

ПРАКТИКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В ПРАВИТЕЛЬСТВАХ США: обзор практик федерального правительства, правительств штатов и местного самоуправления



Астанинский хаб
государственной службы
2023

Соединенные Штаты имеют сложную децентрализованную систему госуправления. Существуют одно федеральное правительство, правительства пятидесяти штатов и более 90 000 местных органов власти, создающие мозаику различных кадровых практик в Соединенных Штатах. В США на правительства работают более 18 миллионов сотрудников в эквиваленте полной занятости. На уровне штата и местном уровне на этих сотрудников приходится почти 1,1 триллиона долларов США в годовом фонде заработной платы. Это огромное предприятие, редко исследуемое целиком из-за его децентрализованного процесса. В данном отчете делается попытка обрисовать картину компенсационных практик на федеральном, государственном и местном уровнях Соединенных Штатов, проливая некоторый свет на эту область.

Пожалуйста, цитируйте следующим образом:

ACSH (2023). Практика вознаграждения в правительствах США: обзор практик федерального правительства, правительств штатов и местного самоуправления. Астана: Астанинский хаб государственной службы.

Настоящий документ является неофициальным переводом. Были приложены максимальные усилия к тому, чтобы документ соответствовал оригинальному, но официальной является только версия на английском языке, опубликованная на сайте ACSH (www.astanacivilservicehub.com)

© Программа развития ООН 2023
© ACSH 2023

Рисунок обложки: Freepik

Взгляды и мнения, выраженные в этой публикации, не обязательно отражают точку зрения Астанинского хаба государственной службы и/или ПРООН. Фотокопирование и воспроизведение выдержек разрешено при наличии соответствующих ссылок.

Предисловие

Государственная практика вознаграждений играет важную роль в определении потенциала и уровня эффективности деятельности государственных служб, поскольку для предоставления высококачественных государственных услуг требуются способные и компетентные государственные служащие. Она также влияет на качество вклада государственных служащих в разработку и реализацию политики в некоторых областях. Поэтому важно, чтобы правительство предлагало справедливую, адекватную и конкурентоспособную оплату труда для привлечения и удержания достаточно компетентных и квалифицированных лиц для работы на государственной службе.

Данная публикация является желанным дополнением к своду знаний о вознаграждении в государственном секторе, поскольку в нем содержится подробный обзор практик оплаты труда на разных уровнях госуправления Соединенных Штатов, то есть на федеральном уровне, уровне штата и местном уровне. Эта сложная и децентрализованная система органов управления, в основном укомплектованная государственными служащими, исполняет самые разные роли. Поскольку эти государственные служащие работают на разных уровнях госуправления и выполняют разные задачи, в большинстве случаев механизмы и структуры, регулирующие их оплату труда, часто сильно различаются.

Следовательно, обзор начинается с практик вознаграждения на уровне федерального правительства, затем он продолжается системами оплаты труда штатов и местных органов власти, а также внутригосударственных учреждений, таких как правительства специального назначения. На федеральном уровне существуют четыре основные системы вознаграждения: Общая шкала, охватывающая большинство федеральных служащих, Федеральная система оплаты труда, охватывающая федеральных рабочих с почасовой оплатой, Специальная система вознаграждения сотрудников правоохранительных органов и Служба старших руководителей. Обзор продолжается на уровне штатов, тогда как каждый из пятидесяти штатов имеет уникальную систему человеческих ресурсов, что приводит к разным практикам вознаграждения. Тем не менее, все они используют системы на основе классов при расчете заработной платы своих сотрудников. Точно так же существует много различий на уровне местных органов власти, поскольку местные органы власти сильно различаются по своим обязанностям по предоставлению услуг в зависимости от штата или округа, в котором они расположены. Сложность их систем оплаты труда зависит от их размера, местоположения и объема услуг, которые они предоставляют, причем это явление справедливо как для муниципального уровня госуправления, так и для особых районов.

В целом, системы вознаграждения государственных служащих разного уровня в США сложны, но в общем все системы используют факторно-балльную систему классификации должностей для определения класса должности по таблице пересчета классов, которая обозначает диапазон баллов, необходимых для того, чтобы работа была отнесена к соответствующему классу, а затем сопоставляют с таблицей базовых окладов для каждого класса. Таблицы базовых окладов содержат размер заработной платы для каждого класса по ступеням, где каждый класс состоит из десяти шагов, и каждый шаг представляет собой в среднем увеличение заработной платы на 3%. Обычно госслужащие продвигаются от ступени к ступени, основываясь на продолжительности службы и соответствующей производительности.

