СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ АЗИАТСКИХ СТРАН (ЯПОНИЯ, КИТАЙ И СИНГАПУР) И РОССИИ

Устичева Е.Г.

аспирант управления по развитию трудового потенциала, Научно-исследовательский институт труда и социального страхования Минтруда России (Россия), 105064, Россия, г. Москва, ул. Земляной вал, д. 34, eu_slpwg@mail.ru

УДК 35.08
ББК 67.401.02

Цель. Оценка и совершенствование современной системы оплаты труда госслужащих в России на основе использования передового опыта в аналогичной сфере ряда экономически развитых азиатских стран.

Методы. Исследование базируется в основном на таких методах как метод сравнения, графический, экономический и исторический анализ.

Результаты и практическая значимость. В ходе проведенного сравнительного анализа оплаты труда в России и ряде азиатских стран были определены «полезные» для внедрения в практику РФ особенности систем оплаты труда госслужащих в таких азиатских странах как Китай, Япония и Сингапур.

Научная новизна. Выделены основные особенности современных систем оплаты труда госслужащих в ряде экономически развитых азиатских стран на примере Китая, Японии и Сингапура. Обоснована необходимость совершенствования современной системы оплаты труда госслужащих в России. Выявлены основные проблемы реформирования системы оплаты труда госслужащих в России.

Ключевые слова: материальная мотивация госслужащих, различные системы оплаты труда госслужащих, особенности оплаты труда госслужащих в экономически развитых азиатских странах, реформирование оплаты труда госслужащих в России.

COMPARATIVE ANALYSIS OF MOTIVATION SYSTEM IN PUBLIC ORGANISATION OF ASIAN COUNTRIES (JAPAN, CHINA AND SINGAPORE) AND RUSSIA

Usticheva E.G.

Post-graduate in management on development of labor potential, Research Institute of labor and social security of Labor Ministry of Russia (Russia), 34 Zemlyanoi val, Moskow, Russia, 105064, eu_slpwg@mail.ru

Purpose. Evaluation and improvement of modern payment system of public executives in Russia on the basis of best practices in the similar sphere of some economically developed Asian countries.

Methods. Research is based mainly on such methods as comparative method, graphical, economic and historical analysis.

Results and practical importance. While conducting the comparative analysis of remuneration of labor in Russia and a number of Asian countries the author determined “useful” for practical implementation in the RF peculiarities of labor remuneration of public executives in such Asian countries as China, Japan and Singapore.

Scientific research. The author outlined major features of modern labor remuneration systems of public executives in a number of Asian countries exemplified by China, Japan and Singapore. The author substantiated necessity to improve modern labor remuneration of public executives in Russia and identified major problems of reforming labor remuneration of public executives in Russia.

© Устичева Е.Г., 2014

Устичева Е.Г.

Key words: financial incentives of public executives, various systems of labor remuneration systems of public executives, peculiarities of labor remuneration of public executives in economically developed Asian countries, reforming labor remuneration of public executives in Russia.

В настоящее время РФ по эффективности работы госслужащих занимает лишь 118 место [10]. Такое положение дел предопределили необходимость реформирования государственного управления в России с целью повышения его эффективности. В процессе преобразования госслужбы в стране огромное значение имеет мотивация госслужащих. На это указывает анализ соответствующей научной литературы и заявления первых лиц государства. Так, например, действующий Президент России Путин В.В. [9, с. 55] отмечает, что проблема прозрачности и подконтрольности обществу институтов государства напрямую связана с проблемой мотивации чиновников – людей на государственной службе.

В РФ в настоящее время практически отсутствует эффективный механизм мотивации труда государственных служащих, а поэтому по нашему мнению, целесообразно изучить соответствующий опыт экономически развитых зарубежных азиатских стран. Это и предопределило актуальность исследования, посвященного сравнительному анализу системы мотивации труда госслужащих в России и ряде азиатских стран.

В работе проводится сравнение механизма мотивации и стимулирования труда госслужащих в Китае, Японии и Сингапуре, а точнее системы оплаты их труда, поскольку именно заработная плата является важнейшим мотивом профессиональной деятельности госслужащих.

