для организации предметных областях, отвечающий за использование другими сотрудниками уникальных знаний. 6. Распределение/координация работы с позиции лидера рабочей группы, возможен контроль выполнения/качества работ. 7. Руководство малой рабочей группы специалистов (2-5 человек, включая людей, бюджет и планирование). 8. Руководство большой рабочей группы специалистов (от 5 человек) или нескольких малых рабочих групп специалистов. 9. Руководство другими менеджерами (руководителями). 10. Обязанности руководителя подведомственной организации или участие в наблюдательном совете / совете директоров организации. 11. Руководство другими менеджерами (руководителями), управляющих разнообразными (междисциплинарными) видами деятельности или руководство подведомственной организации, осуществляющей разнообразные (междисциплинарные) виды деятельности. 12. Обязанности руководителя для органа исполнительной власти в целом или подразделения органа власти с правами юридического лица. 13. Обязанности руководителя, отвечающего за результаты работы (кураторство) нескольких органов исполнительной власти, самостоятельных организаций или подразделений органа власти с правами юридических лиц. 14. Обязанности руководителя, отвечающего за результаты работы (кураторство) одновременно в разных сферах или отраслях деятельности: нескольких органов исполнительной власти, самостоятельных организаций или подразделений органов власти с правами юридических лиц.
Риски	1. Возможен незначительный сбой в рабочем процессе, повлекший за собой минимальные потери, либо обоснованная жалоба гражданина, негативный отзыв в СМИ или соцсетях, вызванные ее собственной работой. 2. Возможен сбой в рабочем процессе, повлекший за собой небольшие потери, либо обоснованные жалобы граждан, негативные отзывы в СМИ или соцсетях, вызванные собственной работой или работой подчиненных. 3. Возможен сбой в рабочем процессе, повлекший за собой заметные потери, либо

	массовые обоснованные жалобы граждан, большое количество негативных отзывов в СМИ или соцсетях.
	4. Возможны потери из-за ее деятельности, устранение которых требует финансовых и/или временных затрат, либо негативный общественный резонанс, ограниченные социальные возмущения: одиночные пикеты, выступления небольших групп граждан.
	5. Возможны потери из-за ее деятельности, устранение которых требует заметных денежных и временных затрат, либо заметный негативный общественный резонанс на уровне региона, социальные возмущения в масштабах поселения.
	6. Возможны потери из-за деятельности должности, устранение которых требует существенных денежных и временных затрат, либо значительный негативный общественный резонанс, заметный на уровне РФ, социальные возмущения в масштабах региона, либо его существенной части.
	7. Возможны потери из-за деятельности должности, могут привести к серьёзным негативным социально-экономическим последствиям, либо масштабный негативный общественный резонанс, заметный на уровне РФ, масштабные социальные протесты.
	8. Общественные беспорядки и/или непредотвращённые техногенные катастрофы и/или природные катастрофы, имеющие социально-экономические последствия ввиду неоптимальной реакции на них.
	Ответственность
	1. Должность ответственна за эффективное выполнение назначенного функционала.
	2. Должность ответственна за выявление потребностей специфической целевой аудитории и поиск возможностей удовлетворения ее потребностей в рамках существующего законодательства.
	3. Должность ответственна за эффективное функционирование (целевые результаты) и развитие специализированного отраслевого направления в регионе.
	4. Должность ответственна за эффективное функционирование (целевые результаты) и развитие крупного отраслевого направления в регионе.
	5. Должность ответственна за эффективную работу (целевые результаты) порученной ей организации или объекта управления.
	6. Должность ответственна за эффективное функционирование (целевые результаты) и развитие отрасли в регионе.
	7. Должность ответственна за эффективное функционирование (целевые результаты) и развитие функционального или отраслевого блока в регионе.
	8. Должность обеспечивает целевые результаты реализации социально-экономической политики на уровне региона в целом.

4.5 Разработка математической модели расчетов сетки профессионально-функциональных групп должностей

В рамках реализации проекта была создана математическая модель расчетов сетки профессионально-функциональных групп должностей на базе MS Excel, состоящая из 2 листов и 31 поля (колонки) совокупно. Часть данных полей заполняются на основе штатного расписания органа государственной власти, часть являются вычисляемыми, а часть заполняются экспертами в рамках проведения оценочных мероприятий. Данная модель позволяет хранить и обрабатывать данные оценки должностей по факторам и результаты грейдинга, анализировать их, и, при необходимости, корректировать.

Методология построения системы оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти разрабатывалась в рамках проведения пилотного проекта в органах гос. власти Рязанской области.

Были проведены 12 первичных интервью с представителями пилотных министерств на основе разработанной для этих целей методологии. По итогам первичных интервью были выделены 78 потенциальных факторов оценки должностей. Данные факторы респондентами были условно разделены на две группы:

- Универсальные (общие) для государственной службы и бизнеса;
- Специфичные именно для государственной гражданской службы.

Однако после проведения анализа результатов был сделан вывод о том, что среди респондентов отсутствует четкое понимание, какие факторы относятся к первой группе, а какие – ко второй.

Большинство респондентов отметили, что существующей дифференциации заработных плат не хватает для эффективной организации деятельности: наблюдаются феномены, когда люди на одной должности выполняют совершенно разную по сложности работу, получая при этом равную заработную плату. Также нередки случаи искусственного завышения должностей, когда сотрудники на руководящих должностях де-факто не выполняют руководящие функции.

78 первичных факторов были объединены экспертами в 13 композитных факторов по принципу смыслового сходства. По критерию упоминаемости самыми популярными композитными факторами стали: «Знание специфики», «Сложность коммуникации», «Сложность управления», «Профессиональные знания и умения», «Репутационные риски», «Сложность деятельности». К наименее упоминаемым композитным факторам можно отнести: «Инициатива и инновации», «Уровень ответственности», «Сложность политики», «Необходимость наличия положительных личных контактов», «Риски для населения», «Финансовые риски», «Требования к наличию положительной репутации».