Мы искренне надеемся, что данный обзор будет информативным и оправдывает ожидания читателей по такой важной теме, как оплата труда в государственном секторе. Это еще один вклад Астанинского хаба государственной службы в соответствии с его мандатом по обмену знаниями между странами-участницами, следовательно, удовлетворяющий выраженный ими спрос на современные знания и опыт в сфере госуправления и развития госслужбы.



Алихан Байменов

Председатель Управляющего комитета
Астанинский хаб государственной службы

Выражение признательности

Данное исследование было подготовлено Рексом Фейсером (Rex L Facer II) по заказу Астанинского хаба государственной службы (ACSH). Д-р Фейсер является консультантом по управлению человеческими ресурсами, бывшим доцентом кафедры Государственных финансов и менеджмента Университета Бригама Янга, а также членом Консультативного совета ACSH. Мы очень благодарны ему за всесторонний анализ современных систем вознаграждения в федеральном правительстве, правительствах штатов, местных органах власти и в других государственных учреждениях США.

Электронная почта: rfacer@byu.edu.

Об Астанинском хабе государственной службы (ACSH)

Астанинский хаб государственной службы является флагманской инициативой Правительства Республики Казахстан и Программы развития ООН. Он был создан в 2013 году 5 международными организациями и 25 странами: сейчас в его состав входят 43 страны-участницы. География участников простирается от Америки и Европы через СНГ, Кавказ и Центральную Азию до стран АСЕАН, демонстрируя, что партнерство для совершенствования государственной службы является постоянной и универсальной потребностью для всех стран.

Миссия Хаба заключается в содействии повышению эффективности государственной службы посредством поддержки усилий правительств стран-участниц в укреплении институционального и человеческого потенциала и, таким образом, внесения вклада в совершенствование систем государственной службы в странах региона и за его пределами.

Астанинский хаб государственной службы является многосторонней институциональной платформой для непрерывного обмена знаниями и опытом в области развития государственной службы с целью поддержки правительств в регионе и за его пределами посредством развития партнерства, укрепления потенциала и обучения по принципу «равный с равным», а также исследований, основанных на фактических данных.

Более подробная информация на сайте www.astanacivilservicehub.org.

Содержание

Предисловие.....	I
Выражение признательности	II
Об Астанинском хабе государственной службы (ACSH).....	II
Содержание.....	III
Список таблиц	III
Введение.....	1
Федеральное правительство.....	2
<i>Общая шкала</i>	2
<i>Федеральная система оплаты труда</i>	7
<i>Сотрудники правоохранительных органов</i>	7
<i>Служба старших руководителей</i>	8
Правительства штатов.....	8
Местные органы власти – округа.....	13
Местные органы власти – муниципалитеты.....	14
Местные органы власти – особые районы.....	16
Заключение.....	18
Рекомендации.....	18
Список литературы.....	20

Список таблиц

Таблица 1. Количество государственных служащих по уровням государственного управления в США.....	1
Таблица 2. Общая шкала (ОШ) и Таблица пересчета классов.....	3
Таблица 3. Время, необходимое для увеличения ступени в пределах класса.....	4
Таблица 4. Таблица окладов 2022-ОШ, включающая 2,2-процентное увеличение ОШ, действующее с января 2022 года: годовые ставки по классам и ступеням (в долларах США).....	5
Таблица 5. Таблица окладов 2022-Ост.ч.США, включающая 2,2-процентное увеличение ОШ и местную выплату в размере 16,2% для остальной части США. Действует с января 2022 года: годовые ставки по классам и ступеням (в долларах США).....	5
Таблица 6. Таблица окладов 2022-СФ, включающая 2,2-процентное увеличение ОШ и местную выплату в размере 42,74% для Сан-Хосе – Сан-Франциско – Окленд, Калифорния. Общее увеличение: 3,14%, действующее с января 2022 г.: годовые ставки по классам и ступеням (в долларах США).....	6
Таблица 7. Таблица окладов 2022-Ост.ч.США (СПО), включающая специальные базовые ставки от ОШ-3 до ОШ-10, а также 2,2-процентное увеличение ОШ и местную выплату в размере 16,2% для остальной части США; общее увеличение - 2,42% с января 2022 г. (в долларах США).....	6
Таблица 8. Шкала заработной платы А Техаса, годовые ставки заработной платы: действует с 1 сентября 2021 г. по 31 августа 2023 г. (в долларах США).....	10
Таблица 9. Шкала окладов сотрудников общего обслуживания штата Вашингтон для непредставленных сотрудников, отдельные классы (в долларах США).....	12
Таблица 10. Общая шкала плана заработной платы по результатам округа Солт-Лейк-Сити на 2022 год (в долларах США).....	14
Таблица 11. Город Норфолк, План оплаты труда 1: рядовые сотрудники (в долларах США).....	15
Таблица 12. Государственные школы Спрингфилда, Шкала заработной платы лицензируемых сотрудников на 2022–2023 годы (в долларах США).....	17