Выбор именно указанных выше стран объясняется тем, что они представляют широкий спектр организации систем мотивации и стимулирования труда, сформированных на различных исторически сложившихся принципах обеспечения эффективности деятельности госслужащих. Также нельзя не отметить тот факт, что в вышеуказанных азиатских странах раньше, чем в России произошло осознание необходимости увязки оплаты труда госслужащих с результатами их профессиональной деятельности. Поэтому анализ особенностей путей повышения эффективности использования фонда оплаты труда госслужащих в Китае, Японии и Сингапуре может быть использован в ходе реформирования государственного управления в России.

Анализ системы оплаты труда госслужащих России в период реформирования

Проблемам материального стимулирования и мотивации посвящено множество работ как отечественных (Виханский О.С., Захаров Н.И., Кибанов А.Я., Уткин Э.А.), так и зарубежных авторов (Тейлор Ф., Файоль А., Мэйо Э., Маслоу А., Мак-Грегор Д., Адамс С., Врум В., Лоулер Э.). Система стимулирования и мотивации труда госслужащих рассматривается, например, в работах Магомедова К.О., Турчинова А.И. [6, 14]. Однако, следует отметить, что в научных работах ученых практически не уделяется внимание влиянию мотивации профессиональной деятельности госслужащих. При этом именно профессиональная ответственность является важнейшим фактором, оказывающим влияние на эффективность государственного управления.

На наш взгляд, в контексте проводимого исследования, достаточно интересной является совместная работа Винокуровой А.Л. и Коростылевой Л.А. [3, с. 123-127]. Указанные соавторы предположили, что существуют особенности ценностно-смысловой сферы госслужащих, обусловленные спецификой их профессиональной деятельности.

В результате проведенного исследования соавторы в частности выявили, что у самостоятельных госслужащих, ориентированных на достижение профессионального мастерства, слабо выражен мотив власти. Также было установлено, что только госслужащие, уважающие себя и осознающие свою ценность, в профессиональных задачах ориентированы на вызов, конкуренцию, стремление к победе.

Не менее интересной, на наш взгляд, является работа Баяновой М.Б. [2, с. 114-117], в которой, предпринята небезуспешная попытка выявления взаимосвязи эффективности профессиональной деятельности госслужащих с их профессиональной ответственностью.

Сравнительный анализ зарплаты госслужащих, проведенный указанных выше автором позволяет сделать вывод о высокой степени дифференциации их зарплаты по субъектам РФ. Так, например, в 2012 году если зарплата волгоградских госслужащих составляла порядка 50928 руб., то в республике Калмыкия – только 24694 руб. При этом следует отметить, что в Волгоградской области не самая высокая заплата у госслужащих в России. Так, в частности в Мурманской области зарплата госслужащих в 2012 году составляла 67895 руб., а в Ненецком автономном округе – 114631 руб. [15].

Также необходимо отметить, что заработная плата госслужащих в России несколько выше, чем работников в других организациях страны (см. рис. 1).

Примечание: построен по данным Росстата [11, с. 150].

Как видно из данных рис. 1, на протяжении всего анализируемого периода наблюдалось превышение

номинального уровня оплаты труда госслужащих над аналогичным показателем в целом по экономике страны: на 22 % в 2000 году, 28,1 % в 2005 году, 19,9 в 2010 году, 18,8 % в 2011 году и наконец, 34,1 % в 2012 году. Из приведенных цифр видно, что за последние двенадцать лет определенной тенденции изменения вышеуказанного показателя не наблюдалось. Однако, при этом необходимо отметить, что в 2012 году было зафиксировано рекордновысокое значение превышения номинального уровня оплаты труда госслужащих в РФ.

В субъектах РФ такой разрыв в зарплатах госслужащих и работников других организаций страны еще значительнее. Так, например, в Калмыкии зарплата госслужащего в 1,8 раза выше среднереспубликанского уровня, а в Волгоградской области – в 2,8 раза. При этом уровень оплаты труда госслужащих никак не привязан к такому показателю как валовой региональный продукт. Так, в частности, заработная плата госслужащих Волгоградской области выше среднероссийского уровня, в то время как удельный ВРП указанного субъекта РФ (в расчёте на душу населения), наоборот, значительно ниже среднего по стране [15].

