

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

**Барина В.А., Еремкин В.А., Ланьшина Т.А.,
Плескачев Ю.А.**

**Ограничения применения эффективных
(стимулирующих) контрактов
в бюджетном секторе и на государственной службе**

Москва 2016

Аннотация. В работе проведена систематизация теоретических основ применения стимулирующих контрактов, на основе теоретических положений проведено разграничение терминов «эффективный контракт», «стимулирующий контракт», «эффективная ставка заработной платы». Авторы анализируют мировой опыт практического внедрения стимулирующих контрактов в разных системах управления человеческими ресурсами.

Abstract. The work is aimed at theory systematization concerning the incentive contracts and performance-based pay. Based on theoretical analysis, the difference is drawn between the terms "effective contract", "incentive contracts", "effective rate of wages." The authors analyze international experience of incentive contracts' practical implementation in different human resource management systems.

Барина В.А., заведующий лабораторией исследований корпоративных стратегий и поведения фирм ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Еремкин В.А., научный сотрудник лаборатории исследований корпоративных стратегий и поведения фирм ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Ланьшина Т.А., научный сотрудник лаборатории исследований корпоративных стратегий и поведения фирм ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Плескачев Ю.А., научный сотрудник лаборатории исследований отраслевых рынков и инфраструктуры ИПЭИ 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 2015 год.

СОДЕРЖАНИЕ

ОСНОВЫ СТИМУЛИРУЮЩЕЙ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	4
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ СТИМУЛИРУЮЩЕЙ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	12
КРИТИКА СИСТЕМ ДЕНЕЖНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ, ВНЕДРЕННЫХ В СТРАНАХ МИРА ...	29
ВЫВОДЫ	40
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	44

Основы стимулирующей оплаты труда

В современном мире управление предполагает решение стандартных задач, в число которых при оформлении трудовых отношений с работниками входят две основные проблемы. Первая - проблема координации, которая заключается в определении того, что необходимо производить, кто должен это делать и с привлечением каких именно ресурсов. В рамках конкретной организации данная проблема заключается также и в том, чтобы определить, кто принимает эти решения и с помощью какой информации, как организовать коммуникационные системы для того, чтобы необходимая информация была доступна. Решение проблемы координации является ключевой задачей менеджмента фирмы, который призван обеспечить взаимодействие отдельных индивидов, различных групп и подразделений внутри фирмы, убедиться, что все усилия направляются на реализацию действительно выполнимого плана, который соответствует целям организации.

Вторая проблема, которая является ключевой при взаимодействии работников и работодателя, – проблема мотивации, которая состоит в том, чтобы гарантировать, что различные лица, вовлеченные в процесс деятельности фирмы, хотят выполнять и выполняют именно те действия, которые от них требуются согласно плану фирмы, а также своевременно и без искажений предоставляют полную информацию о процессе и результатах своей деятельности.

Заключая трудовой договор (контракт) с работниками, работодатель, с одной стороны, распределяет обязанности и наделяет работников определенными полномочиями, а с другой стороны, использует механизмы материального и нематериального стимулирования труда, направленные на увеличение количества прикладываемых работниками усилий.

Как отмечают Милгром и Робертс [1], решением проблемы мотивации могли бы служить полные контракты – такие контракты, которые учитывают все возможные варианты развития событий, в том числе и случаи нарушения контракта, и составлены таким образом, что каждая из сторон, заключивших контракт, находила бы для себя оптимальным исполнение данного контракта.

Полный контракт четко определяет перечень действий всех сторон при всех возможных ситуациях, который бы приводил к реализации составленного компанией плана. Таким образом, в случае если первоначальный план был эффективным, полный контракт обеспечивал бы его реализацию. Стоит отметить, что под эффективным планом распределения ресурсов понимается такое распределение, которое устраивает все заинтересованные стороны, и не существует другого распределения ресурсов, которое позволяло бы улучшить положение хотя бы одной заинтересованной стороны, не ухудшая при этом положения остальных¹ [1].

В реальной жизни люди являются лишь ограниченно рациональными и осведомлены об этом. Ограниченная рациональность обусловлена такими факторами, как ограниченность предвидения, неточность языка, издержки расчета различных вариантов и прочее. Также существуют проблемы несовершенной контрактации [2], например, связанные с непредвиденными обстоятельствами, которые нельзя было учесть заранее, и выливающиеся в дополнительные издержки.

Отношенческие контракты заменяют полные в реальности [3]. При заключении контрактов такого типа люди не стремятся максимально учесть все возможные события, а договариваются об общих принципах взаимоотношений. Участники контракта согласовывают свои цели и задачи, общие положения, применимые во многих ситуациях, границы ответственности, действия на случай непредвиденных обстоятельств и механизмы разрешения конфликтов, если таковые произойдут. В реальных контрактах работников, как правило, оговаривается, что работник должен выполнять поручения руководителя, а не прописывается каждое конкретное действие работника. Это является своего рода ответом на обязательное наличие неполноты в контрактах и ограниченную рациональность человека.

Важным добавлением к неполным отношенческим контрактам являются имплицитные контракты – неявные контракты, которые представляют собой

¹ Данное определение в литературе также известно, как определение оптимальности по Парето

ожидания сторон [4], [5], [6]. ИмPLICITные контракты могут являться мощным средством, которое обеспечивает экономию за счет снижения издержек, связанных с ограниченной рациональностью, и издержек при заключении контрактов. Корпоративная культура, набор ценностей и представления о том, как должны быть выполнены те или иные задания является важнейшим аспектом имPLICITных контрактов.

Стимулирующие контракты привязывают оплату труда работника к конечным результатам, которые не всегда объективно могут отражать уровень усилий. Таким образом, при использовании стимулирующей оплаты работник подвергается риску, что также несет определенные издержки. В некоторых случаях взимание залога и его удержание в случае выявления фактов обмана может оказаться решением проблемы субъективного риска. Этот залог может существовать и в неявной форме, например, в случае с тенденцией повышения заработной платы в течение карьеры работника, который уже обсуждался выше. Проработав несколько лет и совершив обман, работник подвергнет риску увеличение платежей в будущем и тем самым лишится неявного залога.

Использование стимулирующих контрактов наиболее распространено среди способов борьбы с проблемой субъективного риска, поскольку при относительно низких издержках позволяет получить значительные результаты. В целях стимулирования желательно, чтобы работники несли ответственность за свои результаты. Это достигается за счет перекладывания небольшой доли риска в оплату труда на работника, что стимулирует его к более высоким достижениям. Однако, поскольку большинство людей негативно относится к риску, это приводит к росту издержек при перекладывании риска на работника. Как отмечают Милгром и Робертс, «эффективные контракты обеспечивают сбалансированность издержек, связанных с несением риска, и выгод, обеспечиваемых стимулированием» [1].

Рассмотрим линейную модель стимулирующей оплаты труда. Для этого необходимо сделать предположение о том, что выбираемый работником уровень усилий e можно выразить некоторым числом, характеризующим, например, число отработанных часов или затраты энергии. Как уже отмечалось выше, в случае, если уровень усилий e поддавался бы непосредственному измерению, не возникало бы

проблем с непосредственным стимулированием, с помощью измеряемого уровня усилий. В реальной действительности работодатель может наблюдать лишь некоторые несовершенные характеристики предпринимаемых работником усилий e . Наиболее распространенной характеристикой являются фактические результаты работы, поскольку они в значительной степени связаны с непосредственными усилиями работника. В то же время на результаты работы может влиять множество других факторов, помимо усилий работника, поэтому работодатель в качестве результатов работы наблюдает совокупный вклад усилий работника, и некоторой внешней случайной характеристики. Таким образом, можно предположить, что показатель z , характеризующий результаты работы, можно записать в виде суммы:

$$z = e + x \quad (1)$$

где e и x – уровень усилий работника и случайная величина, влияющая на результаты его работы. Поскольку непосредственно измерить e или x невозможно, стоит отметить, что одни и те же результаты работы z могут давать разные комбинации e и x . Так, плохие усилия могут компенсироваться удачным стечением обстоятельств, а приложенные усилия могут быть нивелированы плохими внешними факторами. Предположим также, что имеется наблюдаемый показатель u , статистически связанный с ненаблюдаемыми обстоятельствами x . Например, для менеджера по продажам, значительное влияние на результат его деятельности может оказывать общий спрос в отрасли.

Формулу линейной стимулирующей оплаты труда можно записать следующим образом:

$$\omega = \alpha + \beta * (e + x + \gamma u) \quad (2)$$

где

ω - заработная плата работника,

α - базовая сумма вознаграждения,

β - интенсивность стимулирования,

e – уровень усилий, выбираемый работником,

x – случайная величина,

u – наблюдаемая характеристика, влияющая на результаты работы,

γ - относительный вес, придаваемый наблюдаемой характеристике u .

Заработная плата работника складывается из фиксированной, базовой части α и стимулирующей части $\beta * (e + x + \gamma y)$. Параметр β определяет уровень интенсивности стимулирования, которая зависит от двух наблюдаемых характеристик: результатов труда работника $z = e + x$ и наблюдаемой характеристики, влияющей на результаты работы y с учетом придаваемого ей относительного веса γ по сравнению с z .

