

Ломовцева Н.Н.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ульяновский государственный университет

## Применение зарубежного опыта регулирования оплаты труда в общественном секторе России

### АННОТАЦИЯ:

В статье рассмотрен опыт экономически развитых стран по регулированию системы оплаты труда в общественном секторе. Приведены примеры разного подхода к основным параметрам оплаты труда работников этой сферы, раскрыты общие тенденции развития стимулирования труда по его результатам, показана преемственность данного опыта в российской практике.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** *общественный сектор, государственные учреждения, стимулирование труда, оплата труда по результатам, зарубежный опыт*

JEL: M12, M52, M54

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Ломовцева Н.Н. Применение зарубежного опыта регулирования оплаты труда в общественном секторе России // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 4. — С. 491–504. — doi: [10.18334/rp.17.3.34928](https://doi.org/10.18334/rp.17.3.34928)

---

**Ломовцева Наталья Николаевна**, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, доцент кафедры экономического анализа и государственного управления, Ульяновский государственный университет ([epr\\_nn@mail.ru](mailto:epr_nn@mail.ru))

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 11.03.2014 / ОПУБЛИКОВАНО: 29.02.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/rp.17.3.34928>

(с) Ломовцева Н.Н. / Публикация: ООО Издательство  
"Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

---



### ***Введение***

Начиная с 2008 года система оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях России претерпевает значительные изменения, связанные с отменой единой тарифной сетки для всех отраслей бюджетной сферы и внедрением в оплату труда рыночных стимулирующих механизмов. Данные изменения были положены Постановлением Правительства РФ для федеральных государственных учреждений [6]. В течение четырех лет (2009–2012 годы) все регионы РФ постепенно ввели новые системы оплаты труда (НСОТ) для своих бюджетных работников. Внедряемая система оплаты труда имеет следующие цели:

1. Децентрализовать систему оплаты труда на уровень соответствующих министерств и ведомств, а также самих учреждений.
2. Стимулировать работников получать более высокую заработную плату за более качественную работу независимо от занимаемой должности.
3. Установить гибкие критерии оплаты труда за эффективную работу, которые должны быть понятными и конкретными для всех категорий персонала.
4. Повысить средний уровень заработной платы в социальных отраслях.

Указанные цели отражают основные позиции, которые можно наблюдать в реформировании системы оплаты труда служащих государственного (общественного) сектора развитых стран, проводимые последние десятилетия.

До начала 80-х годов XX века оплата труда служащих общественного сектора в большинстве экономически развитых стран осуществлялась централизованно на основе классификации должностей и единой тарифной сетки, которые были строго регламентированы. На уровне государственных органов определялись не только размеры окладов, но и размеры различных доплат. Данная система постепенно стала не соответствовать тем экономическим потребностям и задачам, которые появились в сфере государственной службы к концу 1970-х годов. В рамках нового государственного управления, которое предполагало активное использование рыночных механизмов в деятельности организаций государственного сектора, многие страны западной Европы стали внедрять в систему оплаты труда концепцию стимулирования труда в зависимости от результатов деятельности

работников или отдельных служб. Данная система получила название системы оплаты труда по результатам (Performance related pay, PRP-система). Кроме внедрения в оплату труда служащих стимулирующей составляющей, изменился подход к системе управления финансами. Функции управления системой оплаты труда и формированием выплат стали передаваться на уровень министерств и ведомств. У руководителей данных общественных структур появилось больше самостоятельности в определении не только самой заработной платы, но и ее стимулирующей составляющей.

Анализируя процесс реформирования системы оплаты труда в развитых странах, можно увидеть основные периоды внедрения и развития системы оплаты труда по результатам в государственном секторе этих стран (табл.).

Таблица

**Внедрение системы оплаты труда по результатам (PRP-системы)  
в странах ОЭСР**

1960-1970	1970-1980	1980-1990	1990-2000	2000-2010
Канада	США	Испания, Дания, Великобритания, Швеция	Финляндия, Италия, Корея	Франция, Швейцария, Венгрия

*Источник:* таблица составлена автором на основе данных итогового отчета Министерства финансов РФ [10].