На основе 35 факторов существующих методологий грейдинга (Hay Guide Chart, IPE Mercer, GGS Towers Watson), а также 13 композитных факторов, полученных на основе данных первичных интервью, был составлен набор из 8 факторов, каждый из которых имеет под собой как теоретическую, так и практическую основу, и адаптирован под особенности государственной гражданской службы. В итоговый список факторов вошли: «Сложность решений», «Инновационность деятельности», «Уровень коммуникаций», «Профессиональные знания и навыки», «Сложность руководства», «Риски», «Ответственность».

Для каждого фактора была разработана своя полная шкала, включающая в себя все возможные варианты требований к должности по выбранному критерию. Каждая из полных шкал включает в себя от 6 до 14 уровней. Далее полные шкалы были поделены на мини-шкалы, где каждая мини-шкала разработана для конкретной категории должностей. Мини-шкалы были сформированы по следующему принципу: с ростом категории растут и требования к должности (повышается минимальный уровень шкалы).

В рамках проекта было разработано 9 категорий должностей: категории 1-4 для специалистов и категории ЗР-7Р для руководящих должностей. Категория 7Р включает должность губернатора/председателя правительства, не имеет своей мини-шкалы и является «точкой отсчета» для остальных категорий. При определении категории конкретной должности использовался специальный граф, состоящий из вопросов, вариантов ответа респондента, следствий данных ответов, а также методические рекомендации к нему. Важным моментом является тот факт, что с точки зрения грейдов категории пересекаются, то есть человек на должности низшей категории может находиться на том же грейде, что и человек на должности, находящейся в более высокой категории.

На этапе верификации и доработки шкал факторов было проведено 9 интервью с руководителями пилотных подразделений различных уровней: от начальника отдела до заместителя председателя правительства. На основе данных верификационных интервью было проведено 4 корректирующих мероприятия: введение сквозной шкалы нумерации уровней факторов; включение в контур проектов должностей, не являющихся государственными гражданскими служащими; изменение границ шкал в рамках некоторых категорий; внесение содержательных правок в шкалы факторов.

Далее были сформированы итоговые версии шкал факторов, которые в дальнейшем использовались в рамках оценочных мероприятий.

5 Внедрение и апробация методологии построения системы оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти

5.1 Апробация методологии оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти

Апробация разработанной и верифицированной на предыдущих этапах системы балльно-факторной оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти проводилась на примере трех министерств пилотного региона:

- 1) Министерства сельского хозяйства и продовольствия Рязанской области,
- 2) Министерства промышленности и экономического развития Рязанской области,
- 3) Министерства по делам территорий и информационной политике Рязанской области,

включая выборочную оценку должностей ряда подведомственных организаций:

- 1) Государственное казенное учреждение Рязанской области «Центр информационных технологий Рязанской области»,
- 2) Государственное автономное учреждение Рязанской области «Издательство «Пресса».

Апробация проходила в форме личных индивидуальных интервью с государственными служащими, занимающими руководящие должности, а также с лицами, находящимися на государственной должности. В течение интервью по разработанной ранее двухэтапной факторной методологии (определение категории, оценка по факторам) респондентами оценивались прямые и непосредственно подчиненные им должности, должности функционального подчинения, в ряде случаев интервьюируемыми проводилась самооценка своей должности.

Цель апробации – выявление сильных и слабых сторон методологии оценки и её дальнейшая корректировка с учетом полученных результатов.

5.1.1 Оценка профессионально-функциональных групп должностей Министерства сельского хозяйства и продовольствия Рязанской области

Контур проекта формирования профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти в процессе проведения оценки должностей, присутствующих в штатном расписании Министерства сельского хозяйства и продовольствия Рязанской области, включал интервью с Заместителем Председателя Правительства Рязанской области, курирующим деятельность министерства, а также непосредственными представителями министерства.

В рамках работ были исследованы все структурные единицы министерства (управления, отделы, сектора).

Таким образом, была сформирована единая база оценок, позволяющая соотносить ценность по факторам должностей одного уровня в разных структурных единицах Министерства сельского хозяйства и продовольствия. По итогам проведенных с респондентами встреч все должности в министерстве были оценены как минимум одним из возможных способов: оценка прямого руководителя, оценка опосредованного руководителя или самооценка.

5.1.2 Оценка профессионально-функциональных групп должностей Министерства промышленности и экономического развития Рязанской области

Контур проекта формирования профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти в процессе проведения оценки должностей, присутствующих в штатном расписании Министерства промышленности и экономического развития Рязанской области, включал интервью с Заместителем Председателя Правительства Рязанской области, курирующим деятельность министерства, а также непосредственными представителями министерства.

Также для изучения и сопоставления должностей государственных органов власти с должностями подведомственных организаций было исследовано государственное казенное учреждение Рязанской области «Центр информационных технологий Рязанской области», являющееся подведомственной организацией Министерства промышленности и экономического развития.

Таким образом, была сформирована единая база оценок, позволяющая соотносить ценность по факторам должностей одного уровня в разных структурных единицах Министерства промышленности и экономического развития. По итогам проведенных с респондентами встреч в министерстве были оценены более 75% должностей как минимум одним из возможных способов: оценка прямого руководителя, оценка опосредованного руководителя или самооценка. Дополнительно был изучен топ-менеджмент подведомственной организации – ГКУ «Центр информационных технологий Рязанской области».

5.1.3 Оценка профессионально-функциональных групп должностей Министерства по делам территорий и информационной политике Рязанской области

Контур проекта формирования профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти в процессе проведения оценки должностей, присутствующих в штатном расписании Министерства по делам территорий и информационной политике Рязанской области, включал интервью с Первым

заместителем Председателя Правительства Рязанской области, курирующим деятельность министерства, а также непосредственными представителями министерства.

Также для изучения и сопоставления должностей государственных органов власти с должностями подведомственных организаций было исследовано государственное автономное учреждение Рязанской области «Издательство «Пресса», являющееся подведомственной организацией Министерства по делам территорий и информационной политике.

Таким образом, была сформирована единая база оценок, позволяющая соотносить ценность по факторам должностей одного уровня в разных структурных единицах Министерства по делам территорий и информационной политике. По итогам проведенных с респондентами встреч все должности в министерстве были оценены как минимум одним из возможных способов: оценка прямого руководителя, оценка опосредованного руководителя или самооценка. Дополнительно был изучен топ-менеджмент подведомственной организации – ГАУ «Издательство «Пресса».