Существует важное отличие стимулирующих контрактов, пример которого был рассмотрен выше, от эффективного контракта. Для того чтобы понять это отличие, воспользуемся описанной выше линейной формулой стимулирующей оплаты труда и рассмотрим, как введение стимулов при определении вознаграждения работника влияет на его благосостояние, а также на благосостояние работодателя и общее богатство. Поскольку при сравнении контрактов интерес представляет именно стимулирующая часть, то любой контракт будет описываться четырьмя параметрами $(\alpha, \beta, e, \gamma)$ и будет определять уровень усилий e , который работодатель хочет добиться от работника. При таком контракте благосостояние работника будет складываться из полученного за работу вознаграждения в соответствии с формулой контракта за вычетом личных издержек на выполнение работы и премии за риск, которому он подвергается [1]. Таким образом, благосостояние работника будет определяться по формуле:

$$\alpha + \beta * (e + \bar{x} + \gamma \bar{y}) - C(e) - \frac{1}{2} r * Var[\alpha + \beta * (e + x + \gamma y)] \quad (3)$$

где

$\alpha + \beta * (e + \bar{x} + \gamma \bar{y})$ - ожидаемая заработная плата работника,

$C(e)$ – издержки работника, связанные с выполнением работы,

r – коэффициент абсолютного исключения риска для работника

$\frac{1}{2} r * Var[\alpha + \beta * (e + x + \gamma y)]$ – премия за риск.

При определении случайных величин x и y для простоты можно подобрать их такими, чтобы их средние значения были равны 0. Тогда благосостояние работника может быть записано в более простом виде²:

$$\alpha + \beta e - C(e) - \frac{1}{2} r \beta^2 * Var[(x + \gamma y)] \quad (4)$$

Благосостояние работодателя будет складываться из ценности продукции, произведенной работником, за вычетом издержек, связанных с оплатой труда работника. Поскольку работодатель считается нейтральным к риску агентом, часть, связанная с премией за риск, у него будет отсутствовать:

$$P(e) - (\alpha + \beta * e) \quad (5)$$

Стоит отметить, что эквивалентный доход каждой из сторон складывается из непосредственно денежного слагаемого и денежной оценки другого слагаемого, которое зависит от остальных факторов. Это обеспечивает выполнение условия отсутствия эффектов богатства³ и позволяет применять принцип максимизации стоимости для определения эффективного контракта [1]. Общее благосостояние складывается из благосостояния работника и работодателя и может быть записано в следующем виде:

$$P(e) - C(e) - \frac{1}{2} r \beta^2 * Var[(x + \gamma y)] \quad (6)$$

В соответствии с принципом максимизации стоимости любой эффективный контракт должен устанавливать параметры $(\alpha, \beta, e, \gamma)$ таким образом, чтобы обеспечить максимум общего благосостояния.

² С учетом использования математических свойств дисперсии

³ «Отсутствие эффектов богатства» в отношении определенного субъекта, осуществляющего выбор между несколькими возможными решениями Милгром и Робертс определяют, как одновременное выполнение трех условий:

1. Для любых двух альтернатив y_1 и y_2 существуют определенная денежная сумма x , которая является для субъекта, принимающего решение, достаточной компенсацией за отказ от y_1 в пользу y_2 или наоборот
2. Предварительное увеличение богатства данного субъекта не должно влиять на размер указанной компенсации
3. Принимающий решение субъект должен иметь достаточно денег для того, чтобы перенести любое уменьшение своего богатства, которое понадобится, чтобы оплатить переход от менее предпочтительного варианта к более предпочтительному

Важным вопросом является вопрос осуществимости контракта. Уровень усилий сотрудника, который работодатель хочет достичь с помощью стимулирующего контракта, должен быть совместим со стимулами, существующими у работника. Фактически решение о том, какой именно уровень усилий прикладывать выбирает сам работник, учитывая заданные ему работодателем остальные параметры контракта. Важным предположением является рост предельных издержек работника, связанных с выполнением работы. Таким образом работник выберет тот уровень усилий, который будет максимизировать его благосостояние. Для определения этого уровня необходимо приравнять к нулю производную благосостояния работника:

$$\beta - C'(e) = 0 \quad (7)$$

Данное условие носит названия ограничения по стимулам и должно выполняться для любого осуществимого трудового контракта. Оно означает, что работник выберет такой уровень усилий e , чтобы его предельные выгоды от дополнительной работы были равны его предельным личным издержкам.

Таким образом, трудовой контракт является эффективным в том и только в том случае, если предусмотренные им значения $(\alpha, \beta, e, \gamma)$ максимизируют общее благосостояние по сравнению со всеми контрактами, для которых выполняется условие ограничения по стимулам [1]. Широкое распространение получили исследования оптимальных форм контрактов в различных областях. Спенс и Зекхаузер исследовали оптимальные контракты в страховании [7], Стиглиц изучал оптимальные формы контрактов при издольной аренде [8], Миррлиз изучал налоговые стратегии [9] и Росс – оплату труда менеджеров [10]. Тема эффективных контрактов рассматривалась также в работе Харриса и Рэйвива [11].

Шапиро и Стиглиц в статье, посвященной анализу безработицы, как дисциплинирующего фактора, представили модель эффективной ставки заработной платы и заложили основу современных исследований [12]. По словам авторов, они старались представить максимально простую модель, которая могла бы продемонстрировать дисциплинирующий механизм безработицы. Построив теоретическую модель равновесия на рынке труда, Шапиро и Стиглиц предложили несколько возможных расширений своей модели: возможность эндогенного

мониторинга за усилиями работников, учет нетерпимости работников к риску и возможность эндогенной замены кадров. Таким образом, построив общую модель рынка труда с использованием безработицы, как механизма наказания, авторы положили начало значительным исследованиям в данной сфере. Важный вклад в развитие данной темы внесли Боулс [13] и Окуно-Фудживара [14], распространив и дополнив модель, представленную Шапиро и Стиглицем.

Милгром и Робертс проводят сравнение случаев использования эффективной ставки заработной платы и стимулирующих контрактов. Ключевым вопросом является вопрос выбора в пользу того или иного варианта для стимулирования работников оптимальным образом. Для этого необходимо учитывать осуществимость стимулирующего контракта. В случаях, когда данный контракт является осуществимым, он и будет являться оптимальным вариантом, то есть представлять собой эффективный контракт [1]. В случаях, когда стимулирующий контракт не является осуществимым, необходимо использовать эффективную ставку заработной платы.

Стимулирующие контракты могут оказаться не осуществимыми на практике в силу нескольких обстоятельств:

- работник может оказаться не в состоянии обеспечивать себя при низком уровне дохода, который определяется в стимулирующем контракте в случае плохих показателей труда;
- работник может оказаться не в состоянии выплачивать значительные штрафы, предусмотренные контрактом;
- использование субъективных оценок результатов работы может оказаться намного более сложным в стимулирующих контрактах, в то время как при использовании эффективных ставок заработной платы применяются именно такие критерии;
- в случае эффективных ставок заработной платы работодатель платит одинаковую заработную плату всем, и если он может моментально заменить работника на нового, работодатель не будет увольнять хороших работников, таким образом, эффективные ставки заработной платы решают проблему субъективного риска;

Эффективный контракт является наилучшим с точки зрения максимизации благосостояния всего общества и выбирается из множества осуществимых контрактов. В случаях, когда стимулирующий контракт не может быть осуществлен по тем или иным причинам, для достижения оптимальности необходимо использовать эффективную ставку заработной платы. Рассмотренные принципы дают информацию о базовых теоретических факторах, которые необходимо учитывать при формировании трудового контракта. В реальности, чтобы добиваться наилучшего эффекта от стимулирования, необходимо обращать внимания на детальные аспекты каждого вида деятельности.

Международный опыт практического применения стимулирующей оплаты труда

Появлению стимулирующих систем оплаты труда в глобальной практике государственной службы способствовало распространение концепции нового государственного управления (New Public Management). Предпосылкой её возникновения стало существенное ухудшение экономических условий в развитых странах в 1970-е гг., усугубленное нефтяным кризисом 1973 года, а также разрастание государственного аппарата развитых стран и невыполнение государствами взятых на себя социальных обязательств.

Концепция NPM по-новому интерпретировала государственное управление, распространяя методы и принципы управления в частном секторе на государственный сектор. Такой подход выражался в стремлении внедрить принципы конкуренции в деятельность государственных органов и структур, а также приватизировать часть государственных функций, допуская частное предпринимательство в традиционно бюджетный сектор – в сферы образования, здравоохранения, в социальную политику. Поскольку деятельность государственных организаций стала рассматриваться через призму оказываемых ими услуг, оценка качества этих услуг перешла к потребителям, то есть к населению.

Основными принципами концепции нового государственного управления являются сокращение бюджета, измерение результатов работы, ответственность за результаты, аудит результатов, акцент на потребителях (принцип «одного окна», индивидуальная поддержка клиентов), децентрализацию, стратегическое планирование и управление, гибкость, конкуренцию, использование аутсорсинга, стимулирование персонала, разделение политики и администрирования, повышение качества финансового управления [15].

Таким образом, в новую концепцию государственного управления вошли такие элементы, как измерение результатов работы, конкуренция и стимулирование персонала. Именно они лежат в основе стимулирующих систем оплаты труда или систем оплаты труда по результатам, которые стали развиваться с нуля или возрождаться как раз в 1970-е гг., в период становления NPM.

Парадигма NPM сначала получила распространение в англосаксонских странах. Великобритания и США первыми пришли к необходимости в корне поменять принципы государственного управления. Затем новая концепция стала популярной в Новой Зеландии и Австралии. Успех административных реформ в перечисленных странах заставил и другие страны обратить внимание на данный опыт и его результаты, поэтому начиная с 1990-х годов концепция NPM стала распространяться среди развивающихся стран [15].

В государственном секторе многих англосаксонских стран частичное распространение оплаты труда в зависимости от результатов работы имело место еще в период с XVIII по начало XX вв., в особенности, в сфере образования. Например, в Англии зарплата учителей зависела от посещаемости студентов и от числа студентов, справившихся с экзаменационными испытаниями. Уже тогда такая система оплаты подвергалась критике, поскольку условия тестирования не всегда были сопоставимы, учителя сосредотачивали свои усилия на наиболее способных учениках, а зависимость размера зарплаты учителей от результатов тестирования студентов разрушала коллективный дух [16], [17], [18]. От этой системы в конце концов отказались, поскольку школьные инспекторы пришли к выводу, что материальное поощрение учителей за экзаменационные оценки их учеников приводит к заучиванию студентами экзаменационных материалов

наизусть. Также сами учителя вели активную борьбу с существующей системой через профсоюзы [17].

