УДК: 35.089.7-057.34 DOI:10.12737/24781

СОВРЕМЕННЫЕ ПРИОРИТЕТЫ РЕФОРМЫ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ ЧИНОВНИКОВ: ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Добролюбова Е.И., Самоцветова А.М.[1]

Важным фактором повышения качества государственного управления является создание действенной системы материального стимулирования государственных гражданских служащих, ориентированной на достижение конечных общественно значимых результатов. Несмотря на наличие значительного опыта по использованию инструментов оплаты труда по результатам, до настоящего времени влияние внедрения данного инструмента на результативность деятельности органов исполнительной власти оценивается как незначительное.

В настоящей статье исследованы практика использования различных методов материального стимулирования в федеральных органах исполнительной власти и причины ограниченного влияния данной практики на качество государственного управления в целом. Результаты исследования демонстрируют, что хотя формально в 85,7% органов власти используется оплата труда по результатам, качество применяемых систем показателей оценки результативности профессиональной служебной деятельности, а также степень их учета при принятии решений о премировании остаются недостаточными.

Фактически система материального стимулирования на государственной гражданской службе сохраняет субъективный характер, а многие используемые на практике показатели результативности ориентируют деятельность служащих не на достижение конечных результатов, а на формальную реализацию тех или иных регламентированных процессов. Основными факторами, определяющими размер премии, являются оценка руководителя и исполнительская дисциплина.

Механизмы внешней оценки, несмотря на значительные усилия по их внедрению, пока мало влияют как на оценку, так и на поощрение государственных гражданских служащих по результатам их деятельности.

Работа выполнена в рамках государственного задания Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации на 2016 г.

Ключевые слова: государственная служба, материальное стимулирование, оплата труда по результатам, оценка результативности, премирование, эффективность.

CURRENT PRIORITIES OF THE REFORM OF THE INCENTIVE SCHEME FOR RUSSIAN OFFICIALS: FOCUS ON THE RESULT

DOBROLYUBOVA E.I.– Candidate of Economic Sciences, Deputy Director of the Center of Technologies of Public Administration, Institute of Applied Economic Research, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Moscow), e-mail: dobrolyubova@inbox.ru

---

Добролюбова Елена Игоревна – кандидат экономических наук, зам. директора Центра технологий государственного управления Института прикладных экономических исследований Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: 119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82, e-mail: dobrolyubova@inbox.ru

Самоцветова Александра Михайловна – научный сотрудник Центра технологий государственного управления Института прикладных экономических исследований Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: 119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82, e-mail: samotsvetova-am@ranepa.ru

SAMOTSVETOVA A. M.– Researcher of the Center of Technologies of Public Administration, Institute of Applied Economic Research, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Moscow), e-mail: samotsvetova-am@ranepa.ru

An important factor in improving the quality of public administration is to create an effective system of material incentives for civil servants focused on the achievement of the ultimate socially significant results. Despite having considerable experience in the use of payment instruments on the results, the impact of the introduction of this instrument on the effectiveness of executive authorities' activityhas been estimated as insignificant so far.

The article examines the practice of using different methods of material incentives in the federal bodies of executive authority and the reasons for the limited impact of this practice on the quality of public administration in general. The results of the study show that, although formally in 85.7% of authorities payment by work resultsis used, the quality of appliedsystems of measurement of professional performance and the status of their account when making decisions on bonuses remain insufficient. In fact, the system of material incentives in the civil service keeps subjective character, andmany used in practice, the performance indicators orient servants' activities not on achievement of results, and on the formal implementation of certain regulated processes. The main factors that determine the amount of rewarding are the evaluation of a manager and executive discipline. The mechanisms of the external evaluation, despite the considerable efforts to implement them influenceless the assessment and the encouragement of civil servants according to the results of their activities.

The work is done within the public task of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration in 2016.

Keywords: civil service, financial incentives, payment on the results, performance evaluation, rewarding, efficiency.