5.1.4 Анализ результатов оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти

Качественный и количественный анализ выборки должностей, а также предиктивная аналитика и построение прогностических моделей на основе полученных результатов оценки должностей пилотных министерств и подведомственных им организаций были проведены с помощью программного обеспечения IBM SPSS Modeler.

Первичный анализ полученных в ходе исследования исходных оценок (включая повторные оценки одной и той же должности разными уровнями оценщиков) на примере репрезентативной выборки в трёх пилотных министерствах показал, что с точки зрения соотношения категорий должностей наблюдается схожая структура. Четко выделяются две основные наиболее распространенные категории, в совокупности дающие почти 50% от всего количества оцениваемых должностей – категория 3, то есть специалисты высокой квалификации, и категория 4Р, руководители уровня реализации стратегических и тактических задач.

Различием же является чуть большее в сравнении с другими министерствами количество должностей в категории 5Р в Министерстве промышленности и экономического развития. Связано это с функциональной и структурной сложностью организации, из-за чего возникает большее число должностей, имеющих влияние на стратегию отрасли в целом.

Более детальный анализ показывает, что должность консультанта имеет очень широкий разброс по категориям (присутствует во всех категориях для специалистов с 1 по 4), что означает сильную дифференциацию содержания работ, выполняемых на этих

позициях. Также наблюдается наличие в категориях 3 и 4 должностей уровня заместителя начальника отдела. Данный факт отображает слабые стороны действующей системы карьерного роста государственных служащих, при котором переросшему должностной консультанту специалисту зачастую присваивается должность заместителя начальника отдела, чтобы повысить, но фактически ему не передаются никакие управленческие функции.

Присутствие должности начальника отдела в категориях 3Р, 4Р и 5Р позволяет сказать, что при одинаковом названии эти должности сильно отличаются друг от друга с точки зрения содержания и ценности для организации.

Рассматривая соотношение разработанной в настоящем исследовании категориальной системы с действующей на сегодняшний день на государственной службе классификацией должностей, важно отметить, что первая позволяет в большей мере отобразить имеющуюся между должностями дифференциацию, что и показывает Рисунок 1. Так, например, в группе должностей «Главная» оказались перемешаны шесть абсолютно разных категорий, а в группе «Высшая» – четыре.

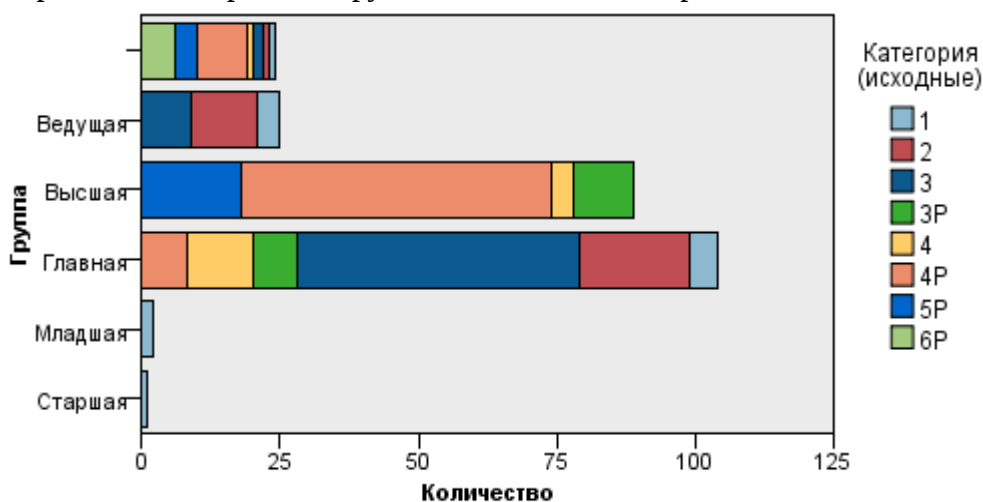


Рисунок 1 – Соотношение действующей системы и разработанной

С точки зрения распределения в достаточной мере показательны факторы «Сложность решений», «Профессиональные знания и навыки» и «Сложность руководства», значительные смещения наблюдаются в факторах «Ответственность» и «Риски».

В процессе и результате апробации методологии оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти на примере трёх пилотных министерств Рязанской области и части их подведомственных организаций была сформирована база балльно-факторных оценок должностей с присвоением им определённой категории. Анализ полученной базы данных позволил построить предиктивные модели с точностью предсказания категории от 78% до 97% в

зависимости от используемой модели, а также выявить основные факторы, выступающие предикторами категории, а именно:

- 1) Сложность руководства,
- 2) Ответственность,
- 3) Сложность решений,
- 4) Понимание специфики работы.

Сравнение результатов разработанной системы с действующей на государственной службе дифференциацией должностей по группам показало, что последняя недостаточно эффективно отражает разницу между должностями, так как в одной группе оказались до 6 разных категорий.

5.2 Верификация и доработка методологии оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти с учетом мнения экспертов региональных органов исполнительной власти

База оценок, сформированная по итогам апробации методологии оценки должностей на пилотных министерствах, и её анализ на базе программного обеспечения IBM SPSS Modeler позволили в рамках верификации и доработки системы устранить недостатки.

Следующим шагом с учетом экспертного мнения была проведена корректировка базы данных оценок с целью верификации категорий должностей, определённых на этапе апробации. После чего было применено наложение системных ограничений методологии на оценки по факторам, а также изменения в шкалах, приведенные выше. Методология предполагает выбор уровня фактора строго в рамках определенной для каждой категории части шкалы. Таким образом, если должность получила оценку выше или ниже шкалы своей категории, она признается переоцененной или недооценённой. Для формирования общей системы профессионально-функциональных групп должностей (грейдов) такие оценки приравнивались к максимальному либо минимальному значению шкалы по фактору внутри категории.

По подкорректированным данным был проведен повторный анализ с использованием программного обеспечения IBM SPSS Modeler. Так, соотношение специалистов к руководителям в общем числе рассмотренных должностей остается стабильным и составляет один к одному, что отражает высокую перенасыщенность государственной службы руководящими должностями.