В целом, к 2010 году примерно 2/3 стран – членов организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в той или иной степени использовали системы оплаты труда государственных служащих по результатам их деятельности. При этом степень распространения этой системы в различных странах и даже в разных государственных ведомствах в пределах одной страны был неодинаковым. В ряде государств принципы оплаты труда по результатам применяются только к руководителям ведомств и начальникам структурных подразделений. В других странах размеры стимулирующей части оплаты труда работников общественного сектора, зависящей от результатов индивидуального труда и работы организации в целом, составляет всего 2–5% от общей суммы вознаграждения.

Разные подходы к оплате труда работников общественного сектора зависели и зависят от уровня государственного регулирования экономики этих стран и от того, какая система государственной службы (карьерная, позиционная или иная) функционирует в стране. Кроме

того, жизнеспособность той или иной системы оплаты труда основана на национальной культуре и историческом развитии страны. Как отмечает Левашова В.И., «в большинстве экономически развитых стран государство, используя механизмы правового регулирования, воздействует на заработную плату в четырех направлениях: установление минимума заработной платы; определение ее структуры; внедрение определенных форм оплаты рабочей силы; индексация заработной платы и контроль за ее уровнем с целью предотвратить чрезмерный рост» [4].

В экономически развитых странах размеры должностных окладов, а также всех предусмотренных надбавок к заработной плате государственных служащих, в основном устанавливаются законодательно и являются достаточно прозрачными для общества. Уровень оплаты зависит от должности, стажа и ранга служащего. При этом система оплаты труда в государственном секторе часто отличается от системы оплаты труда в коммерческом секторе. К странам, которые устанавливают оклады в публичном секторе на национальном уровне, можно отнести такие страны, как Германия, Франция, Швеция и другие. Опыт регулирования оплаты труда в государственном секторе интересен в Германии, где наблюдается постепенный переход от жесткого централизованного регулирования к внедрению некоторых рыночных подходов в оплате труда.

*В Германии* оплата труда государственных служащих и так называемых бюджетников всегда была строго регламентирована и регулировалась законом «Об окладах государственных служащих»: тарифные ставки по оплате труда устанавливались законодательством, как в части основного оклада, так и на уровне надбавок. Данный процесс носил публичный характер. Основанием для установления основного оклада, который составлял около 85% совокупного дохода, являлась категория занимаемой должности в соответствии с образованием, квалификацией, стажем. Надбавки к окладу носили в основном постоянный, а не стимулирующий характер и устанавливались в зависимости от места работы и повышения в чине. Установление руководителем каких-либо персональных надбавок или индивидуальных премий являлось нетрадиционным.

В 2006 году в Германии началась реформа трудового права: в систему оплаты труда были внесены такие понятия, как «стимулирование труда» и «трудова́я отдача». Постепенно стала

вводиться стимулирующая составляющая в оплату труда работников государственного сектора, которая зависит от результатов их труда. Например, научно-педагогическим работникам высших учебных заведений (профессорам) прекращена выплата надбавок за выслугу лет, но при этом введены доплаты за эффективность работы: за хорошую подготовку специалистов, за научно-исследовательскую работу и другие, которые включаются в расчет пенсии и стимулируют результативность работы преподавательского состава [12].

В странах, где уровень государственного вмешательства в экономические процессы невелик (США, Великобритания, Канада и др.), централизованное регулирование оплаты труда государственных служащих находится на минимальном уровне. В позиционных моделях государственной службы акцент в оплате труда делается на систему оценки качества и результативности работы. Оплата труда зависит от тарифной сетки и дифференциации по результатам работы. В этих странах создана гибкая система премий и бонусов, основанных на методиках оценки работы персонала. Рассмотрим опыт регулирования оплаты труда в Великобритании, которая является ярким примером применения рыночных механизмов в оплате труда работников государственного сектора.