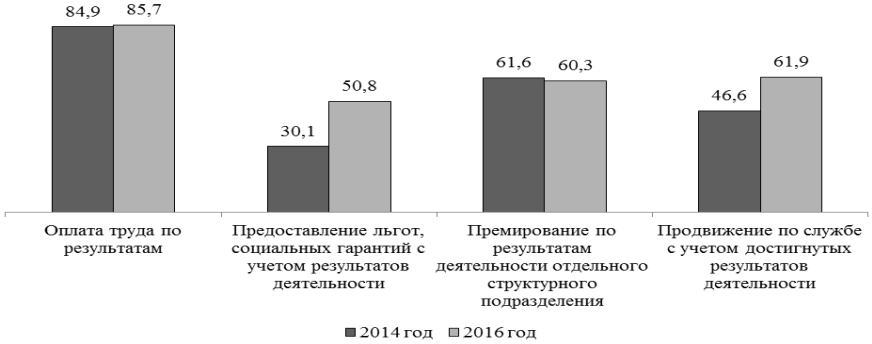
Важным условием повышения качества государственного управления является создание мотивации государственных служащих к достижению конечных общественно значимых результатов, повышению результативности их профессиональной служебной деятельности. Безусловно, на уровень мотивации влияют как материальные, так и нематериальные факторы (Божья-Воля, 2013; Johansson, 2016); однако ведущую роль играют оценка результативности профессиональной деятельности (Сапронова, 2012) и основанные на такой оценке механизмы материального стимулирования по результатам (Тищенко, 2012). Проведенный экспертами Всемирного банка обзор более 150 исследований, характеризующих последствия внедрения оплаты труда по результатам в государственном секторе в разных странах мира, показывает, что в большинстве случаев внедрение оплаты труда по результатам оказало положительный эффект. Несмотря на то, что данные результаты в основном касались внедрения материального стимулирования в бюджетном секторе, а также в сфере администрирования доходов, оснований считать оплату труда по результатам неприменимой для других категорий служащих не выявлено[1]. При этом ключевым фактором успеха систем материального стимулирования по результатам в государственном управлении является выработка надежной системы оценки результативности деятельности служащих.

Теоретические исследования подкрепляются и практикой зарубежных стран. Так, в тече-

[1]Hasnain, Zahid; Manning, Nick; Pierskalla, Jan Henryk. 2014. The Promise of Performance Pay?: Reasons for Caution in Policy Prescriptions in the Core Civil Service. Oxford University Press on behalf of the World Bank. © World Bank. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24190 (датаобращения: 01.10.2016)

ние последнего десятилетия отмечался рост как доли стран ОЭСР, использующих механизмы оплаты труда по результатам на государственной службе, так и доли переменной части оплаты труда государственных служащих, зависящей от результативности профессиональной служебной деятельности[1]. Данные тенденции свидетельствуют о развитии систем управления по результатам в целом[2]. В российской практике первые эксперименты по внедрению оплаты труда по результатам были проведены еще в 2003 – 2004 гг. в рамках реализации Программы «Реформирование государственной службы в Российской Федерации»[3]. Согласно проведенному РАНХиГС в 2016 г. исследованию по вопросам материального стимулирования государственных гражданских служащих, 85,7% федеральных органов исполнительной власти в России в настоящее время используют оплату труда по результатам, при этом в 88,9% обследованных органах власти утверждены положения о премировании (стимулировании) служащих по результатам профессиональной служебной деятельности. Аналогичные результаты по распространенности механизма оплаты труда по результатам среди федеральных органов исполнительной власти были получены и по итогам исследования 2014 года[4].

В целом результаты исследований 2014 и 2016 гг. показывают, что результаты деятельности государственных гражданских служащих все больше учитываются при принятии кадровых решений. Так в 2016 г. до 50,8% выросла доля федеральных органов исполнительной власти, в которых учитываются результаты деятельности при предоставлении льгот и социальных гарантий (например, при выделении субсидий на приобретение жилья). В 61,9% опрошенных федеральных органах исполнительной власти результаты профессиональной деятельности государственных гражданских служащих учитываются при принятии решений о продвижении по службе (рис. 1).