Соотношение доработанной и подкорректированной категориальной системы с действующей на сегодняшний день на государственной службе классификацией должностей видоизменилась, но незначительно. Так, в группах должностей всё ещё

перемешаны вплоть до пяти абсолютно разных категорий, что позволяет говорить о недостаточной дифференциации должностей в принятой системе.

Повторный внутрифакторный анализ в разрезе шкал в процессе верификации показал, что факторы сохранили уровень сильной корреляции между собой по Пирсону. Изменения в обновленных данных наблюдаются с точки зрения распределения шкал факторов по категориям, низкая показательность сохраняется у факторов «Ответственность» и «Риски».

График скорректированных итоговых баллов в разбивке по категориям стал более последовательным, уменьшилась ширина разброса категорий 2, 4, 3Р и 5Р. Взаимные пересечения ступней сохраняются для учета специфик системы грейдов (Рисунок 2).

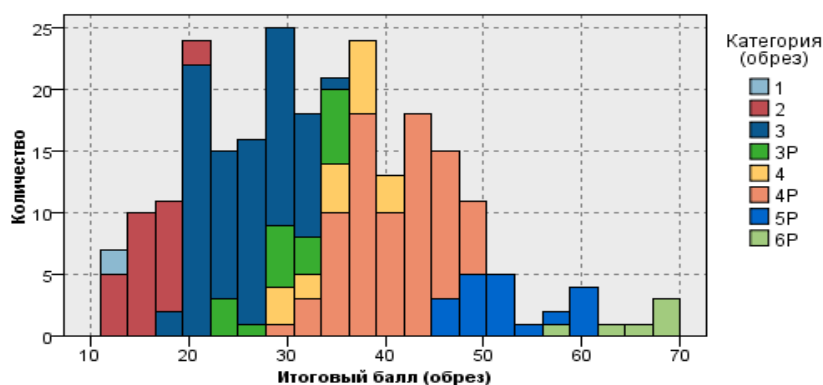


Рисунок 2 – Скорректированные итоговые баллы по категориям должностей

Для разработки сетки распределения грейдов оценки внутри категорий были переведены в нормированный вид, то есть трансформированы из сквозной нумерации в последовательность 1, 2, 3 и т.д. в рамках той шкалы, которая соответствует данной категории. После чего были подсчитаны суммарные итоговые баллы по каждой из должностей внутри категорий и сформирована сетка грейдов в соответствии с категориями и баллами (Рисунок 3).

Грейд	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Руководители																					
Специалисты																					

Рисунок 3 – Сетка грейдов должностей по баллам

Таким образом, верификация базы данных оценок, полученных в ходе апробации методологии на трёх пилотных министерствах Рязанской области, путем применения экспертного мнения и наложения методологических ограничений позволила доработать систему формирования профессионально-функциональных групп должностей на государственной службе, повысив точность корреляции балльно-факторных оценок и категорий должностей.

5.3 Описание методологии оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти

Разработанная методология формирования профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти предполагает оценку в два этапа:

- 1) Определение категории должности,
- 2) Определение грейда должности.

Категория должности определяется на первом этапе с помощью опросника в виде графа решений, который сначала позволяет отделить специалистов (категории 1, 2, 3, 4) от руководителей (категории 3Р, 4Р, 5Р, 6Р, 7Р), после чего разводит должности первых по уровню экспертизы, а вторых по полноте функций руководства. Таким образом происходит первичная дифференциация всех должностей организации по специальным категориям.

После определения категории должность оценивается по 8 факторам, шкалы которых для каждой из категорий индивидуальны. В процессе оценки для каждого фактора выбирается одно определение из представленной шкалы, наиболее точно описывающее минимальное требование к должности по данному критерию.

Методология предполагает выбор уровня фактора строго в рамках определенной для каждой категории части шкалы. Таким образом, если должность получила оценку выше или ниже шкалы своей категории, она признается переоцененной или недооценённой. Для формирования общей системы профессионально-функциональных групп должностей (грейдов) такие оценки приравниваются к максимальному либо минимальному значению шкалы по фактору внутри категории.

После оценки внутри категорий приводятся в нормированный вид, то есть из сквозной нумерации переводятся в последовательность 1, 2, 3 и т.д. в рамках той шкалы, которая соответствует данной категории. Следующим шагом подсчитывается суммарный итоговый балл должности, и в соответствие с этим баллом и категорией для неё подбирается грейд по составленной сетке.

Проведя процедуру грейдирования в органе государственной исполнительной власти и сформировав профессионально-функциональные группы должностей, с целью установления денежного содержания проводятся следующие 3 этапа действий:

- 1) Поиск и формирование пула схожих с государственной службой должностей (с категориями, либо напрямую с должностями) с рынка труда;
- 2) Оценка сформированного пула должностей с помощью разработанной в настоящем исследовании методологии и присвоение им грейдов по внутренней системе;
- 3) Сопоставление полученных результатов с итогами оценки должностей государственных служащих с целью определения реперных точек для дальнейшего установления денежного содержания по категориям должностей в соответствии с грейдом.

Таким образом, разработанная методология позволяют описать специфику должностей на государственной гражданской службе более дифференцированно и лучше отразить специфику ценности должности, чем это происходит в рамках распределения должностей по существующим категориям и группам. Это подтверждается расчетом значимости факторов. В существующей системе наименования должностей, названия должностей не соотносятся напрямую с их ценностью для выполняемой работы и частично не соотносятся с реальным функционалом. В качестве примера: от сотрудника, замещающего должность «Консультант» могут ожидать как рутинной работы, не требующей существенного опыта и образования, так и творческой, нестандартной работы, требующей глубоких знаний и существенно влияющей на итоговый результат работы не только своего подразделения (отдела), так и подразделений более высокого уровня (управления, министерства). Есть оценивать эти две должности по совокупности

требований, то они соотносятся в первом случае с должностями из категории «специалисты», а во втором – из категории «руководители».