Начиная с 80-х годов прошлого века, в *Великобритании* происходит реформирование системы оплаты труда в общественном секторе, целью которого является внедрение системы оплаты труда по индивидуальным показателям достижения конечных результатов или заслуг. Некоторые специалисты утверждали, что данный подход в секторе умственного труда не может применяться, так как «формирование «ясной» взаимосвязи между оплатой труда и результативностью является трудной задачей для многих групп специалистов» (Мосс Кантер) [2]. При этом консервативное правительство, управлявшее государством в те годы, полностью поощряло внедрение системы оплаты труда на основе достижения конечных результатов в общественном секторе.

Анализируя систему оплаты труда в общественном секторе Великобритании, можно сделать следующие выводы:

1. В государственном секторе страны существует единый подход в оплате труда, основанный на следующих принципах: действие общенациональной системы «единой тарифной основы» для конкретных государственных организаций; наличие обязательного минимального

размера оплаты труда для всех сфер государственного сектора; ежегодное регулирование оплаты труда на основе рекомендаций, сделанных Правительству независимыми специальными Комитетами по пересмотру заработной платы (Pay Review Bodies) по шести основным группам работников государственного сектора и других.

2. С 2004 года в общественном секторе Великобритании (национальной службе здравоохранения, органах местного самоуправления, школах, колледжах, университетах) развивается заключение долгосрочных (на 3–4 года) соглашений по оплате труда (Long Term Pay Settlements), что обеспечивает стабильность планирования в государственном секторе.

3. Структура оплаты труда включает базовый (основной) оклад, который зависит от соответствующей тарифной ставки, а также различные надбавки. К основным из них можно отнести: оплату по компетентности для продвижения по карьерной лестницы с одной категории на другую (Competency Based Pay); оплату по эффективности конкретного работника, группы работников или всей организации в соответствии с установленными целями (Performance Related Pay); региональные надбавки (например, в системе здравоохранения или образования) за привлечение и удержание персонала на местном уровне. [1].

В последнее время организации общественного сектора Великобритании часто отказываются от индивидуальных выплат по эффективности в связи с тем, что достаточно сложно объективно оценить деятельность работника по критериям, при разработке которых присутствуют определенные трудности. Кроме этого, считается, что такая система может быть слишком зависимой от субъективной оценки управленцев вышестоящего звена. Например, университеты, имея собственные системы оценки труда, практически отказались от концепции оплаты труда по эффективности. Вместо этого при увеличении оклада своим работникам они вводят требования в виде прохождения аттестации, то есть подтверждения квалификации, опыта и вклада в деятельность университета.

Сегодня система оплаты по фактической эффективности в Великобритании используется в государственном секторе в основном при оценке высшего звена управленцев.

Несмотря на разные подходы в оплате труда служащих, государство во всех экономически развитых странах стремится

устанавливать такие нормы оплаты труда в общественном секторе, которые обеспечивают этим служащим достойный уровень жизни.

*Во-первых*, во многих странах с развитой экономикой оплата труда служащих государственных учреждений регулируется уровнем минимальной заработной платы. Двадцать из 28 государств – членов Европейского Союза имеют закрепленную в законе единую минимальную заработную плату.

Другие страны, которые не имеют законодательно закрепленного минимального размера, оговаривают минимальные ставки заработной платы в коллективных договорах по отраслям на основании коллективных переговоров государства, предпринимателей и профсоюзных органов. Некоторые специалисты (например, Ларс Ванде Кейбас, экономический советник Всеобщей федерации труда Бельгии) предлагают ввести универсальный европейский минимум зарплаты, который должен составлять не менее 60% от соответствующих национальных или отраслевых средних заработных плат [3]. Сложная финансовая ситуация в Евросоюзе сегодня отложила рассмотрение этого вопроса на неопределенный срок.

*Во-вторых*, страны с высоким уровнем развития последние десятилетия пытаются реформировать систему оплаты труда в общественном секторе с введением в нее принципов, существующих в частном секторе, то есть привязки ее к эффективности или результативности труда (PRP-система). Достойная заработная плата для работников общественного сектора должна быть связана с качеством общественного обслуживания. Как сказал Марк Сервотка, Генеральный секретарь профсоюза PCS, объединяющего государственных служащих в Великобритании: «PCS хочет предоставления качественных услуг, а низкая оплата труда часто создает проблемы мотивации и обязательств, ведущие к худшему качеству обслуживания. Низкая оплата труда часто означает высокую текучесть персонала, ведущую к росту издержек на профессиональное обучение, а также к неэффективности в результате низких уровней квалификации и опыта» [9].