Несмотря на достаточно высокую заработную плату для опрошенных госслужащих, материальное вознаграждение является основным мотивом профессиональной деятельности. Этот фактор отметило большинство респондентов-госслужащих разных субъектов РФ: так, например, в Волгоградской области (52,6 %) и в республике Калмыкия (73,6 %). По мнению большей части респондентов (74,9 %) материальное вознаграждение это уверенность в завтрашнем дне и «возможность удовлетворить свои желания» (48,3 %) [2, с. 115]. И это неудивительно поскольку в России на протяжении последних двенадцати лет основным источником денежных доходов населения страны является заработная плата (не исключением являются и госслужащие). Так, удельный вес указанного источника денежных доходов россиян в общей их величине в разные годы указанного выше периода времени находился в интервале от 62 до 66 % – составлял порядка 62,8 % в 2000 году, 63,6 % в 2005 году, 65,2 %, 65,6 % и 65,7 %, соответственно в 2010-2012 годы [11, с. 145].

Результаты авторского опроса, проведенного Баяновой М.Б. коррелируют с данными всероссийского социологического исследования, в ходе которого респонденты-госслужащие отметили, что основным мотивом их деятельности выступает «экономическое стимулирование через денежное содержание» (75,4 % экспертов) [13].

При этом, как справедливо отмечает указанный выше автор, «важным показателем, характеризующим

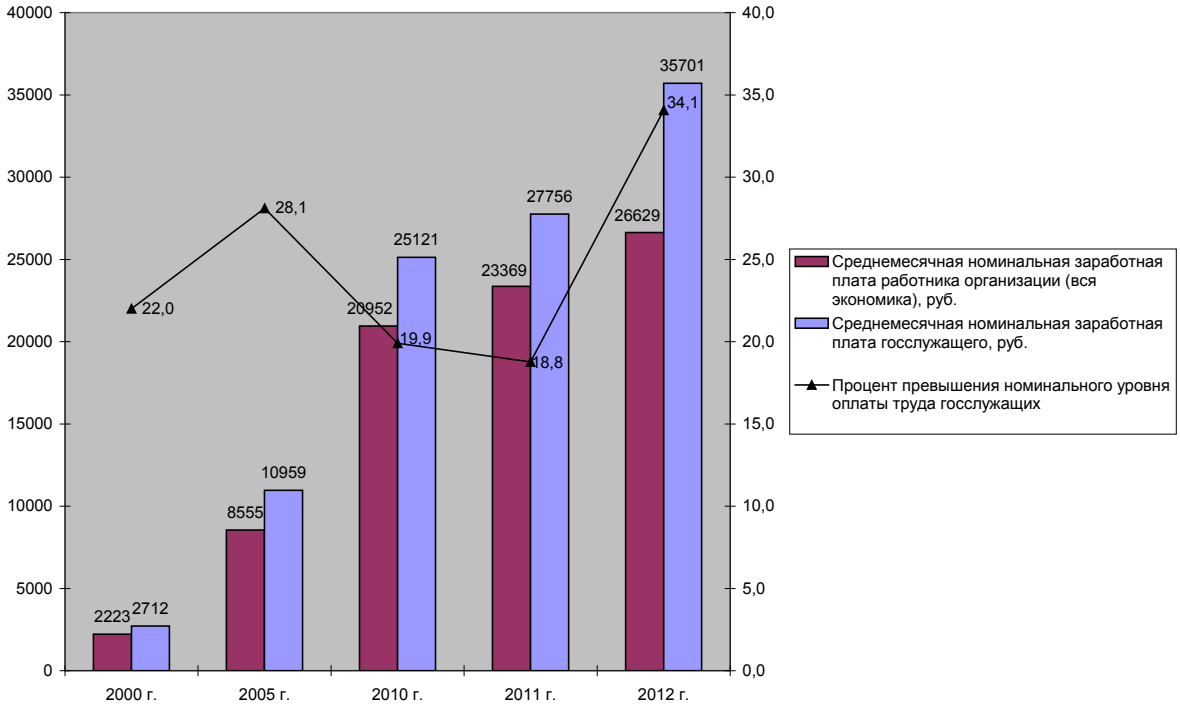


Рис.1. Динамика соотношения номинальной заработной платы работников всех организаций РФ и госслужащих за 2000-2012 годы

эффективность государственного управления и проявления профессиональной ответственности госслужащих, выступает, по мнению опрошенных, дисциплинированность (73 %), хотя более трети респондентов полагают, что госслужащие допускают нарушение трудовой дисциплины, а также бюрократизм (42,5 %) в решении вопросов и безответственность (42,5 %).