При дифференцированной оценке видно, что ожидания от должности не в полной коррелируют с ее формальным названием. Часть должностей на самом деле присваивают высококвалифицированным экспертам, с целью обеспечить им статус и уровень вознаграждения. Характерное для бизнес-структур деление должностей категории «руководитель» по степени влияния на стратегию организации, в случае государственной гражданской службы не точно отражает сложность требований к конкретной должности и должно быть доработано в ходе дальнейшего улучшения системы. Выделенные факторы в совокупности можно считать исчерпывающе описывающими ценность должностей в системе региональных органов государственной власти и их подведомственных учреждений. При расширении системы на федеральные органы исполнительной власти и/или органы муниципального управления:

- Необходима проверка необходимости и достаточности выделенных факторов;
- Расширение шкал (добавление пунктов) по части факторов;
- Доработка формулировок в шкалах с точки зрения однозначности трактовки используемых понятий, их специфичности, применимости во всех случаях оценки.

Выявлены следующие проблемы в использовании шкал:

- Часть понятий (например, отрасль, функциональное направление и т.д.) неоднозначно трактуются экспертами. В том числе, к ряду специфичных для государственной гражданской службы сфер эти понятия не применимы (например, «внутренняя политика» не является отраслью как таковой, хотя, несомненно важной сферой). Это заставляет экспертов прибегать к интерпретациям и может привести к сложности оценки по шкале: «Ответственность»;
- Системная недооценка или, напротив, переоценка сложности анализа, осуществляемого на должности; у руководителей-экспертов, зачастую отсутствует понимание чем разные типы анализа отличаются друг от друга. Это приводит к сложно корректируемым отклонениям по шкале: «Сложность решений»;
- Не всегда есть понимание, чем позиция «лидера рабочей группы» отличается от выполнения поручения руководителя (что приводит к завышению оценок по шкале: «Сложность руководства»).

6 Нормативно-правовое обеспечение внедрения системы оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти

6.1 Разработка рекомендаций по штатной расстановке на основе проведенной оценки и нормативно-правовых положений для внедрения системы профессионально-функциональных групп должностей в региональных органах исполнительной власти

5.3 Описание методологии оценки профессионально-функциональных групп должностей региональных органов исполнительной власти

Вопрос определения штатной численности государственных органов никак законодательно не урегулирован. При этом решение об определении штатной численности целесообразно принимать с учетом ряда факторов, в том числе:

- 1) Планируемого объема полномочий, которым предполагается наделить государственный орган;
- 2) Имеющихся лимитов бюджетных средств, которые планируется выделить на функционирование создаваемого органа.

Кроме того, представляется целесообразным проводить изменения штатной численности государственных органов субъектов Российской Федерации с учетом предусмотренных документами стратегического планирования региона направлений развития региона и предусмотренных в таких документах стратегического планирования подходов в области определения направлений по работе с кадрами.

Необходимо отметить, что законодательно не предусмотрена обязанность субъектов Российской Федерации по обязательному включению кадровой части при подготовке стратегии социально-экономического развития региона.

Однако, Минэкономразвития России в рекомендациях субъектам Российской Федерации по подготовке документов стратегического планирования (приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132) дает определение кадровому обеспечению экономики региона и обращает внимание на целесообразность включения в стратегии развития регионов отдельного раздела, касающегося вопросов кадрового обеспечения экономики.

По мнению указанного федерального Министерства, в разделе, касающемся вопросов кадрового обеспечения экономики целесообразно указывать следующую информацию:

- Подробное описание текущей ситуации с кадровым обеспечением экономики субъекта Российской Федерации в разрезе отдельных отраслей экономики, а также перспективы развития и организации условий для привлечения молодых

специалистов;

- Потребности в кадровом обеспечении экономического развития субъекта Российской Федерации на перспективу.

На федеральном уровне действуют и рекомендации Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации по вопросам определения оптимальной штатной численности структурных подразделений федеральных органов исполнительной власти при подготовке штатных расписаний.

Как уже ранее отмечалось в первой части настоящего исследования, одним из способов совершенствования методологии прохождения государственной гражданской службы представляется создание специализированного государственного органа исполнительной власти, уполномоченного в сфере государственной службы и кадров.

В настоящее время ряд субъектов Российской Федерации уже пошел по пути создания такого органа (Ленинградская область и Ульяновская область) и передал ему часть полномочий по управлению государственной гражданской службой из органов исполнительной власти в части, не противоречащей законодательству Российской Федерации о государственной гражданской службе и региональному законодательству о государственной гражданской службе.

6.2 Разработка проекта методических рекомендаций сбалансированной системы оплаты труда государственных гражданских служащих региональных органов власти с учётом особенностей системы государственного управления

Представляется, что сегодня система государственного управления должна работать в первую очередь на реализацию стратегических задач (Указ Президента Российской Федерации № 204, Стратегия социально-экономического развития региона), эффективно использовать выделенные на стратегию ресурсы и быть обеспечена нужными кадрами.

В настоящем исследовании были предложены инструменты и механизмы их практической реализации по вопросам формирования штатной расстановки на основе проведенной оценки и нормативно-правовых положений для внедрения системы профессионально-функциональных групп должностей в региональных органах исполнительной власти, а также дальнейшего применения такой системы с учетом специфики правового регулирования вопросов прохождения государственной гражданской службы.

Были учтены, как имеющееся в настоящее время правовое регулирование, так и существующие (и частично примененные на практике) предложения по совершенствованию такого правового регулирования. Кроме того, значительная часть исследования была посвящена существующим рекомендациям, а также возможностям и по подготовке новых рекомендаций, по вопросам, которые в настоящее время не

урегулированы законодательством о государственной гражданской службе, либо в случаях, когда существующее регулирование является, по нашему мнению, недостаточным.

При этом рекомендации могли бы применяться на период до принятия соответствующих нормативных правовых актов, необходимых для полноценного урегулирования существующих процессов на государственной гражданской службе с учетом потребностей и направленности социально-экономического развития и установленных на федеральном уровне стратегических целей и показателей эффективности и результативности достижения таких стратегических задач и целей.

Действующие в настоящее время подходы к формированию системы оплаты труда на государственной гражданской службе по большей части устарели, не отражают современных задач, стоящих перед органами государственной власти всех уровней и органами местного самоуправления, не учитывают определенных на федеральном уровне задач и целей стратегического развития и показателей эффективности исполнения и достижения утвержденных ключевых показателей эффективности.

Сложившееся положение дел в регулировании указанных вопросов не отражает действительную сложившуюся социально-экономическую ситуацию и тормозит поиск современных путей решения поставленных вопросов.