Источник: *составлено авторами по данным 73 федеральных органов исполнительной власти в 2014 г. и по данным 63 федеральных органов исполнительной власти в 2016 г.*

Рисунок 1 – Механизмы материального стимулирования, используемые в федеральных органах исполнительной власти, %

Figure 1 – Mechanisms of material incentives used in the federal bodies of the executive power,%

[1]Добролюбова Е.И., Александров О.В., Южаков В.Н., Клочкова Е.Н. Международный опыт внедрения управления по результатам: основные тенденции // Государственная служба. – 2014. – № 1 (87). – С. 84–92.

[2]Южаков В., Добролюбова Е., Александров О. Государственное управление по результатам: старые рецепты или новая модель? //Экономическая политика. – 2014. – № 5. – С. 191–207.

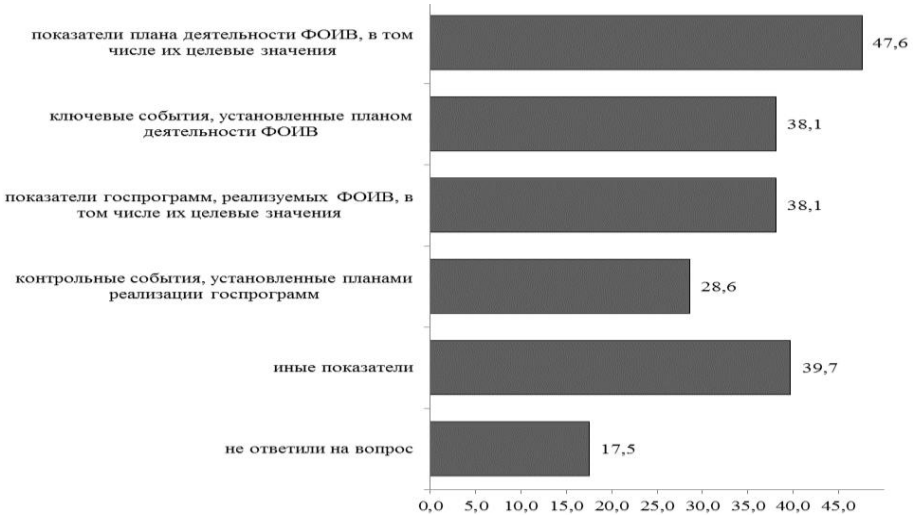
[3]Стратегия реформы государственного управления России и ее реализация на региональном уровне. –М.: Издательство «Алекс», 2005. – 304 с.

[4]Вопрос для дальнейшей работы: а можно подтвердить эту оценку? в чем именно это проявляется? И в чем должно проявляться влияние на «видимый рост качества государственного управления»?

Однако до настоящего времени широкое использование механизмов материального стимулирования государственных служащих по результатам не привело к видимому росту качества государственного управления в России*. Основной причиной такого положения дел, по нашему мнению, является качество используемых органами власти систем оценки результативности профессиональной служебной деятельности.

Первый аспект, на который необходимо обратить внимание, – это низкая степень взаимосвязи ожидаемых результатов и показателей результативности, установленных стратегическими документами, реализуемыми органом власти, и показателей результативности деятельности государственных гражданских служащих.

Так, лишь 47,4% опрошенных федеральных органов исполнительной власти используют в составе показателей результативности профессиональной служебной деятельности показатели, утвержденные в ведомственном плане деятельности; 38,1% опрошенных органов власти используют показатели государственных программ. Ключевые события, установленные ведомственными планами деятельности, и контрольные события планов реализации государственных программ учитываются при оценке результативности профессиональной служебной деятельности лишь в 38,1% и 28,6% федеральных органов исполнительной власти соответственно (рис. 2).



Источник: *составлено авторами по данным 63 федеральных органов исполнительной власти*

Рисунок 2 – Доля федеральных органов исполнительной власти, использующих данные стратегических документов для оценки результативности профессиональной служебной деятельности, %

Figure 2 – The share of federal executive authorities, using data of strategic documents to assess the effectiveness of professional performance,%

Примечательно, что реже всего планы реализации государственных программ используются в оценке деятельности федеральных министерств: наличие такой практики отметили лишь два министерства из 19 ответивших на вопросы анкеты. Такая ситуация вызывает особенное недоумение, поскольку в планах реализации государственных программ актами Правительства Российской Федерации устанавливается персональная ответственность государ-

ственных служащих (чаще всего – уровня заместителей министра или директора департамента) за наступление конкретных контрольных событий. Поскольку значительная часть контрольных событий связана с разработкой и принятием нормативных правовых актов, ответственность за наступление таких событий, как правило, возложена на государственных служащих федеральных министерств.