Введение

В этом отчете рассматриваются практики вознаграждения государственных организаций Соединенных Штатов на федеральном уровне, уровне штатов и местном уровне, которые играют различные роли и в основном укомплектованы государственными служащими.¹ Например, федеральное правительство обеспечивает некоторый надзор за образованием и ресурсную помощь, но подавляющее большинство расходов на образование и вопросы занятости приходится на местный школьный округ, как правило, единую специальную форму местного самоуправления. Другие роли, такие как надзор за государственными землями, в основном выполняет федеральное правительство, но все еще есть государственные земли, которые принадлежат и управляются правительствами штатов. Этот сложный гобелен ролей создает сложный набор государственных служащих, которые работают на разных уровнях госуправления, иногда исполняя очень похожие роли, а в иное время выполняя принципиально разные задачи. Поскольку эти государственные служащие работают на разные уровни госуправления, механизмы и структуры, регулирующие их оплату труда, часто сильно различаются.

Таблица 1. Количество государственных служащих по уровням государственного управления в США

Уровень правительства	Количество единиц	Количество сотрудников в эквиваленте полной занятости ²
Федеральное	1	2 183 000
Штат	50	4 376 023
Округ	3 031	12 027 599
Муниципальное/ общего назначения ³	38 779	
Специального назначения ⁴	51 296	
Всего	93 157	18 586 622

Источник: Бюро переписи населения США; и https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/03/hist16z1_fy2023.xlsx.

Этот обзор практик государственного вознаграждения США начнется с федерального правительства, продолжится правительствами штатов и затем местными органами госуправления. Опять же, важно признать, что каждый из штатов имеет разные практики оплаты труда, как и 90 000 местных органов госуправления. Документ завершится рекомендациями по практикам государственного вознаграждения.

¹ В этом отчете не рассматриваются практики вознаграждения военнослужащих, почтовых работников, консультантов или получателей грантов. Подробное обсуждение по этим дополнительным «федеральным работникам» см. у Пола К. Лайта. (2018). *Государственно-промышленный комплекс: отслеживание истинного размера правительства, 1984–2018 гг.* Нью-Йорк: Oxford University Press (опубликовано совместно с Volcker Alliance).

² Сотрудники в эквиваленте полной занятости объединяют количество штатных сотрудников с пропорциональным значением для сотрудников, занятых неполный рабочий день. Например, на государственном уровне работает 1 398 431 человек, занятых неполный рабочий день, что соответствует 525 959 штатным сотрудникам. На местном уровне насчитывается 2 560 989 внештатных сотрудников, что соответствует 1 008 834 штатным сотрудникам.

³ Муниципальные органы власти, или правительства общего назначения, обычно известные как города и поселки, предоставляют широкий спектр услуг.

⁴ К правительствам специального назначения относятся государственные единицы, предоставляющие либо отдельные услуги, такие как образование, водоснабжение, парки и места отдыха, на территории, которая не обязательно соответствует границам города, либо набор услуг, таких как сбор мусора, общественная безопасность и организации отдыха на территории, которая не соответствует границам города, поселка или округа.

Федеральное правительство

Федеральное правительство Соединенных Штатов, в котором работает более 2,1 миллиона человек, является крупнейшим работодателем в Соединенных Штатах. Следующим по величине работодателем является Walmart, в котором работает около 1,6 миллионов работников США (Walmart 2022). Федеральное правительство не только является крупнейшим работодателем, но и осуществляет чрезвычайно сложную деятельность, в некоторых случаях буквально «высшую математику».