Основная на наш взгляд проблема заключается в установленных в настоящее время показателей эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих, отвечающих задачам социально-экономического развития.

Проведенное исследование показало, что некоторые виды отчетности готовятся в связи с необходимостью отчитаться, установленной ранее принятым актом, не отвечающим нынешним требованиям и показателям эффективности социально-экономического развития. При этом отсутствие такого формального отчета, подготовленного в срок, будет являться основанием для снижения премиальной части дохода государственного гражданского или муниципального служащего.

При этом представляется, что вопросы оценки уровня образования, оценки личностно-деловых характеристик, необходимости правильного выбора направлений профессионального развития, формирования штатного расписания органов государственной власти и органов местного самоуправления, подготовки должностных инструкций государственных служащих, проведения аттестации, введения и урегулирование института наставничества, установление системы денежного поощрения во многом являются звеньями одной цепи и могут быть урегулированы, в том числе, посредством внедрения института грейдинга и его распространения на все уровни государственной и муниципальной власти, а также подведомственные организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках осуществляемой государством политики по введению новых методов оплаты труда система формирования профессионально–функциональных групп должностей может выступить как основа для модернизации модели оплаты труда государственных гражданских служащих. Такая система позволит повысить эффективность реализации положений социальной политики и оказания услуг населению, что в свою очередь послужит основой для развития региона и страны в целом в рамках общегосударственных программ социально–экономического развития.

Методологии формирования профессионально–функциональных групп должностей имеют широкое распространение среди компаний коммерческого сектора не только за рубежом, но и на отечественном рынке. Крупный бизнес, в том числе с государственным участием, благодаря оценке и дальнейшей детальной группировке большого количества должностей добивается решения таких ключевых вопросов как:

- Выстраивание прозрачной, справедливой и ориентированной на рынок системы мотивации и компенсации труда сотрудников, что в большинстве случаев ведёт к оптимизации фонда оплаты труда и позволяет привлекать / удерживать лучшие кадры;
- Совершенствование организационной структуры и повышение эффективности труда: устранение дублирования функций, непременно появляющегося в крупных организациях с большим числом подразделений и сотрудников;
- Последовательное и прозрачное планирование карьеры сотрудников на основе выстроенной иерархии должностей как часть системы их нематериальной мотивации.

Принимая во внимание, что действующая система оплаты труда и классификации государственных служащих Российской Федерации имеет ряд недостатков..

Применяемые организациями во множестве стран методологии оценки должностей от ведущих международных консалтинговых фирм могут послужить базой для разработки новой, учитывающей особенности государственных должностей Российской Федерации (включая учет таких специфических факторов, как политическая составляющая; публичность, открытость) системы грейдирования, которая позволит:

- Устранить существующие на сегодняшний день случаи диспропорции в денежном содержании государственных служащих одной и той–же категории;
- Выстроить четкую структуру карьерного пути и соответствующей окладной части.;;
- Сформировать привлекательно предложение для внешних кандидатов.

Внедрение системы профессионально–функциональных групп и зависящей от них системы оплаты труда в практику государственной гражданской службы в сочетании с созданием и распространением методологии позволит повысить прозрачность и привлекательность государственной гражданской службы.

В ходе разработки системы профессионально-функциональных групп должностей государственной службы (системы грейдов) была изучена практика формирования организационной структуры и реальная ответственность должностей разного уровня в трех пилотных министерствах и их подведомственных учреждениях (Рязанская область). Проведена разработка системы грейдов, должности в пилотных организациях оценены по разработанной методологии.

Перечень ключевых выводов по итогам разработки и апробации системы грейдов:

1) Существующая система должностей государственной гражданской службы не в полной мере отражает разность требований к выполняемым должностями объемам и сложностью полномочий и функций. Зачастую одинаковые должности выполняют принципиально разные должностные обязанности по уровню их сложности, требований к опыту, образованию и ответственности.

2) Использование существующей системы должностей государственной гражданской службы в некоторых случаях приводит к ряду негативных феноменов, например:

- Требования к должностям в должностных регламентах сформулированы формально, не в полной мере охватывают необходимые на должности требования;
- Высококвалифицированных специалистов назначают на формально руководящие должности, без реальных задач руководства (с целью обеспечить достаточный уровень оплаты труда);
- Для специалистов не видны возможности карьерного роста без занятия руководящих позиций;
- Из названия должности не виден уровень квалификации, необходимый для эффективного выполнения порученных ей функций и задач;
- Должности сложно или невозможно соотнести с аналогами на рынке труда;
- Оплата труда, устанавливаемая по формальным признакам, не позволяет эффективно привлекать и удерживать сотрудников на государственной гражданской службе.

3) Предложенная система позволяет эффективно планировать штатное расписание организации, управлять расходами на оплату труда.

4) Система позволяет корректно определить какой уровень профессиональной квалификации на самом деле требуется сотрудникам, работающим в разных структурных подразделениях организации.

5) Как показала проведённая оценка, предложенная система, основанная на восьми

шкалах, лучше дифференцирует должности по уровню сложности и важности выполняемых ими задач, чем принятая в настоящее время система классификации должностей. При этом все выделенные шкалы являются значимыми.

б) На основании предложенных грейдов и категорий есть возможность разработать новую систему классификации должностей на государственной гражданской службе, более точно отражающую специфику их работы.