При этом в федеральных органах исполнительной власти, не учитывающих положения стратегических документов при оценке результативности профессиональной служебной деятельности, как правило, используются качественные показатели результативности. Чаще всего среди таких показателей отмечаются «выполняемый объем работы», «интенсивность труда», «соблюдение служебной дисциплины»; «своевременность и оперативность выполнения поручений»; «качество выполненной работы» (например, подготовка документов в соответствии с установленными требованиями, полное и логичное изложение материала, юридически грамотное составлению документа, отсутствие стилистических, грамматических ошибок); «умение рационально использовать рабочее время»; «творческий подход к решению поставленных задач» и другие. Как следует из приведенных примеров, подавляющее большинство таких показателей может быть оценено только субъективно, что ограничивает возможности оспаривания результатов оценки. Так, с учетом практически полного отсутствия индивидуального планирования в федеральных органах исполнительной власти (в 2014 г. наличие индивидуальных планов отмечали лишь 11% федеральных органов исполнительной власти[1] (Южаков и др., 2016); в 2016 г. 20,6% федеральных органов исполнительной власти отметили использование практики индивидуального планирования при формировании целевых значений показателей результативности профессиональной служебной деятельности) соотнести выполненный объем работы и интенсивность труда с запланированными показателями не представляется возможным. По тем же причинам сложно объективно оценить рациональность использования рабочего времени, наличие либо отсутствие творческого подхода к решению поставленных задач и иные показатели, широко используемые на практике.

Практика использования количественных показателей результативности в различных федеральных органах исполнительной власти показывает, что реализация однотипных функций оценивается по-разному. Так, в сфере контрольно-надзорной деятельности в некоторых органах власти до сих пор используются «палочные» системы оценки. Например, в Россельхознадзоре и Ростехнадзоре в качестве показателя объема выполненной работы учитывается количество проведенных плановых и внеплановых проверок, в том числе в расчете на одного инспектора. В других контрольно-надзорных органах используются более сбалансированные системы оценки результативности деятельности инспекторов. Так, в Росздравнадзоре в качестве показателей результативности учитывается в том числе количество проведенных проверок, по которым достигнуты социальные и экономические эффекты, а также снижены общественно опасные последствия, возникающие в результате несоблюдения законодательства подконтрольными объектами. В Роструде для оценки количества и объема работы и их результатов используются коэффициенты исполнительской дисциплины по направлениям деятельности по таким направлениям, как: легализация трудовых отношений между работодателями и работниками; реализация права работников на труд в условиях, соответствующих государственным нормам требованиям охраны труда, и предупреждение несчастных случаев на производстве; обеспечение соблюдения порядка проведения расследований несчастных

[1]Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Александров О.В., Татаринова Л.Н., Масленникова Е.В. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих: Монография – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2016. – 224 с.

случаев и их надлежащей квалификации; ликвидация просроченной задолженности по заработной плате; повышение уровня информационной открытости территориального органа, в том числе размещения открытых данных о его деятельности на официальном сайте в сети "Интернет" и «онлайнинспекция.рф» и др.