Похожая ситуация наблюдалась в Австралии, которая поставила размер зарплаты учителя в зависимость от успехов его учеников в 1812 году с целью сокращения расходов [17].

В США система оплаты труда в зависимости от результатов в той или иной степени применялась в бюджетном секторе в течение всего XX века. Если рассматривать сегмент образования, то в США, как и в Англии, зарплата преподавателя зависела от успеваемости его учеников. Как правило, программы стимулирования имели короткий срок службы и часто заменялись на другие или на фиксированную оплату труда. О вытеснении стимулирующих контрактов из сегмента школьного образования в США в XX веке говорят следующие данные: в 1918 году стимулирующий контракт для школьных учителей применяли 48% административных районов США, в 1928 году – 18% [17], а к 1950 году его применяли лишь 3% всех американских школ [19].

В начале XX века произошел достаточно масштабный переход к системе фиксированной оплаты труда государственных служащих и работников бюджетного сектора, при которой размер зарплаты стал начисляться вне зависимости от результатов труда каждого конкретного служащего, а рост зарплат был в значительной степени поставлен в зависимость от стажа работы (т.е., от возраста сотрудника).

Однако начиная с 1980-х гг. страны стали возвращаться к оплате труда в зависимости от результатов работы в госсекторе. В это время основной целью восстановления прежних практик было сокращение разрыва между зарплатами руководителей в государственном секторе и менеджеров частных компаний. Это, в свою очередь, было необходимо для привлечения менеджеров из частного сектора в государственный и удержания их на госслужбе, а также для создания деловой атмосферы в госучреждениях в связи с распространением концепции нового государственного управления.

В 1980-е гг. стимулирующая оплата труда вводилась для руководителей, а начиная с 1990-х гг. также и для сотрудников, не занимающих руководящие

должности, поскольку внедрение стимулирующей оплаты труда для руководителей породило проблемы внутренней сопоставимости зарплат в государственных учреждениях. Стандартные схемы оплаты труда по результатам постепенно стали заменяться децентрализованными системами, разработанными на уровне министерств или организаций, которые иногда стали допускать гибкость даже в локальном применении.

Практически сразу после ввода новых систем оплаты труда начался процесс их реформирования. В некоторых странах, например, в США ведомства частично или полностью отказывались от стимулирующих схем. Эволюция систем оплаты труда государственных служащих и сотрудников бюджетного сектора в англосаксонских странах схематически представлена на рисунке ниже (Рисунок 11). В целом, начиная с 1990-х гг. в странах-пионерах стимулирующей оплаты труда в государственном секторе практически постоянно идет работа, направленная на повышение эффективности стимулирующего контракта. В других странах, решившихся внедрить стимулирующий контракт в государственной службе, происходили те же самые процессы, однако с некоторым лагом.



Источник: составлено авторами

Рисунок 1 - Эволюция систем оплаты труда государственных служащих и работников бюджетного

В мировой научной литературе, посвященной практике внедрения различных контрактов в государственной службе, а также в статьях в СМИ понятие «эффективный контракт» отсутствует. Как удалось установить, ни одна из стран

пока еще не признала, что ей удалось ввести эффективный контракт в бюджетном секторе. Однако в исследованиях (а также в выступлениях политиков) часто поднимается вопрос об эффективности стимулирующих контрактов:

- «Даже если оплата труда, зависящая от результатов, является целесообразным решением, важно знать, как можно эффективно внедрить такую систему оплаты» [20];
- «Пришло время пересмотреть эффективность систем оплаты труда, зависящей от результатов, в государственном секторе» [21];
- «Для того, чтобы механизмы вознаграждения были эффективными, их необходимо адаптировать к требованиям работников и добиться сочетания «внешних» и «внутренних» стимулов» (т.е. вознаграждений через материальные выплаты и через удовлетворенность работника от проделанной работы) [22].

Стимулирующая оплата труда вводилась и вводится с целью привлечения, удержания и мотивации сотрудников. Есть также дополнительные задачи, например, повышение информированности о целях организации или вовлечение сотрудников в командную работу, направленную на достижение этих целей. Кроме того, стимулирующие системы оплаты труда позволяют снижать влияние профсоюзов, менять культуру государственных учреждений, экономить деньги, исключая автоматическое повышение зарплат, повышать ответственность и т.д. [23], [24].

В англоязычной литературе помимо термина «стимулирующий контракт» (incentive pay scheme) также часто употребляются такие термины, «как оплата по результатам работы» (performance-related pay) и «надбавки за результаты работы» (merit pay). В принципе, все эти термины в нашем случае равноценны, так как под каждым из них подразумевается зависимость размера оплаты труда от результатов работы сотрудника, группы сотрудников или целой организации.

Следует отметить, что в международной практике должностной оклад по-прежнему остается основой компенсационной программы государственного служащего, а также самой большой и наиболее понятной ее частью. В компенсационную программу включается большое число дополнительных

компонентов, которые существенно повышают расход работодателей на персонал, некоторые из этих компонентов зависят от размера должностного оклада. Это делает контроль над размером должностного оклада ключевым в контроле над расходами на персонал [25].

Ситуация в различных странах различается, однако традиционными компонентами компенсационных программ государственных служащих и работников бюджетного сектора являются следующие [25]:

- Ставка заработной платы или должностной оклад
- Льготы
- Бонусы и премии
- Пенсионный доход
- Пособия по болезни
- Пособия по инвалидности
- Пособия по смерти
- Оплачиваемый отпуск

Из всех перечисленных компонентов только пособия по болезни не имеют прямой связи с размером должностного оклада. Во многих, но не во всех странах ОЭСР служащие самостоятельно оплачивают часть своих пособий. Практически во всех странах ОЭСР пособия работодателей дополняют пособия, которыми государство обеспечивает всех граждан. Все или значительная часть компонентов компенсационной программы напрямую или косвенно определяется в коллективных трудовых договорах [25].

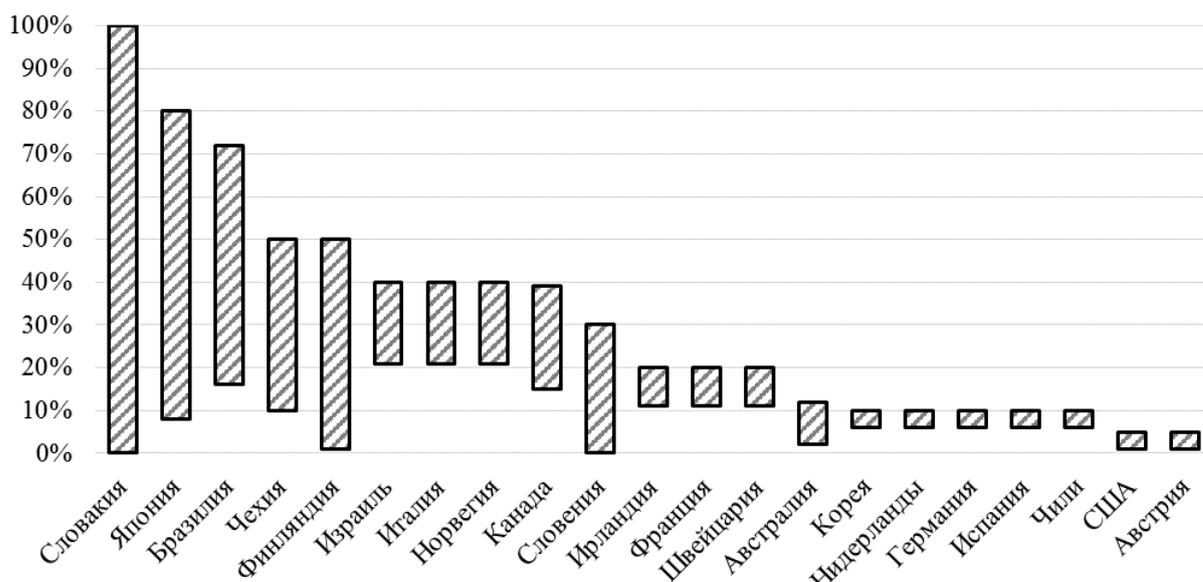
Следует признать, что в каждой стране практика применения стимулирующей оплаты труда в государственной службе имеет свои существенные особенности, и сравнивать системы данных выплат между собой достаточно сложно. Например, в различных странах выплаты могут осуществляться в индивидуальном порядке или на уровне команд/организаций. Основанием для выплат могут служить как дополнительные объемы работы, взятые на себя сотрудником или отделом, так и высокие результаты работы сотрудника, отдела или всей организации. Выплаты могут осуществляться по итогам работы за год, в виде единовременного вознаграждения, в виде надбавки к ежемесячной зарплате и

т.д. В одних странах, где денежные надбавки за результаты труда формально введены, они в реальности не применяются, в других странах размер таких выплат может достигать до 100% всего дохода сотрудника. В одних странах оценка результатов работы государственных служащих является обязательной, в то время как в других (например, в Мексике и Исландии) – нет. В некоторых странах данная оценка применяется лишь по отношению к высшему руководству, например, в Норвегии.

В Португалии выплаты по результатам работы применялись ранее, однако с 2011 года бонусы и повышение ставок заработной платы были заморожены в связи с долговым кризисом. Не применяются такие выплаты и в Греции, несмотря на то, что в этой стране оценка результатов работы обязательная практически для всех государственных служащих. В основном, на основе данных этой оценки в Греции принимаются решения о продвижении сотрудников по карьерной лестнице, а также решения о возобновлении контрактов с ними. Аналогичная ситуация наблюдается и в Польше, где выплаты по результатам работы отсутствуют, но оценка обязательна практически для всех государственных служащих, и ее результаты влияют на повышение в должности.