Федеральная система оплаты труда состоит из четырех основных систем: общей шкалы, федеральной системы оплаты труда, сотрудников правоохранительных органов и службы старших руководителей. Общая шкала охватывает большинство федеральных служащих на профессиональных, административных, технических и канцелярских должностях, примерно 1,5 миллиона сотрудников. Федеральная система оплаты труда распространяется на федеральных рабочих – «синих воротничков» – с почасовой оплатой труда, примерно 200 000 человек. Система оплаты труда сотрудников правоохранительных органов охватывает примерно 130 000 сотрудников федеральных правоохранительных органов. Служба старших руководителей (Senior Executive Service, SES) представляет собой высших руководителей в правительстве, чуть ниже назначенных президентом, насчитывается около 8000 членов SES.

Общая шкала

Общая шкала была представлена федеральному правительству в 1949 году посредством Закона о классификации 1949 года. Общая шкала, охватывающая около 1,5 миллиона федеральных служащих, представляет собой систему классов и ступеней. В основе классов лежит система классификации – федеральная Система факторной оценки (СФО). СФО классифицирует каждую работу в общей шкале с использованием девяти факторов (Вставка 1). Каждый фактор имеет несколько уровней, которым присваиваются баллы. Работа оценивается по каждому фактору, определяется соответствующий уровень и начисляются баллы. Сумма баллов по всем девяти факторам суммируется и составляет общий балл. Затем балл переводится в класс с использованием «Таблицы пересчета классов» (Таблица 2).

Вставка 1. Факторы СФО

Фактор 1: Знания, требуемые должностью
 Фактор 2: Руководящий контроль
 Фактор 3: Руководство
 Фактор 4: Сложность
 Фактор 5: Масштаб и эффект
 Фактор 6: Личные контакты
 Фактор 7: Цель контактов
 Фактор 8: Физические требования
 Фактор 9: Рабочая среда

Чтобы облегчить оценку факторов, Управление кадровой службы (Office of Personnel Management, OPM) разработало *Стандарты классификации должностей* для каждой серии в 23 профессиональных группах белых воротничков.⁵ Примеры профессиональных групп включают группу Управления персоналом, группу Бухгалтерского учета и бюджета и группу Библиотек и архивов. В каждой группе есть несколько серий. Группа библиотек и архивов «включает в себя все классы должностей, в обязанности которых входит консультирование, администрирование, контроль, или выполнение профессиональной и научной работы, или вспомогательная техническая работа на различных этапах библиотечного и архивного дела» (OPM, 2018). Это содействует последовательной классификации между агентствами и группами должностей для обеспечения внутреннего равенства в федеральном правительстве. Затем классы Общей шкалы привязываются к таблице базовых окладов. Таблицы окладов затем корректируются с учетом местного корректива. В 1990 году Конгресс принял Закон о сопоставимости оплаты труда федеральных служащих (FEPSA) чтобы способствовать дифференциации заработной платы на местных рынках труда

⁵ Эти стандарты доступны на веб-сайте OPM по адресу: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/classifying-general-schedule-positions/#url=Standards>.

**Таблица 2. Общая шкала (ОШ)
и Таблица пересчета классов**

Класс ОШ	Диапазон баллов
1	190 - 250
2	255 - 450
3	455 - 650
4	655 - 850
5	855 - 1100
6	1105 - 1350
7	1355 - 1600
8	1605 - 1850
9	1855 - 2100
10	2105 - 2350
11	2355 - 2750
12	2755 - 3150
13	3155 - 3600
14	3605 - 4050
15	4055 и выше

Источник: Управление кадровой службы (2019)

в Соединенных Штатах. До принятия закона федеральные служащие исторически получали вознаграждение по одинаковым ставкам независимо от того, где они находились по всей стране, за некоторыми исключениями. FEPSA установила несколько целей для федерального вознаграждения, в том числе чтобы федеральная заработная плата была в пределах 5% от нефедеральной заработной платы на местных рынках труда. Для этого Федеральный совет по заработной плате использует данные Бюро статистики труда для оценки местных рынков труда в тех районах, где разница между федеральной и нефедеральной оплатой является самой большой.⁶ Эти районы устанавливаются как территории местного корректива.