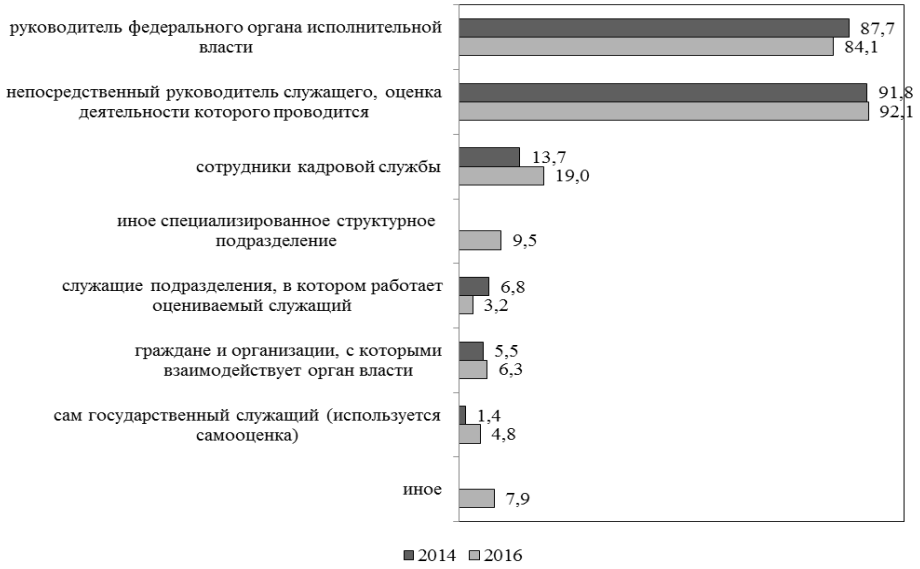
Деятельность служащих центральных аппаратов во многих федеральных органах исполнительной власти оценивается, исходя из своевременности и качества исполнения поручений и подготовки проектов нормативных правовых актов. При этом предметом контроля и соответственно оценки являются в большей степени формальные признаки (например, выполнение поручений в срок, подготовка документов без грамматических ошибок), а не содержательные аспекты деятельности (например, в какой степени подготовленные документы позволили решить ту проблему, на которую они были направлены). В этом смысле оценка результативности на индивидуальном уровне никак не связана с оценкой результативности деятельности органа власти в целом (в том числе по достижению целей, определенных стратегическими документами). Так, на индивидуальном уровне зачастую акцент приходится на процесс (наличие деятельности в соответствии с утвержденными сроками, регламентами, требованиями), а не на конечный результат (улучшение ситуации в той или иной сфере).

Данные федеральных органов исполнительной власти демонстрируют, что целевые значения показателей результативности государственных гражданских служащих планируются, чаще всего «от достигнутого» в отчетном периоде (в 54% федеральных органов власти). При этом лишь 19% федеральных органов исполнительной власти учитывают изменение объемов финансирования из средств федерального бюджета как фактор, влияющий на значения показателей результативности. Задача повышения достигнутого уровня результативности ставится еще реже – в 14,3% опрошенных федеральных органов исполнительной власти. Таким образом, используемые системы материального стимулирования по результатам не нацелены на повышение результативности профессиональной служебной деятельности, а лишь фиксируют нижнюю «планку», сформированную в большей степени исходя из данных отчетного периода, нежели на основе стратегического видения развития органа государственной власти или его сферы управления.

Общественная оценка результатов деятельности органа государственной власти либо его территориального органа также слабо влияет на планирование показателей результативности профессиональной служебной деятельности: результаты такой оценки принимаются во внимание лишь в 15,4% федеральных органов исполнительной власти. Примечательно, что реже всего общественную оценку используют федеральные агентства (одно агентство из 20 ответивших), несмотря на то, что в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 13.03.2004 № 314 федеральные агентства отвечают за предоставление государственных услуг, качество которых и является предметом общественной оценки.

Оценку результативности профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих проводит непосредственный руководитель служащего (в 92,1% опрошенных федеральных органов исполнительной власти) и руководитель федерального органа исполнительной власти – в 84,1% случаях (рис. 3).

За последние два года несколько выросла роль кадровых служб в проведении оценки результативности профессиональной служебной деятельности (если в 2014 г. участие данных подразделений в оценке отмечали 13,7% федеральных органов исполнительной власти, то в 2016 г. уже 19%). Несмотря на предпринимаемые меры по внедрению внешней оценки результативности деятельности государственных служащих, участие граждан в проведении такой оценки по-прежнему является скорее исключением, чем правилом (участие граждан в оценке практикуется только в Минтруде России, Роструде, Россвязи и Росприроднадзоре).