Качество жизни населения как один из основных показателей эффективности профессиональной деятельности управленцев выбрали лишь 29,6 % респондентов» [2, с. 115]. Поэтому можно сделать вывод, что качество жизни населения в настоящее время, согласно результатам проведенного Баяновой М.Б. опроса, не является первостепенных показателем профессиональной ответственности госслужащих. На наш взгляд, такая сложившаяся ситуация является неправильной и требует исправления. Определенные «шаги» в указанном направлении в стране уже предпринимаются. Так, утверждена и начала реализовываться программа совершенствования системы оплаты труда в государственных и муниципальных учреждениях до 2018 года [8].

В планах на 2014–2015 годы указанным выше документом предусмотрены следующие мероприятия [17]:

– актуализация (разработка) показателей эффективности деятельности госслужащих с целью обеспечения увязки уровня оплаты труда от изменения качества предоставляемых государственных услуг;

– заключение срочных трудовых договоров с госслужащими в связи с введением эффективного контракта;

– совершенствование квалификационных требований к госслужащим (разработка профессиональных стандартов) с учетом современных требований к качеству государственных услуг;

– установление базовых окладов по профессиональным квалификационным группам.

Согласно реформе зарплата госслужащих будет определяться, не исходя из единой тарифной сетке (действует в России с 1992 года), а в зависимости от качества их работы. Это является принципиальным отличием новой системы оплаты труда госслужащих РФ.

Заработная плата госслужащих в стране будет складываться из двух частей: базовой и стимулирующей (премии). При этом если на размер первой влияют квалификация и опыт госслужащего, то на размер второй – конкретные результаты его труда. Отсюда видно, что чем выше показатели, тем выше зарплата. Что касается базовой части, то госслужащий получит фиксированный оклад, который положен ему в соответствии с его должностью, образованием, опытом работы и личными достижениями. Стимулирующая же часть будет «плавающей», причем меняться она может каждый месяц. Оцениваться качество работы будет в каждом учреждении самостоятельно – это прерогатива специального совета (их предстоит создать) или начальства. Они решат, кому именно и в каком размере начислить стимулирующие выплаты. Предполагается, что выплаты за качество будут представлять собой большую часть зарплаты [16].

Уже в ходе введения новых систем оплаты труда госслужащих выяснилось, что эти мероприятия привели к значительным, зачастую не обоснованным различиям в оценке сложности и результатов труда, увеличению степени дифференциации заработной платой руководителей и специалистов учреждений. Так, в частности, среднемесячная заработная плата отдельных руководителей федеральных государственных учреждений существенно (более чем в 10 раз) превышает заработную плату их основного персонала. Таким образом, анализ внедрения новых систем оплаты труда госслужащих указывает на необходимость дальнейшего совершенствования системы оплаты их труда в целях [17]:

– сокращения разрыва между средним уровнем оплаты труда работников учреждений и средним уровнем заработной платы по субъекту РФ;

– устранения необоснованной дифференциации в уровне оплаты труда руководителей и работников учреждений;

– внедрения или пересмотра системы критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников;

– отмены стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета показателей эффективности деятельности учреждений и работников;

– определения оптимального соотношения гарантированной части заработной платы и стимулирующих надбавок.

Несмотря на то, что каждая национальная система оплаты труда госслужащих должна обладать определенными специфическими характеристиками, тем не менее, при ее реформировании в России, на наш взгляд, необходимо использовать опыт промышленно развитых стран.

Особенности современной системы оплаты труда госслужащих в Китае

В Китае административная реформа началась в 1993 году с принятия на втором заседании Постоянного бюро Государственного Совета КНР «Временного положения о государственных служащих». В указанном документе была поставлена задача по созданию в стране рациональной бюрократии на базе переосмысления западных традиций.

В то же время были предприняты и определенные шаги в области реформирования оплаты труда госслужащих.