В каждой из развитых стран есть свои индивидуальные подходы в реформировании системы оплаты труда государственных служащих, но при этом везде данные подходы связаны с развитием качества общественных услуг и стимулированием работников за это качество. Таким образом, оплата труда в государственном секторе этих стран

постепенно становится ключевым инструментом менеджмента и развития персонала с целью повышения эффективности его работы.

Перечисленные выше принципы регулирования оплаты труда работников общественного сектора развитых стран, нашли отражение в нормативных документах Российской Федерации, изменивших систему оплаты труда в государственных и муниципальных учреждениях, оказывающих социальные услуги населению. Правительство, оговаривая основные позиции оплаты труда, такие как структуру заработной платы, ее составляющие элементы, ограничения на максимальные выплаты руководителям учреждений и другие, пытается закрепить самостоятельное регулирование выплат (в том числе стимулирующих) на уровне вышестоящей организации и самого учреждения.

Руководители государственных и муниципальных учреждений сегодня имеют право устанавливать в пределах выделенных средств базовые оклады работникам, разрабатывать критерии стимулирования труда и поощрять дополнительными выплатами эффективный труд. Данное право материального стимулирования по итогам труда было использовано далеко не всеми учреждениями. Проблемы оплаты по результатам труда коснулись в основном критериев стимулирования, которые были разработаны формально и чаще всего отражали непосредственные должностные обязанности работников.

Выплаты стимулирующего характера сегодня во многих учреждениях социальной сферы носят постоянный характер и назначаются вне зависимости от результатов труда. Например, в Ульяновском государственном университете, несмотря на утвержденные рейтинговые показатели деятельности, преподавательский персонал получает не стимулирующие выплаты по итогам своего труда, а разовые надбавки, выплачиваемые единовременно в зависимости от экономии фонда оплаты труда и в целях повышения среднего уровня заработной платы. При этом административно-управленческий и прочий персонал получают ежемесячные так называемые стимулирующие выплаты, которые в основном регулируют уровень заработной платы, но не качество труда. Такой подход объясняется несколькими причинами.

*Во-первых*, переход на новые условия оплаты труда в федеральных бюджетных учреждениях был жестко ограничен временными рамками (с сентября по ноябрь 2008 года), то есть на разработку новых документов и их внедрение был отведен очень маленький срок. Поэтому многие учреждения в соответствии с

рекомендациями Министерства здравоохранения и социального развития РФ и вышестоящих органов утвердили критерии результативности труда, которые не всегда и не полностью отражают реальную отдачу сотрудников, а чаще всего характеризуют общие подходы к выполнению их основных обязанностей. Например, в Положениях об оплате труда учреждений часто встречаются такие формулировки как «Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы», «Выплаты за качество выполняемых работ» и другие, которые характеризуют общий характер или направление работы, а не дают возможности определить уровень ее эффективности и дифференцировать размер выплат.

*Во-вторых*, в связи с резким повышением минимального размера оплаты труда в тот период (почти вдвое), руководителям учреждений в соответствии с требованиями законодательства пришлось направить часть средств, выделенных им в виде стимулирующего фонда, на доведение уровня заработной платы своим работникам до установленного законодательством минимального размера. То есть перераспределение финансовых средств отразилось на ограничении возможности направить их непосредственно на стимулирование труда.

*И, в-третьих*, многие руководители бюджетных учреждений не были финансово и, может быть, даже морально подготовлены к самостоятельному управлению выделенными средствами, в том числе и на оплату труда. Здесь сработал принцип: «Чем проще, тем понятнее». Кроме того, разработка сложной системы стимулирования по утвержденным критериям результативности труда требовала дополнительных расходов в виде программного обеспечения и учета этих показателей.