Ежегодно Федеральный совет по заработной плате рассматривает данные и дает рекомендации Агенту президента по зарплате. В настоящее время существует 53 отдельных территорий местного корректива плюс остальная часть Соединенных Штатов.⁷ В общем, каждая из этих 54 территорий получает местный корректив к таблицам базовых окладов. По сути, установление заработной платы представляет собой многоэтапный процесс. Сначала установите таблицу базовых окладов (Таблица 4). Затем, исходя

из различий в оплате труда, установите корректив оплаты для отдельных территорий оплаты труда. Наконец, опубликуйте отдельные таблицы заработных плат. Таблицы 5 и 6 являются примерами таблиц заработных плат для остальной части США (все районы, не охваченные отдельными территориями местного корректива) и таблицы заработной платы для территории местного корректива Сан-Хосе – Сан-Франциско – Окленд, Калифорния. Таким образом, в 2022 году для типичной позиции ОШ 9 шаг 1 таблица базового оклада составляет 47 097 долларов США. Если работник находится на территории остальной части США, его заработок на первом этапе составит 54 727 долларов США, если он находится на территории оплаты Сан-Хосе — Сан-Франциско — Окленд, штат Калифорния, его заработок на первом этапе составит 67 226 долларов США. Таким образом, то, где вы работаете на федеральное правительство, значительно влияет на уровень вашей заработной платы.

Что касается общей механики таблиц заработной платы, то каждый класс имеет десять шагов, каждый шаг подразумевает в среднем 3-процентное увеличение, а общее увеличение от 1-го до 10-го шага составляет 30%.⁸ Чтобы иметь право на шаговое повышение, сотрудник должен иметь приемлемый уровень производительности (по крайней мере, «Полностью успешный» — уровень 3), пройти требуемый срок ожидания и не получить

⁶ Важно отметить, что используется сравнение заработной платы, а не стоимости жизни. Цель заключалась в повышении конкурентоспособности заработной платы федерального правительства, а не в выравнивании уровня жизни федеральных служащих. Возможно, что есть районы, где стоимость жизни (например, продуктов питания и жилья) относительно низка, а стоимость рабочей силы высока.

⁷ <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/pay-leave/salaries-wages/2022/locality-pay-area-definitions/>

⁸ Примечательно, что повышения в пределах класса представляют собой фиксированную сумму в долларах, а не постоянный процент, за исключением классов 1 и 2, которые не являются ни фиксированной суммой в долларах, ни постоянным процентом. Чтобы рассчитать сумму шагового повышения для классов 3-15, сначала рассчитывается 30-процентный диапазон, а затем делится на 9. Например, в ОШ-3 значение первого шага составляет 24 794 доллара США, 30-процентный диапазон — это максимальное значение в 32 174 доллара США с общей разницей в 7 425 долларов США. Затем каждый шаг увеличивается на 825 долларов США (7 425/9). В результате ранние увеличения шага составляют несколько более высокий процент, например, шаг 2 — это увеличение на 3,3%, а шаг 10 — увеличение на 2,6%. Есть некоторые отклонения от общей схемы, особенно для некоторых высоких классов, которые по закону не должны превышать ставку для уровня IV Руководящей шкалы.

эквивалентного увеличения во время периода ожидания (см. 5 СФНА 531.407). Сроки ожидания различаются для каждого шага как указано в таблице 3. Для того, чтобы перейти от шага 1 к шагу 10, при общих требованиях потребуется 18 лет. В течение этого времени сотрудник может не только получать шаговые повышения, но и любые увеличения в Общей шкале. За последние 15 лет Общая шкала увеличивалась в среднем на 1,3% в год. Этот показатель колебался от высокого 2,9% в 2009 году до минимума в 0,0% в 2011, 2012 и 2013 годах, поскольку действовало замораживание заработной платы на федеральном уровне, и таблицы заработных плат не менялись в течение этих лет.