На рисунке 2 приведены максимально возможные выплаты по результатам труда для стран, по которым имеются такие данные (Рисунок 2). Из рисунка следует, что в англосаксонских странах доля выплат по результатам работы в общем доходе госслужащего является относительно небольшой; в особенности, она невелика в США.

Рисунок также отражает вариативность стимулирующих контрактов в некоторых странах, например, в Словакии доля стимулирующих выплат в общем доходе варьируется от 0 до 100% в зависимости от сферы работы, занимаемой должности и других факторов, что говорит о разнообразии контрактов и достаточно активном внедрении стимулирующих контрактов, а также может косвенно свидетельствовать о низкой прозрачности назначения выплат.



Источник: составлено авторами по данным [26]

Рисунок 2 - Доля выплат по результатам работы в общем доходе государственного служащего

Примечание: на рисунке приведен диапазон значений, например, для Японии доля выплат по результатам работы в общем доходе государственного служащего может составлять от 8% до 80%

Далее мы подробнее рассмотрим системы оплаты труда государственных служащих и практику выплат денежных вознаграждений госслужащим по результатам их работы на примере некоторых стран. В соответствии с типологией, применяемой ОЭСР при анализе систем управления персоналом на государственной службе и в бюджетном секторе [27], прежде всего, мы рассматриваем опыт англосаксонских стран с позиционной системой управления человеческими ресурсами. Именно эти страны стали пионерами при внедрении идей нового государственного управления. Также мы анализируем опыт других развитых и некоторых развивающихся стран.

В одних странах внедрение происходило централизованно через постановления правительства, в других - через индивидуальные консультации или коллективные переговоры (заключение коллективного соглашения). Стимулирующие выплаты были внедрены в Дании и Финляндии путем заключения коллективных договоров, тогда как в большинстве остальных стран ЕС и США они

вводились законодательным путем. Обобщая можно сказать, что методы внедрения стимулирующих выплат в большинстве стран соответствовали принятым в странах практикам внедрения такого рода изменений и существовавшим практикам определения оплаты труда государственных служащих. В тех странах, где переход к стимулирующим выплатам был достигнут путем согласований, переход был постепенным, в отличие от тех стран, где внедрение стимулирующих выплат было установлено указом сверху.

Постепенное внедрение стимулирующей оплаты труда может быть очень медленным процессом. Основываясь на опыте Дании и Финляндии, можно утверждать, что для постепенного внедрения стимулирующих выплат в систему оплаты труда госслужащих потребуется не менее 8-10 лет. В Дании процесс широкого распространения стимулирующих выплат по все госучреждениям страны протекал с 1997 года по 2005, тогда как в Финляндии с 1992 года по 2005 год на стимулирующих контрактах оказалось не более половины госучреждений страны.

Тем не менее, постепенное внедрение стимулирующей оплаты труда имеет и свои преимущества. Такой подход позволяет проводить верификацию через пилотные проекты, в которых участвует ограниченное число сотрудников, чтобы извлекать уроки из таких проектов и внедрять улучшения. Постепенное внедрение стимулирующей оплаты труда способствует конструктивному взаимодействию с профсоюзами и лучшему восприятию и принятию изменений большинством работников. Частичные и постепенные процессы внедрения изменений способствуют лучшей обучаемости и адаптации.

С другой стороны, более радикальный подход к введению в использование системы стимулирующей оплаты труда на госслужбе позволяет добиться более быстрого принятия новой системы. Тем не менее, такой подход также имеет свои недостатки.

Распространение системы стимулирующих выплат также различается в зависимости от страны. В Канаде, Ирландии, Италии и Норвегии стимулирующие надбавки предусмотрены только для управленческих кадров, а если говорить точнее, то в Ирландии и Норвегии - только для самых высокопоставленных чиновников. Во Франции в 2004 году стимулирующие надбавки были введены для

руководителей 6 министерств в рамках пилотного проекта. Иногда руководство (топ менеджеры) наоборот исключается из программы стимулирования результатов, как, например, в Финляндии. Одной из причин проведения именно такой политики является стремление избежать проведения оценки производительности тех, кто был политическим назначенцем.

Степень распространения стимулирующих выплат на госслужбе отражает степень централизации управления государственными структурами. В странах с централизованной системой управления, как правило, стимулирующие выплаты стандартизированы и применяются ко всем министерствам правительства. В странах с децентрализованной системой управления государственными структурами наблюдается большое разнообразие с точки зрения распространения стимулирующих выплат на отдельные отделы и подразделения.

Стоит отметить, что в середине 1990-х стимулирующие выплаты применялись исключительно для высшего руководства. На сегодняшний день в большинстве стран стимулирующие выплаты охватывают все категории персонала или же, по крайней мере, существуют конкретные планы для распространения стимулирующей системы оплаты труда на всех государственных и гражданских служащих. Заметным событием явился переход на стимулирующие выплаты для неуправленческого персонала. Такой переход объяснялся использованием стимулирующих выплат в качестве рычага для более эффективного управления персоналом и внедрения культурных изменений в организацию, что означает, что все сотрудники должны быть включены в схему стимулирующих выплат, а не только руководство.

В то время как индивидуальный контракт является наиболее распространенной формой реализации стимулирующих выплат, широкое распространение получила и коллективная форма контракта, направленного на стимулирование производительности. Практический опыт получения целого ряда ограничений в отдельных стимулирующих схемах (например, связанных с трудностями по измерению индивидуальной производительности) привел к тому, что многие государственные организации переходят на коллективные подходы к стимулированию, зачастую дополняющие индивидуальные системы

стимулирования. Коллективное стимулирование может применяться, например, на уровне департаментов, отделов или отдельных команд, или рабочих групп в сочетании с индивидуальным стимулированием для поощрения исключительной производительности. Внедрение коллективных стимулирующих программ является более чем развивающейся идеей, а во многих странах-членах ОЭСР представляет собой существенную тенденцию.

Некоторые страны поддерживают стремление групп работников перейти на коллективное стимулирование в рамках отдельных министерств. В Финляндии вознаграждения за результаты выплачиваются на уровне команд в одной организации. В Испании бонусы за производительность труда также выплачиваются на уровне команд, когда результативность работы используется для начисления вознаграждения за выдающиеся достижения. В Германии у руководителей государственных структур есть возможность начислять бонусы на уровне команд. В Корее стимулирующие выплаты на уровне команд применялись в четырех областях (оборона, полиция, безопасность и железнодорожная служба), а при их начислении использовались такие индикаторы, как рост сотрудничества внутри коллектива и рост использования ведомственных баз. В таких странах, как Венгрия и Италия также был осуществлен некоторый переход на коллективные формы стимулирования производительности. В целом можно отметить, что вне зависимости от ориентации государственной системы (на карьеру или должность) можно отметить движение большинства стран в сторону коллективного стимулирования производительности труда.

Оценка производительности труда обычно основывается на целях конкретной работы. Процесс управления и стимулирования высокой эффективности труда как правило связан с циклом в год, когда руководитель определяет основные задачи на предстоящий год для своих подчиненных в соответствии с целями организации. После каждого такого цикла производится оценка производительности труда работника. Оценка может быть основана на перечне критериев или может быть неформальной. Если в организации реализуется стимулирующий контракт, то именно такая оценка и является основанием для начисления стимулирующих выплат.

Принято выделять два типа стимулирующих соглашений или контрактов [28]:

1. Организационные стимулирующие соглашения представляют собой согласованные договоренности между министром и главой управления или же между главой управления и топ менеджерами в рамках отдела или агентства, которые разделяют общие стратегические цели на программные элементы, устанавливающие конкретные, подробные, операционные, процедурные и ориентированные на результат цели.

2. Индивидуальные стимулирующие соглашения представляют собой юридически обязывающее письменное соглашение, как часть ежегодной оценки производительности и целеполагания, или же часть трудового договора, которая содержит информацию о работе, которая должна быть сделана за отчетный период. Вне зависимости от формата индивидуальных стимулирующих соглашений они оцениваются и обсуждаются на регулярной основе.

При определении ключевых показателей эффективности, цели обычно формируются по вертикали: правительство устанавливает приоритеты для министерств, правительственные задачи распространяются на каждую организацию, в которой они расходятся по различным организационным уровням к топ менеджерам и линейным менеджерам, определяющим задачи для отделов и сотрудников. В соответствии с этим, как правило, производительность или результативность достижения поставленных задач оценивается по четырем основным направлениям:

- Приоритеты национальной политики, ориентированные на достижение долгосрочных результатов
- Стратегические цели и промежуточные результаты
- Меры или стандарты качества услуг, зачастую закрепленные в организационных соглашениях или отдельных соглашениях с работниками
- Ежегодные целевые ориентиры, в том числе результаты, процессы и задачи управления (укомплектованность штата, обучение,

использование IT технологий), финансовые цели, цели, связанные с эффективностью и производительностью, а также целевые показатели обслуживания клиентов.

Некоторые страны разработали типовые контракты между самыми высокопоставленными лицами и министерствами для того, чтобы усилить подотчетность, а также чтобы улучшить политическое и административное взаимодействие. Такие изменения были реализованы в некоторых странах с системами, ориентированными на должность, и в странах с давними традициями взаимодействия между госструктурами, такими как Австралия, Дания, Новая Зеландия, Норвегия и Швеция. В последнее время в некоторых странах (например, в Корее и во Франции) с системами, ориентированными на карьеру, также было обозначено желание внедрять такие контрактные отношения.

Определение целей на уровне рядовых сотрудников, как правило, осуществляется путем обсуждения с линейным менеджером и учитывает цели организации. Степень формализации зависит от целей соглашения, хотя в большинстве случаев соглашение делается в письменном виде, хотя существуют практики неофициальных договоренностей (например, в Швеции). Обсуждение целей дает возможность оценить потребности в развитии работника (обучение, карьера, поддержка со стороны менеджера). В некоторых странах кадровые организации или союзы работников должны подписывать устанавливаемые цели, как это происходит в Дании. Согласованные цели работы становятся ключевыми критериями оценки результатов и эффективности труда в конце отчетного периода.