Сегодня по результатам внедрения новой системы оплаты труда в государственных и муниципальных учреждениях России можно сделать следующие выводы:

1. Заработная плата работников социальной сферы состоит из трех составляющих: базовый оклад, компенсационные выплаты и стимулирующие надбавки. Требования законодательства о доведении стимулирующих выплат до определенной доли в структуре фонда оплаты труда учреждения (например, в федеральных учреждениях – до 30%) не всегда выдерживаются и часто выполняются за счет назначения данных выплат административному и прочему персоналу. В отличие от российского подхода, в международной практике стимулирование по

результату направлено на повышение эффективности деятельности руководителей и так называемого основного персонала в этих отраслях.

2. Критерии материального стимулирования по результатам работы во многих учреждениях разработаны формально и часто отражают основные функциональные обязанности работника, хотя, на наш взгляд, должны привносить в деятельность каждого работающего заинтересованность повышать качество своего труда. Например, стимулирование преподавателя высшей школы может реализовываться за счет таких критериев, как написание учебников и методических пособий, разработка и внедрение новых технологий обучения, совместная научная деятельность с производственной сферой региона и т.д.

3. Уровень средней заработной платы работников социальной сферы по-прежнему остается низким, несмотря на задачу существенно повысить ее после внедрения НСОТ (в том числе за счет стимулирующей составляющей). При этом темпы роста заработной платы в отраслях этой сферы за последние четыре года замедлились по сравнению с предыдущим аналогичным периодом. Например, темп роста заработной платы работников образовательных учреждений за 2005–2008 годы составил 208,5%, а за 2009–2012 годы – 142,9%.

Кроме этого, соотношение среднего уровня заработной платы в этой отрасли и среднего уровня заработной платы в экономике страны повысилось незначительно: в 2008 году оно составляло 65,5%, в 2012 году – 71,4%, то есть говорить о резком повышении социально-экономического положения этих работников после введения НСОТ не приходится [11].

4. Базовые оклады работникам государственных и муниципальных учреждений были установлены на минимальном уровне (часто ниже МРОТ), что, соответственно, вынуждает их искать подработку в своем или другом аналогичном учреждении. Совмещение и совместительство в отраслях социальной сферы достигает полутора и более ставок, что не может не отразиться на качестве этой работы. При этом расчет среднего уровня заработной платы этих работников включает все дополнительные выплаты в данном учреждении, что не отражает реальной заработной платы, полученной по основному месту работы, и искажает итоги анализа и выводов Минтруда.

5. Самостоятельность руководителей учреждений в области формирования оплаты труда отразилась на увеличении

дифференциации среднего уровня заработной платы не только по категориям работников, но и по однородным учреждениям. Например, в федеральных государственных учреждениях высшего профессионального образования города Ульяновска средняя заработная плата штатного преподавательского состава за октябрь 2012 года колебалась от 17,0 тыс. руб. в сельскохозяйственной академии до 30,7 тыс. руб. в государственном университете, т.е. разрыв составил более 1,7 пункта [5]. Такой подход не должен влиять на отток квалифицированного персонала из одного учреждения в другое, так как выполняемые функции работников однородны, а размер заработной платы чаще всего зависит от рыночного регулирования, как в нашем случае – от престижности той или иной специальности и возможности привлечения внебюджетных средств от оказания платных услуг.

После проведения мониторинга по внедрению новой системы оплаты труда в государственных и муниципальных учреждениях правительство предпринимает попытки корректировки установленных ранее норм оплаты труда работников социальной сферы.

Президентом России в мае 2012 года были приняты Указы о поэтапном доведении заработной платы основной категории работников в социальных отраслях до среднего уровня по экономике региона [8]. В соответствии с данным решением многие ведомства регулируют размеры базовых окладов своих работников. Например, Министерство образования и науки РФ в мае 2013 года направило методические рекомендации своим подведомственным учреждениям высшего профессионального образования о доведении базовых окладов педагогическим работникам до 80% от уровня средней региональной заработной платы [7]. Вместе с этим отменено жесткое регламентирование доли стимулирующих выплат в общем объеме оплаты труда. То есть происходит корректировка основной оплаты труда (базового оклада) в соответствие с международными стандартами.