Результаты апробации показали, что система профессионально-функциональных групп должностей государственной службы (система грейдов) может эффективно использоваться для целей построения сбалансированной организационной структуры и эффективной системы мотивации. В настоящее время разработанная система хорошо описывает уровень региональной исполнительной власти, но для использования во всей системе государственной власти требуется ее доработка и дополнительная апробация.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Alonso P., Lewis G. B. Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector // *The American Review of Public Administration*. – 2001. – No 31. – p. 363 – 380.
2. Prebble M. Has the Study of Public Service Motivation Addressed the Issues That Motivated the Study? // *The American Review of Public Administration*. – 2016. – No 46. – p. 267 – 291.
3. Belle, N., Cantarelli, P. Monetary Incentives, Motivation, and Job Effort in the Public Sector: An Experimental Study With Italian Government Executives. // *Review of Public Personnel Administration*. – 2015. – No 35. – p. 99 – 123.
4. Bertelli A.M. Motivation Crowding and the Federal Civil Servant: Evidence from the U.S. Internal Revenue Service. // *International Public Management Journal*. – 2006. – Vol. 9, No 1. – p. 3 – 23.
5. Houston D.J. Public-Service Motivation: A Multivariate Test // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 2000. – Vol. 10, No 4. – p. 713 – 728.
6. Horton S., Perry J. Motivation in Public Management: The call of Public Service. // J.L. Perry and A. Hondeghem, eds. New York Oxford University Press. – 2008. – p. 268 – 287.
7. Васильева А.С., Шварцзайд Е.Р. Совершенствование системы стимулирования труда государственных служащих // *ARS ADMINISTRANDI*. – 2013. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-truda-gosudarstvennyh-sluzhaschih> (дата обращения: 2019-04-09).
8. The Senior Civil Service. A Comparison of Personnel Development for Top Managers in Fourteen OECD Countries // Hague. – 1999. – p. 46.
9. Deci E.L. Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1971. – Vol. 18. № 1. – P. 105 – 115.
10. Weibel A., Rost K., Osterloh M. Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Costs // *Journal of Public Administration Research and Theory*. Oxford. – 2009. – pp. 4 – 26.
11. Mix Up the Workweek by Setting Your Own «20-Percent Time». // GIGAOM. – URL: <http://gigaom.com/2010/03/12/mix-up-the-workweek-by-setting-your-own-20-percent-time/> (дата обращения: 2019-04-18).
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2008. – С. 40 – 41.
13. Perry J.L. Hondeghem A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service // New York: Oxford University Press. – 2008.
14. Eyraud F. Notes on Pay in the Civil Service in Industrialised Countries// A compendium of national law and practice. – 2005. – URL: <http://www.ilo.org/public/English/protection/condtrav/pdf/w-fi-05.pdf/> (дата обращения: 2019-05-07).
15. Ibsen F. Individual Activity and Result-based Payment. EU Practice. Civil Service Reform in the Russian Federation // Moscow: LENAND. – 2006.
16. Policy in the Field of Result-based Payment to Government Officials: The Main Directions in OECD Countries. – URL: <http://www.thec.ru/> (дата обращения: 2019-05-07).
17. Rudenko P. Trends for Improving the Material Stimulation of Civil Servants (Foreign Experience). *The Young Scientist*. – 2013. – No 11. – p. 445 – 450.
18. Саморуков А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации: учебное пособие // Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2016. – 97 с.
19. Журавлева Т.А. Система оплаты труда и мотивация государственных гражданских служащих: обзор международной практики // *Государственное управление. Электронный вестник* № 64. – 2017 г. – С. 331 – 345.
20. Жигун Л.А. Современные модели оплаты труда государственных служащих США // *Управление персоналом*. – 2014. – № 3. – С. 48 – 55.
21. Bourgon J. The Public Service of 2025 – Themes, Challenges and Trends: Human Resources Management Trends in OECD Countries // Quebec City. – 2008. – pp. 1 – 9.
22. Action Plan for Senior Public Service in the Netherlands // Hague. – 1996. – pp. 12 – 15.
23. Жулина Е.Г., Иванова Н.А. Европейские системы оплаты труда // *BzBook*. – URL: <https://bzbook.ru/Evropejskie-sistemy-oplaty-truda-1.4.html> (дата обращения 2019-04-16).
24. Савина С. Три модели стимулирования труда персонала // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. – №12. – 2011.
25. Зарубежный опыт мотивации персонала // *СерчИнформ*. – URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala> (дата обращения: 2019-04-25).
26. Волгин Н.А., Кокин Ю.П. Доходы населения и оплата труда в современной России: анализ ситуации, обоснование действий органов государственной власти и управления: Монография. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – С. 83.
27. Junusbekova G., Increasing the Motivation of Civil Servants in Kazakhstan // *Viešoji politika ir administravimas public policy and administration*. –Т. 15. – No 3. – 2016. – pp. 363 – 374.