Поставленные перед работниками цели и задачи не являются единственным критерием оценки эффективности труда. В целом наиболее значимыми критериями являются достижение определенных результатов, которые связаны с установленными целями, компетенции и технические навыки, навыки межличностного общения и работы в команде, лидерские и управленческие навыки, а также совокупность приложенных усилий. Можно выделить также такие критерии, как соблюдение этических стандартов и внедрение инноваций [29].

Существует большое число критериев, по которым можно оценивать эффективность труда работника. Системы, ориентированные на карьеру, уделяют

большее внимание приложенным усилиям (inputs), тогда как ориентированные на должность системы концентрируют свои оценки на результатах. Обе системы не оставляют без внимания результаты, компетенции и социально полезные навыки сотрудников.

Системы, которые полностью полагаются на оценки в рамках служебной аттестации, связанные с приложенными усилиями работника, не могут претендовать на звание объективных оценок производительности, даже если с ними связана выплата стимулирующих надбавок. Чтобы оценивать производительность труда необходимо, чтобы хотя бы часть оценок была связана с результатами и достижением целей.

В 1990-е годы широкое распространение получило развитие количественных показателей эффективности. На сегодняшний день существуют теоретические и практические доказательства того, что если вознаграждения привязываются к одному количественно измеримому показателю, то с течением времени усилия работников будут направлены именно на него в ущерб другим важным составляющим их работы. Неизмеримые аспекты труда также чрезвычайно важны, и их оценка линейными менеджерами может обеспечить более гибкую и точную систему аттестации, чем та, что основывается исключительно на количественных показателях.

Производительность труда также может быть оценена по крайностям за счет выделения самых лучших исполнителей и самых плохих. Для абсолютного большинства работников довольно сложно провести четкие различия в производительности. Это объясняет ограничения подробных рейтинговых систем и шкал, где большинство сотрудников в конечном счете оказывается в одной категории.

Многие страны перешли к более гибкой системе рейтингования, где каждое министерство несет ответственность за политику разработки рейтингов, а вербальным и качественным оценкам уделяется большое внимание. Кроме того, произошло смещение в сторону снижения числа индикаторов рейтинга.

Другим ответом на отсутствие существенной дифференциации в рейтингах поощряемых сотрудников стало использование системы квот, которая

ограничивала долю работников, которые могли попасть в высшие категории производительности по итогам оценок. Такой подход получил распространение в Германии и Корее.

Другие системы ранжирования пошли дальше и ввели ограничения на численность сотрудников, которые могут попасть в каждую из категорий рейтинга. Такие системы основываются на теоретическом предположении, что фактическое распределение результатов производительности соответствует теоретическому. Данный подход получил распространение в Швейцарии, где распределение стимулирующих выплат в системе оплаты труда происходит по кривой Гаусса. Распределение рейтинговых позиций контролируется на центральном уровне.

Роль линейного менеджера возрастает с внедрением стимулирующего контракта, поскольку требуется его непосредственное и активное участие в постановке целей и оценке их достижения в конце аттестационного периода. Оценки эффективности, как правило, представляются как в виде устного сообщения со стороны линейного менеджера, так и в письменном виде. Во Франции, Венгрии и Швейцарии письменный и устный форматы являются обязательными, тогда как в Швеции оценки носят более неформальный характер и могут быть реализованы путем личного общения работника с руководителем. Во многих случаях неформальное общение происходит в течение года, чтобы подготовить почву для финальной оценки в конце периода. Для обеспечения обратной связи в Ирландии проводится два обзора, один из которых промежуточный, а второй уже финальный. В большинстве стран сотрудники имеют право узнавать причины такой оценки их производительности и передавать решения профсоюзам.

Оценка производительности труда и оплата труда в разных странах имеет разную связь. В некоторых странах разработаны формальные и подробные связи между оценкой и стимулирующими выплатами, в других же отсутствуют требования привязки выплат за производительность труда к формальным оценкам. В случае, когда связь формализована, существуют различные способы определения размеров выплат, связанных с производительностью. Первым и самым простым способом является определение размера вознаграждения по уровням рейтинга

производительности труда. Второй подход использует матричную форму, в которой размер премии определяется как оценка производительности труда работника и его положение в определенном диапазоне окладов. Стимулирующие выплаты также могут быть как в виде фиксированной суммы, так и рассчитываться как процент от базового оклада.

Ключевой проблемой в разработке схемы оплаты по результатам является определение того, будут ли выплаты осуществляться в виде *надбавок за заслуги* (прибавки к заработной плате, которая становится постоянным дополнением оклада) или же в виде *единовременных бонусов* (однократных выплат, которые не прибавляются к окладу, а должны быть каждый раз заработаны в течение отчетного периода). Обе формы поощрения производительности труда могут быть выражены в виде определенной суммы, в виде процента от оклада либо никак не зависеть от заработной платы.

Надбавки за заслуги более распространены в системах, ориентированных на должность, но системы, в основе которых лежат исключительно надбавки за заслуги, встречаются редко. Намного более распространенным явлением является стимулирование за счет бонусов (Франция, Италия, Испания). Следует отметить, что в Корее стимулирование производительности труда старших сотрудников производится на основе надбавок за заслуги, а обычные работники стимулируются единовременными премиями или бонусами. Чаще всего встречается именно комбинация этих двух подходов к стимулированию (например, Канада, Финляндия, Германия, Швейцария, Новая Зеландия).

Единовременные бонусы предлагают некоторые преимущества по сравнению с надбавками за заслуги. Они лучше выделяют стимулирующую производительность труда природу доплат. Поскольку бонусы не становятся постоянной частью оклада, они не добавляют постоянных расходов на связанные с зарплатой выплаты, налоги на зарплату. Кроме того, благодаря тому, что бонусы являются переменными затратами, они обладают большей гибкостью в управлении.

С другой стороны, надбавки за заслуги предполагают интегрированность в базовый оклад и являются хорошим долгосрочным стимулом. Тем не менее, данная

форма стимулирования производительности сопряжена с целым рядом проблем, в частности отсутствием гибкости в управлении стимулирующей частью, более высокой затратностью (по сравнению с единовременными бонусами) в долгосрочной перспективе, медленный прогресс в размерах оплаты труда, и отсутствием стимулов для работников, находящихся на верхней границе диапазона оплаты труда.

В последнее время многие страны выработали систему бонусов за счет надбавок за заслуги. Финляндия, Германия и Великобритания уже оценили положительное влияние бонусов по сравнению с надбавками.

Размер стимулирующих выплат в разных странах может иметь существенные различия, однако в целом размер стимулирующих выплат составляет довольно скромную долю от оклада, особенно среди неуправленческих работников. Надбавки за заслуги, как правило, меньше, чем единовременные бонусы, и составляют менее 5% от базового оклада (хотя в Финляндии надбавки за заслуги и самых высокопроизводительных работников могут составлять до 50% от оклада). Бонусы, которые чаще всего заменяют или дополняют надбавки за заслуги, выше, чем надбавки за заслуги. Максимальный размер бонусов может достигать 50% базового оклада. Тем не менее, этот максимальный размер вознаграждения соответствует лишь небольшой прослойке самых высокопроизводительных работников, тогда как основное большинство работников (в особенности не управленцев) получает гораздо более скромные бонусы за производительность. Как правило, выплаты за производительность труда вне зависимости от метода начисления составляют менее 10% от базового оклада. Для руководителей размер выплат выше и составляет в среднем 20% от базового оклада.

Отдельного внимания заслуживает вопрос санкций за недостижение поставленных целей. В некоторых странах к сотрудникам государственной службы, демонстрирующим низкие результаты труда, применяются санкции, например, сотруднику могут отказать в повышении по должности или отправить его на обучение в обязательном порядке. Однако в целом государственного

служащего или сотрудника бюджетного сектора гораздо сложнее уволить за низкие результаты работы, чем сотрудника частного сектора.

Например, в Канаде руководители высокого уровня, демонстрирующие низкие результаты работы, могут быть уволены или переведены на другую должность. Однако руководители, к которым были приведены санкции, могут воспользоваться процедурой апелляции, что в реальности делает их увольнение длительной и сложной процедурой [30].

В Ирландии в настоящее время планируется упрощение процедуры увольнения государственных служащих с низкими результатами труда. Сотрудники, которые демонстрируют низкие результаты, сначала получают возможность улучшить значения своих показателей эффективности. Однако при отсутствии улучшений они будут увольняться по упрощенной схеме [31].

Низкие результаты работы во время испытательного срока, как правило, приводят к продлению испытательного срока или к отказу от принятия сотрудника на постоянную работу. Низкие результаты работы, выявленные при проведении регулярной оценки, чаще всего становятся поводом для отправления сотрудника на обучение в обязательном порядке, а затем для проведения повторной оценки. Если преподаватели неоднократно демонстрируют низкие результаты, их могут временно отстранить от преподавания и поручить им иные функции или даже расторгнуть с ними контракт. Также низкие результаты труда могут повлиять на продвижение по карьерной лестнице и на уровень зарплаты. В некоторых странах по отношению к сотруднику, показавшему плохие результаты, применяется программа поддержки и развития [32].

Критика систем денежного стимулирования государственных служащих, внедренных в странах мира

Согласно ряду исследований [33], вокруг стимулирующей оплаты труда в государственной службе и бюджетном секторе до сих пор наблюдается большое число дискуссий на следующие темы: можно ли рассматривать госслужбу наравне

с бизнесом или она имеет свои принципиальные отличия? Должны ли условия работы госслужащих отличаться от условий работы частных компаний? Данная тема продолжает вызывать интерес как среди политиков, так и среди ученых.