Таблица 3. Время, необходимое для увеличения ступени в пределах класса

Продвижение...	Требует...
От шага 1 к шагу 2	52 недели достойной службы на шаге 1
От шага 2 к шагу 3	52 недели достойной службы на шаге 2
От шага 3 к шагу 4	52 недели достойной службы на шаге 3
От шага 4 к шагу 5	104 недели достойной службы на шаге 4
От шага 5 к шагу 6	104 недели достойной службы на шаге 5
От шага 6 к шагу 7	104 недели достойной службы на шаге 6
От шага 7 к шагу 8	156 недель достойной службы на шаге 7
От шага 8 к шагу 9	156 недель достойной службы на шаге 8
От шага 9 к шагу 10	156 недель достойной службы на шаге 9

Источник: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/pay-leave/pay-administration/fact-sheets/within-grade-increases/>

Предлагался ряд предложений по реформе Общей шкалы. Некоторые предлагали изменения, направленные на итоговое вознаграждение и переконструирование компенсационных и стимулирующих выплат для укрепления культуры государственной службы (например, Perry 2021), в то время как другие сосредоточились на повышении чувствительности системы оплаты труда к внешнему рынку труда (Stier 2011). Другие по-прежнему призывают к изменению основополагающей системы классификации (Kettl et al., 2018; Partnership for Public Service, Booz Allen Hamilton, 2014). Те, кто наиболее критически относятся к федеральным практикам оплаты труда, утверждают, что система нуждается в фундаментальной реформе, потому что, с их точки зрения, федеральным служащим переплачивают (например, Biggs and Richwine, 2011). Однако некоторые сторонники предложили модифицировать систему в ее нынешних рамках, чтобы улучшить ее. Некоторые предложения включают расширение диапазона заработной платы с 30% до 50%, проведение точного сравнения оплаты труда с частным сектором и возможность корректировки заработной платы на уровне класса (Condrey et al., 2012).

Таблица 4. Таблица окладов 2022-ОШ, включающая 2,2-процентное увеличение ОШ, действующее с января 2022 года: годовые ставки по классам и ступеням (в долларах США)

Класс	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4	Шаг 5	Шаг 6	Шаг 7	Шаг 8	Шаг 9	Шаг 10	Суммы шагового увеличения в пределах класса
1	20 172	20 849	21 519	22 187	22 857	23 249	23 913	24 581	24 608	25 234	Варьируется
2	22 682	23 222	23 973	24 608	24 886	25 618	26 350	27 082	27 814	28 546	Варьируется
3	24 749	25 574	26 399	27 224	28 049	28 874	29 699	30 524	31 349	32 174	825
4	27 782	28 708	29 634	30 560	31 486	32 412	33 338	34 264	35 190	36 116	926
5	31 083	32 119	33 155	34 191	35 227	36 263	37 299	38 335	39 371	40 407	1036
6	34 649	35 804	36 956	38 114	39 269	40 424	41 579	42 734	43 889	45 044	1155
7	38 503	39 786	41 069	42 352	43 635	44 918	46 201	47 484	48 767	50 050	1283
8	42 641	44 062	45 483	46 904	48 325	49 746	51 167	52 588	54 009	55 430	1421
9	47 097	48 667	50 237	51 807	53 377	54 947	56 517	58 087	59 657	61 227	1570
10	51 864	53 593	55 322	57 051	58 780	60 509	62 238	63 967	65 696	67 425	1729
11	56 983	58 882	60 781	62 680	64 579	66 478	68 377	70 276	72 175	74 074	1899
12	68 299	70 576	72 853	75 130	77 407	79 684	81 961	84 238	86 515	88 792	2277
13	81 216	83 923	86 630	89 337	92 044	94 751	97 458	100 165	102 872	105 579	2707
14	95 973	99 172	102 371	105 570	108 769	111 968	115 167	118 366	121 565	124 764	3199
15	112 890	116 653	120 416	124 179	127 942	131 705	135 468	139 231	142 994	146 757	3763

Таблица 5. Таблица окладов 2022-Ост.ч.США, включающая 2,2-процентное увеличение ОШ и местную выплату в размере 16,2% для остальной части США. Действует с января 2022 года: годовые ставки по классам и ступеням (в долларах США)