28. Нуртазин М.С. Механизмы мотивации государственных служащих Республики Казахстан (региональный уровень) // Вестник Волгоградского государственного университета. – Сер. 7, Филос. №1 (9). – 2009.
29. Кравченко А.И. Краткий социологический словарь // А.И. Кравченко. – М.: Проспект, 2008. – 352 с.
30. Сорокин П. Социальная стратификация и мобильность / П. Сорокин // Человек. Цивилизация. Общество : пер. с англ. / общ. ред., сост. и предисл. А.Ю. Согомонов. – М.: Политиздат, 1992. – 543 с.
31. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Смысл: Академия, 2004. – 352 с.
32. Пфеффер Дж. Шесть опасных мифов об оплате труда // Системы оплаты труда: сб. / пер. с англ. – Р 168 – 170
33. Гурков И.Б., Моргунов Е.Б. Мотивация руководителей средних российских предприятий к инновациям // ЭКО. – 2011. – № 2. – С. 84 – 97.
34. Пряжников Н.С., Поскребышева Н.Н., Молчанов С.В. Мифы в сфере мотивации труда: формирование у студентов лояльности к организации // Управленческие науки. – 2014. – № 3. – С. 56 – 65.
35. Щедровицкий Г.П. Схема мыследеятельности – системно–структурное строение, смыслы содержания // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. – 1986. – С. 124 – 146.
36. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2013 годы)» [Электронный ресурс]: указ Президента Рос. Федерации от 10 марта 2009 г. № 261. – URL: <http://base.garant.ru/195051/> (дата обращения: 2019–04–11).
37. Пряжников Н.С., Полевая М.В., Камнева Е.В. Основные проблемы существующих систем мотивации труда государственных служащих и перспективы их преодоления // Управленческие науки. – 2017. – Т. 7. – № 4. – С. 72 – 79.
38. Климов Е.А. Путь в профессионализм // Акмеология. – 2002. – № 3 (4). – С. 48 – 54.
39. Иванова Е.М. Профессиография как средство формирования образа профессионала // Инновации в образовании. – 2002. – № 3. – С. 89 – 91.
40. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.
41. Викторов А.Ш. Поворот к неравенству в мире как вызов глобальной социологии // Социологические исследования. – 2015. – № 2 (350). – С. 29.
42. Пряжников Н.С., Поскребышева Н.Н., Молчанов С.В. Мифы в сфере мотивации труда: формирование у студентов лояльности к организации // Управленческие науки. – 2014. – № 3. – С. 56–65.
43. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ (с изм. и доп.). – URL: <http://base.garant.ru/12136354/> (дата обращения: 2019–04–11).
44. О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих [Электронный ресурс]: указ Президента Рос. Федерации от 25 июля 2006 г. № 763. – URL: <http://base.garant.ru/189828/> (дата обращения: 2019–04–13).
45. Rechte und Pflichten von öffentlich Bediensteten [Rights and obligations of public servants] – URL: <https://www.bundestag.de/resource/blob/424086/7e36cee463886d75d3eaa5ebd01d6a35/wd-3-007-16-pdf-data.pdf>. (дата обращения: 2019–04–22).
46. Коголь Т.Н., Анцибалова О.В. Система оплаты и стимулирования труда государственных служащих некоторых зарубежных стран (Германия, США) // Вестник кузбасского института. Издательство: Кузбасский институт Федеральной службы исполнения наказаний (Новокузнецк). – № 2078–3914. – 2012.
47. Lutz C. Kaiser Job Satisfaction and Public Service Motivation // IZA DP. – No. 7935. – 2014.
48. Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vom 13. September 2005, zuletzt geändert durch Änderungsarbeitsvertrag Nr. 16 vom 18. April 2018 [Civil Service Collective Agreement of 13 September 2005, last amended by amendment collective agreement No. 16 of 18 April 2018]. – URL: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/tarifvertraege/tvoed.pdf?__blob=publicationFile&v=6 (дата обращения: 2019–04–22).
49. Kamdron Tiiu Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Official // International Journal of Public Administration. – 2005.
50. Political Aspects of Human Development. Administrative Performance on the Background of European Administration Space // Report of Estonian Human Development. Tallinn. – 2001. – pp. 15 – 18.
51. Avaliku teenistuse seadus [Public Service Act] // RT [Riigi Teataja Publisher]. – 1995. – p. 228.
52. Ministeeriumide ja Riigikantselei 2000.a. töötasukulude, koosseisude struktuuri ja keskmiste palkade analüüs. [Analyses of Salary Expenses, Personal Structure and Average Salaries of Ministries and State Chancellery] Tables 6 and 7. – URL: <http://www.fin.ee/index.html?id=6098> (дата обращения: 2019–04–15).
53. Riigiteenistujate ametinimetuste ja palgaastmestiku seadus [Public Servants' Ranks and Salary Gradation Act] // RT. – 1996. – p. 1590.
54. Political Aspects of Human Development. Administrative Performance on the Background of European Administration Tiiu Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Official // International Journal of Public Administration. – 2005.

55. Tulemusjuhtimiseks eraldatud töötasu vahendite kasutamine. Peakontrolöri 28.mai 2002 otsus nr 043/2001 [Usage of Resources Provided for Performance Management. Decision of Head of Financial Department Num 043/2001]. – URL: <http://www.riigikontroll.ee.30.05.2002> (дата обращения: 2019–08–15).
56. Vabariigi Valitsuse määrus 2.05.1996 nr.303. Konkursi-ja atesteerimiskomisjoni põhimääruse, konkursi korraldamise ja atesteerimise korra, atesteerimislehe vormi ja atesteerimislehe juhendi kinnitamine [Government's Decree About Confirmation of Regulation of Certification Commission, Order of Arrangement of Certification and Instruction of Filling In Certification Report] // RT. – 1998. – 118/120. – p. 1900.
57. Varet S., Philips–Burdan E. Upward Feedback in the Public Service // Public Administration Review, 11. – 1994. – pp. 14 – 20.
58. Willems I., Janvier R., Henderickx E. New pay in European civil services: is the psychological contract changing? // International Journal of Public Sector Management. – 2006. – Vol. 19, No. 6. – pp. 609 – 621.
59. Darbo užmokestis [Wages] // Mano vyriausybė [My government]. – URL: <http://www.vtd.lt/index.php?1409444873> (дата обращения: 2019–04–19).
60. SIGMA report. Sustainability of civil service reforms in central and eastern Europe five years after EU accession // 2009. Paper prepared by Meyer–Sahling J.–H. (дата обращения: 2019–04–19).
61. Palidaukaitė J., Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita. [The Lithuanian civil servants motivation survey report] // Viešoji politika ir administravimas [Public policy and administration]. – 2007.
62. Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu [System of remuneration of civil servants in terms of analysis of motivation processes] // Aistis Rusteika Viešoji politika ir administravimas [Государственная политика и управление]. – 2014. – №4. – pp. 573 – 589.
63. Republic of Lithuania Law on Civil Service, 2002, No. VIII–1316. [25–02–2010]. – URL: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_e?p_id=260891 (дата обращения 2019–04–16).
64. Vaisvalavičiūtė Aušra Salary system of civil servants: Lithuanian's case // Kaunas University of Technology. – 2010. – URL: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/10_01_26_priedas/vaisvalaviciute.pdf (дата обращения 2019–04–16).
65. Попова И.Г. Анализ организации заработной платы в бюджетном секторе в зарубежных странах и возможность использования опыта в Республике Беларусь // Економічний вісник університету. – № 21/1. – 2013. – С. 192 – 197.
66. Государственная Служба Англии, позиции. – URL: <https://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi> (дата обращения 2019–04–25).
67. Тенденции модификации заработной платы в современных условиях // Филиал Санкт–Петербургского государственного инженерно–экономического университета в г. Чебоксары. – 2008. – URL: <https://works.doklad.ru/view/KfhBEY1iR5k/all.html> (дата обращения: 2019–04–25).
68. Кононов Е.В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – №4 (24). – 2010.
69. Vollmuth Joachim Approaches and Instruments of Civil Servant Performance Appraisal in European Countries // International journal of civil service reform & practice. – No.3. – 2014. – pp. 29 – 31.
70. Mohan Roy Work motivation among civil servants participating in education improvement projects // Institute for Graduate Studies & Research. – 2010. – p. 71.
71. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности. – URL: <https://eee-region.ru/article/2403/> (дата обращения: 2019–04–24).