В течение последних двух-трех десятилетий было проведено большое число эмпирических исследований применения оплаты труда в зависимости от результатов в государственной службе и бюджетном секторе. Значительная часть этих исследований была посвящена американскому, британскому и австралийскому опыту. Следует отметить, что на основе этих исследований сложно делать выводы об эффективности стимулирующих контрактов в государственных учреждениях. В том числе, к таким заключениям приходят авторы некоторых обзорных исследований. Например, согласно Блуму и ван Ренену, пока еще очень мало оценок, позволяющих понять причинно-следственную связь между материальным стимулированием и достижением высоких результатов государственными служащими [34].

Как отмечается в одном из докладов ОЭСР, убедительные эмпирические свидетельства того, что стимулирующая оплата труда госслужащих способствует повышению их мотивации и улучшению результатов их труда, пока отсутствуют. Между применением материального стимулирования и улучшением результатов работы организаций также не было найдено связи. В основном, стимулирование было полезным для решения проблем с привлечением персонала на государственную службу, которые возникали из-за конкуренции с частным сектором, а не для вознаграждения сотрудников за действительно выдающиеся достижения. Так, оплата труда в зависимости от результатов для государственных служащих, занимающих менеджерские позиции, в основном, использовалась с целью ликвидации разрыва в зарплатах между менеджерами в государственном и частном секторах. Это было необходимо для привлечения и удержания в государственном секторе сотрудников из частного сектора, которые могли бы создать деловую среду в государственной службе. Однако в итоге возникали разрывы в доходах внутри государственных учреждений и прочие проблемы [35].

Согласно исследованию ван Дорп и Хортон, в результате внедрения стимулирующего контракта в Великобритании возросла значимость

управленческого и предпринимательского элементов активности государственных служащих. Возросшая мобильность госслужащих позволила создать более широкую «базу навыков», однако в результате роста мобильности сократилось среднее время пребывания сотрудника на должности – лишь около 8% руководителей высшего уровня стали работать на одной и той же должности более 5 лет [36].

Марсен и Ричардсон проанализировали результаты введения стимулирующего контракта в налоговой службе Великобритании. Стимулирование было организовано следующим образом. Сотрудникам ежегодно выставлялись оценки по тринадцати критериям (качество работы, количество, способность решать проблемы, управление ресурсами, навыки письменной и устной коммуникации, профессиональные знания, отношения с коллегами и т.д.). От оценки зависел размер выплат за результаты работы (выплаты представляли собой повышение базовой зарплаты). Те сотрудники, которые еще не достигли максимальной базовой зарплаты, могли получить выплаты за результаты своей работы лишь при наличии самой высокой оценки результатов (единица по пятибалльной шкале). Сотрудники, достигшие максимальной базовой зарплаты, получали выплаты, если результаты их работы оценивались в один балл или дважды подряд – в два балла. Сотрудника впоследствии могли лишить этих выплат за неудовлетворительные результаты, однако такие случаи были крайне редкими [37].

Марсен и Ричардсон обнаружили следующее: большинство опрошенных сотрудников считали, что введение стимулирующего контракта не способствовало повышению качества или объема выполняемой ими работы. Более того, наблюдались даже признаки демотивации. По мнению авторов исследования, многие сотрудники считали распределение бонусов за результаты работы несправедливым или даже коррумпированным; также бонусы были недостаточно велики для того, чтобы мотивировать сотрудников работать больше и лучше [37].

В США многие организации и эксперты негативно относятся к применению выплат по результатам работы в отношении учителей, поскольку наблюдений, свидетельствующих о том, что такие выплаты улучшают работу школ, пока

недостаточно; более того, такие программы оплаты труда вытесняют внутреннюю мотивацию. Также, по мнению многих, системе образования пока не хватает подходящих инструментов для измерения качества работы сотрудников [38].

Коллектив авторов из Университета Бристоля исследовал опыт внедрения стимулирующего контракта в школах, в особенности, американских, и пришел к выводу, что индивидуальные стимулирующие схемы способствуют повышению посещаемости среди учеников, однако незначительному [18].

Многие исследователи считают, что к школам следует относиться иначе, чем к другим организациям. Например, школы имеют много целей, предполагается, что учителя обладают внутренней мотивацией, а консенсус по вопросу о том, какие факторы способствуют эффективному обучению и как их можно оценить, практически отсутствует. Кроме того, часто отмечается важность сотрудничества между преподавателями, которое необходимо для качественного обучения школьников [18], [39]. Некоторые исследователи считают, что если при разработке стимулирующего контракта для преподавателей учесть все особенности сферы образования, то использование такой системы материального стимулирования может привести к хорошим результатам [18].

Что касается кооперации и сотрудничества, то стимулирующая оплата труда может быть вредна в тех отраслях госслужбы, где важную роль играет коллективная работа, поскольку введение индивидуальных вознаграждений способно снизить потребность сотрудников в кооперации [38].

Вообще вопрос о целесообразности введения стимулирующего контракта в учебных заведениях и, в особенности, в школах, является чрезвычайно сложным, поскольку его введение способно стать причиной возникновения целого комплекса проблем. Так, например, если компенсация преподавателя становится зависимой от оценок его учеников, то возникают стимулы к мошенничеству, к «натаскиванию на тесты», сосредоточение внимания на отличниках и т.д. [18].

Считается, что оценить результаты работы учителей сложнее, чем результаты работы врачей [38]. Так, например, одни ученики посещают дополнительные занятия, что улучшает их успеваемость, в то время как другие – нет, или прилагать больше усилий, чем другие, в силу своих индивидуальных

особенностей или потребностей. Некоторые предметы школьного курса могут вызывать больший интерес среди учеников, чем другие. Также способности учеников и их желание хорошо учиться могут значительно различаться в зависимости от регионов той или иной страны.

В одном из исследований ОЭСР [20] исследуется взаимосвязь между тем, с какими результатами ученики школ из различных стран сдают тестирование PISA и наличием стимулирующей системы оплаты труда в этих странах. Авторы доклада пришли к выводу, что в целом такая взаимосвязь отсутствует. Иными словами, некоторые страны, в которых наблюдается высокая успеваемость школьников, используют стимулирующие контракты, в то время как другие – нет. Однако в странах с относительно низким уровнем оплаты труда учителей, превышающим размер ВВП на душу населения менее чем на 15%, студенты имеют более высокие оценки, когда используется стимулирующий контракт. В странах с относительно высоким уровнем оплаты труда учителей, превышающим размер ВВП на душу населения более чем на 15%, наблюдается обратная взаимосвязь. То есть, странам, которые не могут хорошо оплачивать работу учителей, целесообразно обратить внимание на опыт тех стран, которые ввели стимулирующий контракт.

Некоторые авторы отмечают, что те стимулирующие системы оплаты труда госслужащих, которые основаны на экспертных оценках и на согласовании задач с линейными менеджерами, на практике легко превращаются в системы оплаты труда за разряд и трудовой стаж. Линейные менеджеры в госучреждениях зависят от кооперации среди своих подчиненных, поэтому им приходится «покупать» кооперацию за хорошие оценки результатов работы сотрудников и за постановку легких задач [40]. Таким образом, заполненные формы могут свидетельствовать об одном, а в реальности все может быть совершенно по-другому.

Виктор Лави исследовал экспериментальную программу индивидуального денежного стимулирования преподавателей английского языка и математики в 48 школах в Израиле в 2001 году. Данная программа подразумевала денежное вознаграждение преподавателей за высокие результаты своих учеников на экзаменах на аттестат зрелости [41]. Система стимулирования была построена следующим образом. На бонусы могли претендовать преподаватели 10, 11 и 12

классов, в которых и сдаются экзамены на аттестат зрелости. В зависимости от результатов своих учеников учителя получали баллы. Из реальных результатов учеников вычитались прогнозные, посчитанные на основе регрессионного анализа панельных данных с фиксированными эффектами. В качестве независимых переменных использовались социально-экономические характеристики учеников, уровни программы по соответствующему предмету (базовый, средний, продвинутый), класс (10, 11 или 12), число учеников в классе. При этом лагированные оценки учеников не учитывались, чтобы у учителей не было соблазнов «играть» с системой, например, способствуя менее высокой успеваемости учеников в предыдущие годы обучения. Для прогнозирования процента учеников, успешно сдавших экзамены на аттестат зрелости, и для прогнозирования средних баллов строились две отдельные регрессии. Затем из реальных средних результатов вычитались прогнозные, и если остаток оказывался положительным, то в зависимости от полученного значения учителя попадали в одну из четырех групп, отдельно по проценту учеников, успешно сдавших экзамены на аттестат зрелости и по средним баллам. За первое место по каждому из этих двух критериев присваивалось соответственно 20 и 16 баллов, за второе – 15 и 12, за третье – 10 и 8, за четвертое – 5 и 4. Затем полученные каждым учителем по этим критериям баллы суммировались и определялся размер бонуса в соответствии с представленной ниже таблицей (таблица 1). Для преподавателей указанные размеры бонусов были значимыми, так как они были достаточно велики по сравнению со средним годовым доходом преподавателя (30 тыс. долл.), и один преподаватель мог получить несколько бонусов, если он подготавливал к экзаменам на аттестат зрелости несколько классов. Для каждой школы и для каждого предмета проводилось отдельное сравнение.

Таблица 1 - Размеры бонусов израильских учителей, участвовавших в экспериментальной программе денежного стимулирования

Баллы	9	10-20	21-29	30-36
Размер бонуса (тыс. долл. США)	1,750	3,500	5,750	7,500

Источник: [41].

Согласно выводам Лави, денежное стимулирование преподавателей существенно повышало процент учеников, успешно сдавших экзамены, а также полученные при тестировании средние баллы. Факты, свидетельствующие о манипулировании результатами тестов учителями, не были обнаружены.