При этом вопросы стимулирования труда по его результату (то, ради чего и затевалась реформа) анализируются мало и проблемы по внедрению оплаты по эффективности (PRP-системы) сегодня также актуальны, как и в начале внедрения новой системы оплаты труда в общественном секторе России.

### **Заключение**

1. PRP-системы должны применяться только там, где можно конкретизировать количественные показатели, характеризующие результат труда. Это в основном касается руководящего персонала учреждений и в той или иной степени основной категории работающих.

2. Учредителем (вышестоящей организацией) могут быть выработаны единые критерии оценки результата труда по тем или иным должностям (специальностям) для однородных подведомственных учреждений, как, например, действующая сегодня система оценки деятельности руководителей (ректоров) учреждений высшего профессионального образования. Данная оценка должна быть увязана со стратегическими целями развития отрасли и учреждения, проводиться на регулярной основе, быть понятной и публичной, носить стимулирующий материальный характер и отражать определенные достижения, характеризующие качество труда того или иного работника. Без такого подхода принципы стимулирования теряют свое значение.

3. Учитывая сложности разработки и внедрения системы результативных показателей и их оценки в социальных отраслях, необходимо изучить зарубежный опыт в этой области и адаптировать его к нашей действительности. Итогом внедрения данной системы должна быть заинтересованность каждого работника трудиться эффективнее и получать за это более высокую заработную плату.

### **ИСТОЧНИКИ:**

1. Жулина Е.Г., Иванова Н.А. Европейские системы оплаты труда // Управление персоналом. — 2007. — № 7. — С. 3-5.
2. Кесслер Я. Системы оплаты труда // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. — СПб: Питер, 2002. — 1200 с. — С. 793-815.
3. Кейбас Л.В. Европа: Минимальная зарплата как противодействие сокращению оплаты труда [Электронный ресурс] // Профсоюзы сегодня. — 2012. — 21 февраля. — Режим доступа: <http://www.unionstoday.ru/news/columns/2012/02/21/16111>
4. Левашов В.И. Социальная политика доходов и заработной платы. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. — 360 с.
5. Минобрнауки России публикует данные о средней заработной плате преподавателей российских вузов [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации. — 2012. — 23 ноября. — Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/новости/2849>
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2008 № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а

также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений».

7. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 29.05.2013 № АП-867/04 «О доведении средней заработной платы педагогических работников учреждений до уровня средней заработной платы по экономике соответствующего региона в 2013 году».
8. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».
9. Пути решения проблемы низкой оплаты труда: Документ о политике ЕФПРОО в отношении низкой оплаты труда [Электронный ресурс] // Федерация профсоюзов Красноярского края. — 2006. — Режим доступа: [http://www.fpkk.ru/text/low\\_zp\\_problem.pdf](http://www.fpkk.ru/text/low_zp_problem.pdf)
10. Субпроект RFTAP/QCBS/1.6 «Техническая поддержка реализации основных направлений повышения качества управления общественными финансами в Российской Федерации на период 2007-2008 годов»: Итоговый отчет. В 13 т. Т. 10. / Министерство финансов Российской Федерации. — Москва, 2010. — 102 с.
11. Сайт Федеральной службы государственной статистики.
12. Ходов Л. Проблемы высшей школы Германии // Вопросы экономики. — 2009. — № 7. — С. 147-152.

**Natalia N. Lomovtseva**, Associate Professor of the Chair of Economic Analysis and State Administration, Honored Employee of Higher Vocational Education, Ulyanovsk State University

### **The use of foreign experience of labor remuneration regulation in Russia's public sector**

#### ABSTRACT

The author discusses the experience of mature economies as for the labor remuneration regulation in the public sector. She also provides examples of different approaches to the main parameters of labor remuneration of the employees working in this field, demonstrates common tendencies in the development of labor remuneration and, finally, shows the continuity of this experience in the Russian practice.

**KEYWORDS:** public sector, public authorities, labor stimulation, оплата труда по результатам, foreign experience

---