Источник: *составлено авторами по данным 73 федеральных органов исполнительной власти в 2014 г. и по данным 63 федеральных органов исполнительной власти в 2016 г.*

Рисунок 3 – Ответственность за проведение оценки результативности профессиональной служебной деятельности, %

Figure 3 –The responsibility for assessing the effectiveness of professional performance,%

Анализ используемых федеральными органами исполнительной власти показателей результативности профессиональной служебной деятельности, а также подходов к определению их целевых значений показывает, что в применяемой системе оценки деятельности государственных гражданских служащих высокую роль играют субъективные факторы, а также критерии формального контроля, ориентированного на учет исполнения поручений, а не на достижение конечных общественно значимых результатов. Такой субъективизм в оценке сохраняется и на этапе премирования по результатам деятельности государственных гражданских служащих (собственно при использовании систем оплаты труда по результатам). Так, при определении размера премий государственным служащим чаще всего учитываются оценка (рекомендация) непосредственного руководителя (в 81% федеральных органов исполнительной власти), сведения о своевременном исполнении поручений (77,8%), сведения о соблюдении служебных запретов и ограничений, дисциплинарных требований и сведения о нагрузке на государственного служащего, в том числе условиях его труда (60,3%). Достижение целевых значений показателей результативности, установленных в государственных программах и в ведомственных планах деятельности, влияет на размер премий государственных служащих лишь в 36,5% и 49,2% федеральных органов исполнительной власти соответственно.

Еще реже влияет на размер премии факт достижения целевых значений индивидуальных показателей результативности и эффективности профессиональной служебной деятельности: данный фактор учитывается лишь в каждом третьем федеральном органе исполнительной власти (табл. 1). Практика учета индивидуальных показателей результативности профессиональной служебной деятельности при определении размеров премирования сократилась практически вдвое по сравнению с данными, полученными в рамках исследования 2014 г. (Южаков и др., 2016).

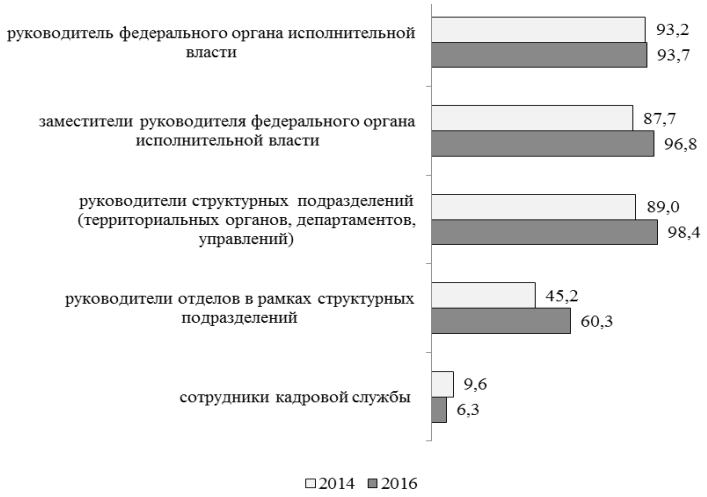
Таблица 1 – Факторы, учитываемые при определении размера премий государственным гражданским служащим

Table 1 – Factors to be considered when determining the amount of incentive schemes to civil servants

Наименование фактора	Доля федеральных органов исполнительной власти, в практике которых используются соответствующие факторы, %				
	2016 г.				Все типы ФОИВ, 2014 г.
	Все типы ФОИВ	Федеральные министерства	Федеральные службы	Федеральные агентства	
оценка (рекомендация) непосредственного руководителя	81,0	78,9	83,3	75,0	86,3
сведения о своевременном исполнении поручений	77,8	78,9	75,0	75,0	79,5
сведения о соблюдении служебных запретов и ограничений, дисциплинарных требований	60,3	63,2	50,0	65,0	58,9
условия труда (в т.ч. ненормированный рабочий день), нагрузка на служащего	60,3	73,7	58,3	45,0	60,3
результаты реализации ведомственных планов, наступления контрольных (ключевых) событий	55,6	52,6	50,0	60,0	65,8
значения показателей, закрепленных в плане деятельности ФОИВ	49,2	47,4	45,8	55,0	-
значения показателей реализации государственных программ	36,5	42,1	29,2	40,0	32,9
значения индивидуальных показателей результативности профессиональной служебной деятельности	34,9	36,8	45,8	20,0	63,0
значения индивидуальных показателей эффективности профессиональной служебной деятельности	31,7	42,1	41,7	10,0	-
внешняя оценка качества государственных услуг (исполнения государственных функций)	22,2	15,8	29,2	15,0	23,3
результаты реализации индивидуального плана деятельности (при наличии такого плана)	14,3	21,1	12,5	10,0	11,0
Иное	22,2	15,8	25,0	20,0	-
не ответили	3,2	-	-	10,0	-