При новой системе оплаты труда госслужащих основным стал являться принцип «сколько заработал – столько получи». Величина зарплаты госслужащих в Китае в основном зависит как от уровня профессиональной ответственности, так и сложности выполняемой работы согласно единой тарифной сетке. В связи с постепенным переходом КНР к контролируемой рыночной экономике были дополнительно сформулированы ещё несколько принципов. Важнейшим из них стал принцип внешней справедливости (ст. 66), по которому заработная плата госслужащих должна быть приблизительно такой же, как и зарплата сотрудников госпредприятий [7, с. 166]. Помимо этого, в Китае начала функционировать традиционная как для западных, так и ряда восточных стран практика ежегодного повышения уровня зарплаты, а также введены надбавки за «превосходное» и «удовлетворительное» исполнение госслужащим своих профессиональных обязанностей.

Однако, необходимо отметить, что на практике вышеуказанные нововведения носят, как правило, формальный характер. Так, например, из трёх рейтингов – «удовлетворительно», «превосходно», «неудовлетворительно», которые должны присваиваться госслужащим, последний практически не применяется (в настоящее время его имеют менее одного процента от всех госслужащих Китая). Таким образом, практически все госслужащие Китая поощряются за результативный труд. Мирясь с «удовлетворительной» работой госслужащих, действующая в Китае система сохраняет должности всем, кто хоть что-нибудь делает [12]. Несмотря на это введение новой оценочной системы оплаты труда госслужащих привело к некоторому росту процента увольнений госслужащих. Некоторые исследователи полагают, что новая система оплаты труда госслужащих в Китае достаточно эффективно справилась с основной целью – выявлением и отстранением от занимаемых должностей коррупционеров и прогульщиков, однако не решила проблему отсева низкоквалифицированных госслужащих.

Особенности современной системы оплаты труда госслужащих в Японии

Как справедливо отмечает Абрамова Н.М. «… наряду с высокой политической культурой служащих, с их стремлением к гармонизации межличностных отношений, система стимулирования государственных служащих в Японии является важнейшим фактором эффективности госаппарата в целом» [1, с. 206].

Аналогичной точки зрения придерживается и Илышев А.В. который пишет, что «очень важную роль в обеспечении ответственного и одновременно в значительной степени привилегированного положения государственного аппарата в японском обществе играет система должностного жалованья государственных управленцев» [5, с. 99].

Современная система оплаты труда госслужащих Японии основывается на таблице должностей и классов, прилагаемых к Закону о государственных служащих. Помимо собственно заработной платы (уровень которой привязан к результатам профессиональной деятельности) для госслужащих Японии также предусмотрены различные социальные выплаты такие, как пособия на содержание ребенка, транспортные расходы, отпуск, лечение, единовременные выплаты и т.д. На ежегодной основе специальная экспертная группа Кадрового агентства проводит сравнительный анализ уровня заработной платы госслужащих с аналогичными показателями в частном секторе экономики страны. Результатом чего преимущественно являются рекомендации правительству Японии по повышению уровня фиксированной части заработной платы государственным служащим. Такие рекомендация, как правило, неукоснительно выполняются.

Особенности современной системы труда госслужащих в Сингапуре

Внедрение новой системы оплаты труда работников в Сингапуре стартовало в 1988 году и сначала затронуло госслужбу, где на тот момент работало свыше 145 тыс. человек. Министерство финансов Сингапура на базе рекомендаций рабочей группы предложило гибкую систему оплаты труда государственных служащих. Согласно новой системе оплаты труда заработная плата госслужащего состоит из постоянной или базовой части и переменной составляющей (устанавливается в процентах от первой компоненты). Помимо этого, каждый государственный служащий Сингапура на ежегодной основе получает фиксированную тринадцатую заработную плату и премиальные в форме бонусов, размеры последних не определены и носят стимулирующий характер. При такой системе оплаты труда госслужащих в случае ухудшения экономической ситуации в стране будет происходить снижение уровня оплаты их труда в результате сокращения размера бонусов, и затем в случае необходимости и путем уменьшения переменной части ежемесячной зарплаты и/или тринадцатой заработной платы [4, с. 158].