Данная экспериментальная программа должна была действовать в течение трех лет, однако была прекращена после первого года ввиду сокращения бюджетных расходов. По сути она стимулировала преподавателей уделять особенно много внимания подготовке учеников к экзаменам.

В Бразилии после внедрения стимулирующего контракта в налоговой службе наблюдалось улучшение результатов работы сотрудников данной службы [42]. До введения стимулирующего контракта в 1989 году число выписанных штрафов в расчете на одну проверку демонстрировало стабильность. После 1989, когда сотрудникам Налоговой службы Бразилии стали выплачивать индивидуальные и коллективные премии за высокие результаты работы, года данный показатель вырос примерно на 75%. Премии выплачивались за счет штрафов за уклонение от уплаты налогов (20% от суммы налоговых сборов). Авторы исследования считают, что на этот результат повлияло внедрение стимулирующего контракта, а не макроэкономические факторы или изменения ставок подоходного налога. Также исследователи отметили, что результаты данной реформы различались в регионах страны.

Большой вклад в разработку и реформирование систем стимулирования государственных служащих и работников государственного сектора вносят исследования и рекомендации ОЭСР.

На практике лучшими считаются те компенсационные программы, которые позволяют работодателю привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников, предлагать сотрудникам привлекательные карьерные возможности, а также поощрять сотрудников к выполнению или даже превышению ожиданий [25]. Оплата труда в соответствии с результатами работы часто рассматривается как способ повышения гибкости трудовой практики. Также считается, что данный вид оплаты повышает мотивацию персонала, привлекает наиболее динамичные кадры и способствует изменениям в управлении [43].

Согласно рекомендациям ОЭСР, сделанных в 2005 г., дизайн системы оплаты труда в зависимости от результатов является компромиссом между различными вариантами с учетом культуры, которая сформировалась в каждой организации и стране. Лучшего решения не существует. При разработке новой схемы денежного стимулирования сотрудников руководители должны принимать во внимание те стимулы, которые будут приемлемы для большого числа сотрудников. Следует обратить особенное внимание на вознаграждения на уровне команды или подразделения, которые могут принести более высокие результаты, чем индивидуальные вознаграждения. Нахождение баланса между коллективным и индивидуальным стимулированием является ключевым вопросом при разработке дизайна стимулирующего контракта [43].

Оплата труда в зависимости от результатов требует от государства эффективного управления системой этой оплаты и эффективный надзор за ней – должна быть уверенность в том, что обращение с сотрудниками является справедливым, а соответствующая политика применяется последовательно. Кроме того, отделы управления персоналом в организациях государственной службы и бюджетного сектора должны быть вовлечены в оперативное управление результатами работы сотрудников. Для того, чтобы индивидуальная система оплаты по результатам труда работала не только на бумаге, но и в реальности, важно, чтобы ее одобряли менеджеры. Согласно докладу ОЭСР, переход на оплату в зависимости от результатов труда, возможно, является самым сложным организационным изменением, которое может предпринять работодатель [25].

То, что внедрение стимулирующих контрактов для госслужащих, как правило, является более проблематичным, чем для сотрудников частных компаний, во многом объясняется особенностями государственной службы и бюджетного сектора. Если целью любой частной компании является получение прибыли, то многие государственные организации не имеют единой и четкой цели [44]. Согласно Тироллю, из-за многочисленных запросов, предъявляемых к государственным организациям, часто складываются ситуации, в которых цели организаций неясны. Наличие многочисленных заинтересованных лиц приводит к

тому, что различные государственные учреждения, ответственные за оказание большого числа услуг, часто имеют противоречащие друг другу цели [45].

В государственных предприятиях, предприятиях бюджетного сектора и в государственных органах действуют другие организационные принципы – иерархичность системы принятия решений, которая построена на административном подходе, а также особая система ответственности, обусловленная формальной невозможностью банкротства.

Кроме того, предполагается, что многие государственные служащие имеют сильную внутреннюю мотивацию (в некоторой степени альтруистическую) и поэтому они менее склонны к «отлыниванию». Например, в обязанности некоторых работников бюджетного сектора входит забота о пожилых людях, инвалидах, безработных и т.д. Учитывая это, введение материальных вознаграждений за достижение каких-либо количественных результатов на практике может оказаться контрпродуктивным, поскольку денежные бонусы будут информировать работников о том, что их отношения с организацией представляют собой лишь чисто рыночное взаимодействие [44]. По мнению ряда исследователей, в отличие от сотрудников компаний, для госслужащих денежные выплаты имеют меньшее значение, а неденежные стимулы – большее [46], [47].

Эффективность работы и усилия госслужащих часто сложно оценить. Впрочем, эта проблема характерна и для многих должностей в частных компаниях. Итогам работы государственных служащих часто сложно дать однозначную количественную оценку. В условиях, когда цели формулируются через понятия «качество», «справедливость», «стабильность», «порядок», чрезвычайно сложно оценить результаты труда, следовательно, возникает вопрос о справедливости оценок и соответствующих им вознаграждений.

Помимо прочего, бюджетный сектор и государственная служба функционируют в условиях повышенного интереса общественности и СМИ.

Результаты упомянутых исследований, конечно, очень сложно сравнивать между собой, так как, во-первых, систематические исследования отсутствуют. Имеющиеся работы охватывают отдельные территории, отдельные секторы госслужбы и отдельные временные отрезки. Во-вторых, анализ проводился на

разных этапах внедрения стимулирующего контракта, поэтому одни изученные схемы стимулирования были более развитыми, чем другие. В-третьих, исследуемые системы оплаты труда, в которых выплаты ставятся в зависимость от результатов, имеют совершенно разную структуру и совершенно разные цели.

Несмотря на многочисленные недостатки стимулирующих систем оплаты труда, а также несмотря на противоречивые выводы из исследований результатов внедрения таких систем в государственной службе различных стран, эти системы все равно будут применяться в обозримом будущем, так как они популярны среди политиков, и на их создание и развитие разными странами было потрачено много времени и усилий.

Кроме того, стимулирующие контракты в госслужбе могут использоваться не только и не столько для повышения результатов работы сотрудников. По мнению Марсдена, стимулирующие контракты используются для создания условий, в которых возможен пересмотр нормирования труда государственных служащих. Марсден объясняет свое мнение в терминах теории контрактов. Когда организация нанимает нового сотрудника, она договаривается с ним об условиях обмена между ними. Ключевой характеристикой трудового контракта является его открытость в плане сроков и содержания. Как отмечал Коуз, работники предоставляют руководству некоторую гибкость в адаптации содержания их работы к меняющимся запросам, однако лишь в определенных пределах [48]. Время от времени возникает потребность в пересмотре этих пределов и, соответственно, контракта. В основном, в экономической литературе, посвященной контрактам, акцент приходится на размер оплаты труда сотрудников. Однако, возможно, менее видимой, но не менее важной, по мнению Марсдена, является возможность руководства пересматривать границы обязанностей своих подчиненных и пересматривать их нормы выработки [49].

В целом, большинство стран ОЭСР сосредоточены на стимулировании продуктивной работы, а не на санкциях за плохие результаты. Это также соответствует типичной философии частного сектора и способствует положительному восприятию политики. Прошлые попытки снижения уровня оплаты труда при низких результатах или отказ от повышения денежной

компенсации сотрудникам с низкими результатами труда приводили к формированию скептического или отрицательного отношения к изменениям в системе оплаты труда [25].

ВЫВОДЫ

Существует ограниченное число механизмов практического регулирования системы стимулирования работников в бюджетном секторе. Основным системным элементом являются трудовые соглашения и договора. Вопрос стимулирования работников бюджетных учреждений и их руководителей в большинстве случаев решается либо в форме коллективного соглашения, либо в форме индивидуальных трудовых договоров (хотя они не являются взаимоисключающими).

В ходе исследования показано, что стимулирующий контракт мотивирует повышать производительность труда за счет разделения выплат на базовую и стимулирующую части и привязки размера стимулирующей части к результатам труда, эффективная ставка заработной платы удерживает работника у работодателя, а эффективный контракт представляет собой идеальный случай стимулирующего контракта, поскольку стимулирует эффективно.

Контракт является эффективным при определенных условиях. На основе анализа теории контрактов, рассмотренной в первой части, можно выделить следующие условия эффективности контрактов:

- в сфере работы должны быть измеримые результаты
- результат работы должен измеряться небольшим числом параметров
- должна быть возможность агрегировать (свести) параметры
- должен быть адекватный механизм перераспределения
- инвестиции в усиление контроля не должны быть чрезмерно высоки (затраты на более высокую заработную плату должны быть больше инвестиций в усиление контроля)
- не должна быть высокой текучесть кадров (чтобы в случае увольнения работник мог легко устроиться на работу).

Если перечисленные условия не выполняются, целесообразнее применять эффективную ставку заработной платы.

Введение стимулирующих контрактов в бюджетном секторе и на государственной службе предполагает возникновение ряда рисков. Так, когда результаты работы сотрудников оцениваются их коллегами или когда сотрудникам

приходится бороться друг с другом за денежный бонус, это способно создать конфликтную ситуацию в коллективе. Также при стимулирующей оплате труда возможно оценить лишь некоторые результаты или некоторые усилия, прилагаемые работниками. В результате, у работника возникают стимулы к достижению лишь тех результатов, за которые выплачивается вознаграждение. Это характерно не только для госслужбы, но и для любого другого сектора, где оплата труда зависит от результатов.

Те инструменты, которые способны повысить мотивацию сотрудников частных компаний, обслуживающих клиентов или осуществляющих продажи, не всегда работают в сферах, где более важен не количественный, а качественный результат. Работу многих сотрудников, которая имеет очень опосредованную связь с результатами деятельности всей организации, часто бывает сложно оценить.