Источник: *составлено авторами. Данные 2016 г. по 63 федеральным органам исполнительной власти, 2014 г. – по 73 федеральным органам исполнительной власти*

В принятии решений по определению размеров премий государственных гражданских служащих чаще всего участвуют руководители федеральных органов исполнительной власти и их заместители, а также руководители структурных подразделений и территориальных органов. По сравнению с 2014 г. наметилось более активное участие в определении размеров премий руководителей низшего звена (руководителей отделов в составе более крупных структурных подразделений): если два года назад их участие в определении размера премий отмечали 45,2% федеральных органов исполнительной власти, то в 2016 г. – уже 60,3%. При этом привлечение сотрудников кадровой службы к определению размеров премирования государственных гражданских служащих остается достаточно редким явлением (рис. 4).



Источник: *составлено авторами по данным 73 федеральных органов исполнительной власти в 2014 г. и по данным 63 федеральных органов исполнительной власти в 2016 г.*

Рисунок 4 – Ответственность за определение размеров премий государственных гражданских служащих, %

Figure 4 –The responsibility for determining the size of bonuses of civil servants%

Представленные федеральными органами исполнительной власти данные свидетельствуют о том, что оплата труда по результатам применяется формально и недостаточно связана как с результатами деятельности органа исполнительной власти в целом, так и с результативностью и эффективностью профессиональной служебной деятельности государственного служащего. Отдельные показатели, используемые на практике, приводят к тому, что индивидуальная мотивация входит в противоречие с целями и задачами, принятыми на стратегическом уровне. В частности, применяемые «палочные» системы оценки в контрольно-надзорной деятельности в большей степени приводят к росту административного давления на бизнес, нежели к снижению рисков причинения ущерба в подконтрольных сферах, что отмечается как одна из ключевых проблем в сфере качества российского государственного управления (Медведев, 2015). Акцент на исполнительскую дисциплину и своевременное «закрытие» поручений приводит к снижению мотивации по достижению конечных результатов, предполагающих качественные изменения в сфере ведения того или иного органа. В результате стратегические цели и задачи не становятся предметом усилий государственных служащих, сосредоточенных в большей степени на процессе, нежели на результате своей деятельности.

Несмотря на значительное число видов используемых показателей результативности, их учет при принятии решений о материальном стимулировании государственных гражданских служащих не является общепринятой практикой, что снижает эффект от внедрения оплаты труда по результатам как инструмента мотивации государственных гражданских служащих. Выявлены существенные различия ведомственных подходов к пониманию и оценке результатов реализации однотипных функций, что не способствует формированию целостных и непротиворечивых ориентиров развития системы управления государственной службой. В целом, система материального стимулирования на государственной службе остается непрозрачной и по-прежнему зависит от субъективных решений руководства в большей степени, чем от индивидуальной результативности гражданского служащего.

Библиография/References:

1. Божья-Воля А.А. Особенности мотивации работников в частном секторе и на государственной службе // Ars Administrandi. – 2013. – № 2. – С. 47–58.

2. Добролюбова Е.И., Александров О.В., Южаков В.Н., Клочкова Е.Н. Международный опыт внедрения управления по результатам: основные тенденции // Государственная служба. – 2014. – № 1 (87). – С. 84–92.

3. Медведев Д.А. Новая реальность: Россия и глобальные вызовы // Вопросы экономики. – 2015. – № 10. – С. 5–29.