Апробирование новой системы оплаты труда (или запуск пилотного проекта) пришелся на период азиатского финансового кризиса. В 1998 году были снижены ежегодные бонусы госслужащим. В 1999 году такое сокращение продолжилось в результате чего зарплата сократилась как у рядовых сотрудников ведомств (министерств), так и министров, соответственно от 3 до 5 %. Гибкая система оплаты труда позволила своевременно скорректировать зарплату госслужащих и в период экономического спада 2001 года –уменьшение составило порядка 10 %. В результате рецессии 2003 года снова произошло 10 %-ное сокращение еже-

месячной заработной платы министров и руководящих работников ведомств (министерств) за счет 30 %-ного сокращения размера ежегодных бонусов.

В дальнейшем по завершении пилотного проекта (успешного апробирования на госслужащих) новая гибкая форма оплаты труда в Сингапуре начала внедряться повсеместно: на различных предприятиях во всех отраслях и секторах экономики страны.

Заключение

Таким образом, в статье была предпринята попытка проведения сравнительного анализа системы оплаты труда госслужащих (как основного мотива способствующего повышению эффективности их деятельности) в России и ряде азиатских стран таких, как Китай, Япония и Сингапур. Анализ показал, что в настоящее время в РФ осуществляется реформирование системы оплаты труда госслужащих с целью привязки их зарплат к результатам профессиональной деятельности. Однако, уже первые месяцы функционирования выявили определенные недостатки «новой» отечественной системы оплаты труда госслужащих. Также проведенный анализ и трех вышеуказанных развитых стран запада позволяет сделать вывод о неидеальности оплаты труда госслужащих и у них. Поэтому по нашему мнению современная эффективная оплата труда госслужащих должна являться гибридной (смешанной), т.е. включать в себя лучшие достижения в этой сфере экономически развитых азиатских стран, но в то же время адаптированная к российским реалиям жизни.

Литература:

1. Абрамова Н.М. Мотивация как фактор повышения эффективности труда государственных служащих // Вестник Финансового университета. 2008. № 3.
2. Баянова М.Б. Мотивация служебной деятельности как фактор становления института профессиональной ответственности государственных служащих // Социосфера. 2014. № 1.
3. Винокурова А.Л., Коростылева Л.А. Самосознание и особенности ценностно-смысловой сферы личности в профессиональной деятельности (на примере сотрудников государственных и коммерческих организаций) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12: Психология. Социология. Педагогика. 2008. № 2.
4. Животовская И.Г. Сингапур: глобализация и регулирование рынка труда // В сборнике: Глобализация рынков труда: Динамика, проблемы, перспективы // Сб. обзоров. Сер. «Социальные и экономические аспекты глобализации» Центр научн.-информ. исслед. глобал. и регион. пробл. Отд. глобал. пробл. М., 2010.
5. Илышев А.В. Государственная служебная иерархия в Японии // Право и управление. XXI век. 2007. № 2.
6. Магомедов К.О. Социологический анализ проблемы мотивации труда гражданских служащих // Государственная служба. 2013. № 1.
7. Поповкин А.В., Коваленко С.Г. Этика государственного служения: реформы в Китае и России в горизонте поиска новых этических оснований политики // Россия и АТР. 2011. № 2.
8. Программа совершенствования системы оплаты труда в государственных и муниципальных учреждениях до 2018 года, утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 года № 2190-р.
9. Путин В.В. Демократия и качество государства // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2012. № 1.
10. Российская ассоциация инновационного развития [электронный ресурс]. URL: http://rair-info.ru/publication/ publication14. (дата обращения 17.06.2014)
11. Российский статистический ежегодник 2013: статистический сборник. / Под общ. Ред. А.Е. Суринова. М.: Федеральная служба государственной статистики, 2014.
12. Сатаров Г., Головищинский Г. Административная реформа и противодействие коррупции (о мировом опыте реформирования бюрократического аппарата) [электронный ресурс] // Отечественные записки. 2004. № 2. URL: http://www.strana-oz.ru?numid=17&article=828 (дата обращения 31.03.2011)
13. Социально-профессиональные проблемы государственной гражданской службы Российской Федерации. Социологическое исследование РАНХиГС (май – июнь 2012, экспертный опрос, Руководители – Турчинов А. И., д.с.н., проф. и Магомедов К. О., д.с.н., проф.). Документ опубликован не был.
14. Турчинов А.И. Проблемы теории и методологии государственного управления и государственной службы // Государственная служба. 2008. № 5.
15. Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B08_99/IssWWW.exe/Stg/f2.htm. (дата обращения 28.06.2014)
16. У госслужащих будет новая система оплаты труда [электронный ресурс]. URL: http://www.audit-it.ru/news/personnel/329743.html (дата обращения 28.06.2014)
17. Система оплаты труда бюджетников 2014 [элек-