Во многих случаях внедрение стимулирующей оплаты труда является дорогостоящим и длительным. Так, например, плохая система оценки результатов работы госслужащих может привести к тому, что организации придется выплачивать бонусы почти всем сотрудникам или к тому, что сама оценка будет занимать слишком много времени, которое могло бы быть потрачено на выполнение оцениваемыми сотрудниками своих непосредственных задач.

Те сотрудники, которые не получают вознаграждение за результаты своей работы, могут быть демотивированы. Например, некоторые схемы денежного стимулирования предусматривают бонусы лишь для определенного процента сотрудников, показавших наилучшие результаты. Те сотрудники, которые показали относительно хорошие результаты, но не получили вознаграждение, могут быть разочарованы.

И наоборот, если вознаграждение получают все или почти все сотрудники, цель стимулирования не будет достигнута, и издержки на оплату труда существенно возрастут. В этом случае бонус фактически станет частью гарантированного оклада.

В соответствии с результатами, полученными в ходе анализа теории контрактов, важно также отметить, что эффективный трудовой контракт не должен предполагать наложение штрафов в случае недостижения установленных

показателей эффективности. Схема стимулирования должна предполагать лишь возможность получения и неполучения дополнительных выплат, но не вычетов из установленного оклада. Так, примером может служить типовая форма трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения [50], которая устанавливает, что стимулирование руководителя происходит только в большую сторону, то есть за недостижение установленных значений критериев осуществления выплат основным наказанием будет отсутствие выплат, но не штрафы.

В ходе исследования были обнаружены немногочисленные примеры позитивного воздействия стимулирующего контракта на производительность труда, но они характерны только для определенной группы стран с так называемой «позиционной системой» (ориентированной на должность) [27].

Для этих стран также характерен ряд условий, выполнение которых делает возможным применения стимулирующих контрактов в целях повышения производительности и качества труда:

- децентрализация - предоставление максимальных свобод ведомствам и подразделениям при определении оплаты труда работников бюджетного сектора (и их реализации), децентрализованное установление трудовых контрактов;
- спецификация трудового контракта в зависимости от характера выполняемой работы: требования к работнику и оплата его труда соответствуют занимаемой должности и сопоставимы с аналогичной должностью в частном секторе,
- открытая система найма, продвижения и материального стимулирования, выстроенная по аналогии с частным сектором: ясные критерии повышения по службе, свободный обмен трудовыми ресурсами с частным сектором, индивидуальные прозрачные показатели эффективности (например, число проведенных встреч, проверок, доля учеников, получивших высокие оценки, оценка 360 градусов и др.).

Только при выполнении перечисленных условий использование стимулирующих контрактов может быть эффективным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Милгром П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент. Перевод с английского-е изд. Санкт-Петербург: "Экономическая школа", 2004.
2. Hart O., Holmstrom B., "The Theory of Contracts," *Advances in Economic Theory: Fifth World Congress*, Aug 1987.
3. Goldberd V., "Rational Exchange: Economics and Complex Contracts.," *American Behavioral Science*, Vol. 23, Feb 1980. pp. 337-352.
4. Azariadis C., "Implicit Contracts and Underemployment Equilibria," *Journal of Political Economy*, Vol. 83, No. 6, Jun 1975. pp. 1183-1202.
5. Baily M.N., "Wages and Employment under Uncertain Demand," *The Review of Economic Studies*, Vol. 1, No. 41, Jan 1974. pp. 37-50.
6. Gordon D.F., "A Neo-Classical Theory of Keynesian Unemployment," *Economic Inquiry*, Vol. 12, No. 4, Apr 1974. pp. 431-459.
7. Spence M., Zeckhauser R., "Insurance, Information, and Individual Action," *American Economic Review*, Vol. 61, No. 2, Feb 1971. pp. 380-387.
8. Stiglitz J.E., "Incentives and Risk-Sharing in Sharecropping," *Review of Economic Studies*, Vol. 64, 1974. pp. 219-256.
9. Mirrlees J.A., "An Exploration in the Theory of Optimum Income Taxation," *Review of Economic Studies*, Vol. 38, No. 2, Feb 1971. pp. 175-208.
10. Ross S.A., "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem," *American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, Feb 1973. pp. 134-139.
11. Harris M., Raviv A., "Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information," *Journal of Economic Theory*, Vol. 20, No. 2, Feb 1979. pp. 231-259.
12. Shapiro C., Stiglitz J., "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device," *The American Economic Review*, Vol. 74, No. 3, Jun 1984. pp. 433-444.
13. Bowles S., "The Production Process in a Competitive Economy: Walrasian, Neo-Hobbesian, and Marxian Models," *American Economic Review*, Vol. 75, No. 1, Jan 1985. pp. 16-36.
14. Okuno-Fujiwara M., "Monitoring Cost, Agency Relationships, and Equilibrium Modes of Labor Contracts," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 1, No. 2, Feb 1987. pp. 147-167.
15. Gruening G., "Origin and theoretical basis of New Public Management," *International Public Management Journal*, Vol. 4, 2001. pp. 1-25.
16. Hood C., James O., Scott C., Jones , and Travers T. Regulation inside government: waste watchers, quality police, and sleaze-busters. Oxford: Oxford University Press, 1999. 280 pp.
17. Podgursky M., Springer M., "Credentials versus performance: Review of the teacher performance pay research," *Peabody Journal of Education*, Vol. 82, No. 4, 2007. pp. 551-573.
18. Burgess S et al., "The Intricacies of the Relationship Between Pay and Performance for Teachers: Do teachers respond to Performance Related Pay schemes?," Centre for Market and Public Organisation, CMPO Working Paper Series 01/35, 2001.

19. Murnane , Cohen , "Merit Pay and the Evaluation Problem: Understanding Why Most Merit Pay Plans Fail and a Few Survive," *Harvard Educational Review*, Vol. 56, No. 1, April 1986. pp. 1-18.
20. "Does performance-based pay," OECD, PISA IN FOCUS 2012.
21. Choi S and Whitford A, "Merit-based Pay and Employee Motivation in Federal Agencies," The Brookings Institution, Washington, 63, 2013.
22. Boyle R, "The use of rewards in civil service management," Dublin Institute of Public Administration, CPMR discussion paper 5, 1997.
23. Kessler I., Purcell J. Performance-Related Pay: Theory and Practice // Paper Presented at the 10th Colloquium for the European Group of Organisation Studies. Vienna. 1991.
24. "Private Pay for Public Work: Performance Related Pay for Public Sector Managers," OECD, Paris, 1993.
25. "Public Sector Compensation in Times of Austerity," OECD, 2012.
26. // OECD: [сайт]. [2012]. URL: Human Resources Management: Country Profiles (дата обращения: 12.Май.2015).
27. // OECD (2009), "Central government recruitment systems", in Government at a Glance 2009, OECD Publishing.: [сайт]. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264061651-18-en> (дата обращения: 2.ноябрь.2015).
28. OECD, "Performance Contracting: Lessons from Performance Contracting Case Studies," PUMA/PAC(99)2, 1999.
29. OECD, "Country Reports on Performance-related Pay (Chile, Denmark, Finland, France, Germany, Hungary, Italy, Korea, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom)," 2003.
30. "Submission of the Association of Higher Civil and Public Servants," AHCPS, Consultation Paper on Strengthening Civil Service Accountability and Performance 2014.
31. Wall M. Reforms to make it easier to remove civil servants // The Irish Times. October 2014.
32. "Synergies for Better Learning, OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education," OECD, Paris, 2013.
33. "Public Service Motivation. State of the Public Service Series," IPA, 2013.
34. "Human resource management and productivity".
35. Cardona F. Remuneration Systems for Civil Servants and Salary Reform // Performance related pay in the public service in OECD and EU member states. Vilnius. 2006.
36. Van Dorpe K., Horton S., "The Public Service Bargain in the United Kingdom: The," *Public Policy and Administration*, Vol. 26, No. 2, 2011. pp. 233-252.
37. Marsden D., Richardson R., "Performing for Pay? The Effect of "Merit Pay" on Motivation in a Public Service," *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 32, No. 2, 1994. pp. 243-262.
38. Springer M, editor. Performance Incentive. Their Growing Impact on American K-12

- Education. Brookings Institution Press, 2009. 336 pp.
39. Kelley C., "The Kentucky School-Based performance Award Program: School-Level Effects," *Educational Policy*, Vol. 12, No. 3, May 1998. pp. 305-324.
 40. Margetts H, Perri 6, Hood C, editors. *Paradoxes of Modernization: Unintended Consequences of Public Policy Reform*. Oxford University Press, 2010. 288 pp.
 41. Lavy V., "Performance pay and teachers' effort, productivity, and grading ethics," *American Economic Review*, Vol. 99, No. 5, 2009. pp. 1979-2011.
 42. Kahn C., Silva E., and Ziliak J., "Performance-based wages in Tax Collection: The Brazilian Tax Collection Reform and its Effects," *Economic Journal*, Vol. 111, No. 1, 2001. pp. 188 – 205.
 43. "Performance-Related Pay Policies for Government Employees," OECD , 2005.
 44. Burgess S., Ratto M., "The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence," *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, No. 2, 2003. pp. 285-300.
 45. Tirole J., "The internal organisation of government," *Oxford Economic Papers*, Vol. 46, No. 1, 1994. pp. 1-29.
 46. Bright L., "Why Do Public Employees Desire Intrinsic Workplace Opportunities?," *Public Personnel Management*, Vol. 38, No. 3, 2009. pp. 15–37.
 47. Crewson P., "Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence," *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 7, No. 4, 1997. pp. 499-518.
 48. Coase R., "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol. 4, November 1937. pp. 386-405.
 49. Marsden D., "The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": the Case of the British Public Service," *Industrial and labor relations review*, Vol. 57, No. 3, April 2004. pp. 350-370.
 50. // Постановление Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. N 329 г. Москва. "О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения": [сайт]. URL: <http://www.rg.ru/2013/04/22/dogovor-site-dok.html>