4. Сапронова С.Л. О некоторых основных факторах мотивации и демотивации труда государственных служащих // Научные труды Северо-Западного института управления. – 2012. – Т. 3. – № 2. – С. 76–82.

5. Стратегия реформы государственного управления России и ее реализация на региональном уровне. – М.: Издательство «Алекс», 2005. – 304 с.

6. Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 4. – С. 160–168.

7. Южаков В., Добролюбова Е., Александров О. Государственное управление по результатам: старые рецепты или новая модель? // Экономическая политика. – 2014. – № 5. – С. 191–207.

8. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Александров О.В., Татаринова Л.Н., Масленникова Е.В. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих: Монография – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2016. – 224 с.

9. Hasnain, Zahid; Manning, Nick; Pierskalla, Jan Henryk. 2014. The Promise of Performance Pay?: Reasons for Caution in Policy Prescriptions in the Core Civil Service. Oxford University Press on behalf of the World Bank. © World Bank. – URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24190 (дата обращения: 01.10.2016)

10. Vicki Johansson When will we ever learn ? The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy Volume VIII, Number 2, Winter 2015/2016 Special Issue: Towards Meaningful Measurement - Performance Management at the Crossroads of Internal Efficiency and Social Impacts. – URL: https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/nispa.2015.8.issue-2/nispa-2015-0013/nispa-2015-0013.xml (дата обращения: 28.09.2016)

1. Bozh'ia-Volia, A.A. (2013) Osobennosti motivatsii rabotnikov v chastnom sektore i na gosudarstvennoi sluzhbe [Features of motivation of employees in the private sector and public service] // Ars Administrandi. – № 2. – P. 47–58. (In Russ.)

2. Dobroliubova, E.I., Aleksandrov, O.V., Iuzhakov, V.N., Klochkova, E.N. (2014) Mezhdunarodnyi opyt vnedreniia upravleniia po rezul'tatam: osnovnye tendentsii [International experience in the implementation of results-based management: the main trends] // Gosudarstvennaia sluzhba [Public service]. – № 1 (87). – P. 84–92. (In Russ.)

3. Medvedev, D.A. (2015) Novaia real'nost': Rossiia i global'nye vyzovy [The New Reality: Russian and global challenges] // Voprosy ekonomiki. – № 10. – P. 5–29. (In Russ.)

4. Sapronova, S.L. (2012) O nekotorykh osnovnykh faktorakh motivatsii i demotivatsii truda gosudarstvennykh sluzhashchikh [Some key factors of motivation and demotivation of civil servants] // Nauchnye trudy Severo-Zapadnogo instituta upravleniia [Proceedings of the North-West Management Institute]. – T. 3. – № 2. – P. 76–82. (In Russ.)

5. Strategiia reformy gosudarstvennogo upravleniia Rossii i ee realizatsiia na regional'nom urovne [Strategy of Russian public administration reform and its implementation at the regional level]. – M.: Izdatel'stvo «Aleks», 2005. – 304 p. (In Russ.)

6. Tishchenko, E.N. (2012) Sostav i sootnoshenie stimuliruiushchikh elementov oplaty truda gosudarstvennykh sluzhashchikh v Rossiiskoi Federatsii i zarubezhnykh stranakh [The composition and the ratio of stimulating wage elements of civil servants in the Russian Federation and foreign countries] // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Questions of state and municipal government]. – № 4. – P. 160–168. (In Russ.)

7. Iuzhakov, V., Dobroliubova, E., Aleksandrov, O. (2014) Gosudarstvennoe upravlenie po rezul'tatam: starye retsepty ili novaia model'? [Public administration as a result of: the old recipes or new model?] // Ekonomicheskaia politika [Economic policy]. – № 5. – P. 191–207. (In Russ.)

8. Iuzhakov, V.N., Dobroliubova, E.I., Aleksandrov, O.V., Tatarinova, L.N., Maslennikova, E.V. (2016) Praktika i perspektivy razvitiia mer material'nogo stimulirovaniia gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Practice and prospects of development of measures of material incentives for civil servants]: Monografiia – M.: Izdatel'skii dom «Delo» RANKhiGS. – 224 p. (In Russ.)