тронный ресурс]. URL: http://www.budgetnik.ru/art/3532-sistema-oplaty-truda-byudjetnikov-2014 (дата обращения 28.06.2014)

References:

1. Abramova N.M. Motivation as a factor of labor efficiency improvement of public executives // Vestnik finansovogo universiteta. 2008. № 3.
2. Bayanova M.B. Motivation of employment activity as a factor of formation of the professional responsibility of public executives institute // Sotsiosfera. 2014. № 1.
3. Vinokurova A.L., Korostilyova L.A. Self-consciousness and peculiarities of evaluation-conceptual personality sphere in professional activity (exemplified by executives of public and commercial organizations) // Vestnik Sankt-Petrburgskogo universiteta. Series 12: Psikhologiya. Sotsiologiya. Pedagogika. 2008. № 2.
4. Zhivotovskaya I.G. Singapore: globalization and regulation of labor market // In the collection: Globalisation of labor markets: Dynamics, problems, perspectives // Collection of reviews. Ser. “Social and economic aspects of globalization” Center of scientific research of global and regional issues. Dep. of global issues. M., 2010.
5. Ilyshev A.V. Public employment hierarchy in Japan // Pravo i upravleniye. XXI century. 2007. № 2.
6. Magomedov K.O. Sociological analysis of the problem of labor motivation of public executives // Gosudarstvennaya sluzhba. 2013. № 1.
7. Popovkin A.V., Kovalenko S.G. Ethics of public service: reforms in China and Russia on the horizon of searching new ethical basics of policy // Russia and ATR. 2011. № 2.
8. Program of labor remuneration improvement in public and municipal organizations up to 2018, approved by the Order of RF Government dated November 26, 2012. № 2190-r.
9. Putin V.V. Democracy and quality of state // Public service. Vestnik Koordiatsionnogo Soveta po kadrovim voprosam, gosudarstvennim nagradam I gosudarstvennoy sluzhbe pri polnomochnom predstavitele Presidenta Rossiyskoy Federatsiyi v Severo-Zapadnom federalnom okruge. 2012. № 1.
10. The Russian association of innovative development [e-resource]. URL: http://rair-info.ru/publication/publication14. (date of reference 17.06.2014)
11. The Russian statistical almanac 2013: statistical collection. / Edited by A.E. Surinov. M.: Federalnaya sluzhba gosudarstvennoy statistiki, 2014.
12. Satarov G., Golovishchinskiy G. Administrative reform and opposition to corruption (on the world experience of bureaucracy apparatus reformation) [e-resource] // Otechestvenniye zapiski. 2004. № 2. URL: http://www.strana-oz.ru?numid=17&article=828 (дата обращения 31.03.2011)
13. Social-professional problems of public civil service of the Russian Federation. Sotsiologicheskiye issledovaniye RANEPA (May-June 2012, expert poll, Supersisors – Turchinov A.I., Doctor of Science, Professor and Magomedov K.O., Doctor of Science). The document has not published.
14. Turchinov A.I. Problems of theory and methodology of public service and civil service // Gosudarstvennaya sluzhba. 2008. № 5.
15. Federal service of public statistics [e-resource]. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B08_99/IssWWW.exe/Stg/f2.htm. (date of reference 28.06.2014)
16. Public servants will have a new labor remuneration system [e-resource]. URL: http://www.audit-it.ru/news/personnel/329743.html (date of reference 28.06.2014)
17. Labor remuneration system of state employees [e-resource]. URL: http://www.budgetnik.ru/art/3532-sistema-oplaty-truda-byudjetnikov-2014 (date of reference 28.06.2014)