Класс	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4	Шаг 5	Шаг 6	Шаг 7	Шаг 8	Шаг 9	Шаг 10
1	23 440	24 227	25 005	25 781	26 560	27 015	27 787	28 563	28 594	29 322
2	26 356	26 984	27 857	28 594	28 918	29 768	30 619	31 469	32 320	33 170
3	28 758	29 717	30 676	31 634	32 593	33 552	34 510	35 469	36 428	37 386
4	32 283	33 359	34 435	35 511	36 587	37 663	38 739	39 815	40 891	41 967
5	36 118	37 322	38 526	39 730	40 934	42 138	43 341	44 545	45 749	46 953
6	40 262	41 604	42 946	44 288	45 631	46 973	48 315	49 657	50 999	52 341
7	44 740	46 231	47 722	49 213	50 704	52 195	53 686	55 176	56 667	58 158
8	49 549	51 200	52 851	54 502	56 154	57 805	59 456	61 107	62 758	64 410
9	54 727	56 551	58 375	60 200	62 024	63 848	65 673	67 497	69 321	71 146
10	60 266	62 275	64 284	66 293	68 302	70 311	72 321	74 330	76 339	78 348
11	66 214	68 421	70 628	72 834	75 041	77 247	79 454	81 661	83 867	86 074
12	79 363	82 009	84 655	87 301	89 947	92 593	95 239	97 885	100 530	103 176
13	94 373	97 519	100 664	103 810	106 955	110 101	113 246	116 392	119 537	122 683
14	111 521	115 238	118 955	122 672	126 390	130 107	133 824	137 541	141 259	144 976
15	131 178	135 551	139 923	144 296	148 669	153 041	157 414	161 786	166 159	170 532

Таблица 6. Таблица окладов 2022-СФ, включающая 2,2-процентное увеличение ОШ и местную выплату в 42,74% для Сан-Хосе – Сан-Франциско – Окленд, Калифорния. Общее увеличение: 3,14%, с января 2022 г.: годовые ставки по классам и ступеням (в долларах США)

Класс	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4	Шаг 5	Шаг 6	Шаг 7	Шаг 8	Шаг 9	Шаг 10
1	28 794	29 760	30 716	31 670	32 626	33 186	34 133	35 087	35 125	36 019
2	32 376	33 147	34 219	35 125	35 522	36 567	37 612	38 657	39 702	40 747
3	35 327	36 504	37 682	38 860	40 037	41 215	42 392	43 570	44 748	45 925
4	39 656	40 978	42 300	43 621	44 943	46 265	47 587	48 908	50 230	51 552
5	44 368	45 847	47 325	48 804	50 283	51 762	53 241	54 719	56 198	57 677
6	49 458	51 107	52 755	54 404	56 053	57 701	59 350	60 999	62 647	64 296
7	54 959	56 791	58 662	60 453	62 285	64 116	65 947	67 779	69 610	71 441
8	60 866	62 894	64 922	66 951	68 979	71 007	73 036	75 064	77 092	79 121
9	67 226	69 467	71 708	73 949	76 190	78 431	80 672	82 913	85 154	87 395
10	74 031	76 499	78 967	81 435	83 908	86 371	88 839	91 306	93 774	96 242
11	81 338	84 048	86 759	89 469	92 180	94 891	97 601	100 312	103 023	105 733
12	97 490	100 740	103 990	107 241	110 491	113 741	116 991	120 241	123 492	126 742
13	115 928	119 792	123 656	127 520	131 384	135 248	139 112	142 976	146 839	150 703
14	136 992	141 558	146 124	150 691	155 257	159 823	164 389	168 956	173 522	176 300*
15	161 139	166 510	171 882	176 300*	176 300*	176 300*	176 300*	176 300*	176 300*	176 300*

* Ставки ограничены ставками уровня IV Руководящей шкалы (5 Кодекс США (g) (1)).

Таблица 7. Таблица окладов 2022-Ост.ч.США (СПО), включающая специальные базовые ставки от ОШ-3 до ОШ-10, а также 2,2-процентное увеличение ОШ и местную выплату в размере 16,2% для остальной части США; общее увеличение - 2,42% с января 2022 г. (в долларах США)

Класс	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4	Шаг 5	Шаг 6	Шаг 7	Шаг 8	Шаг 9	Шаг 10
1	23 440	24 227	25 005	25 781	26 560	27 015	27 787	28 563	28 594	29 322
2	26 356	26 984	27 857	28 594	28 918	29 768	30 619	31 469	32 320	33 170
3	34 510	35 469	36 428	37 386	38 345	39 303	40 262	41 221	42 179	43 138
4	38 739	39 815	40 891	41 967	43 043	44 119	45 195	46 271	47 347	48 423
5	44 545	45 749	46 953	48 157	49 361	50 564	51 768	52 972	54 176	55 380
6	46 973	48 315	49 657	50 999	52 341	53 683	55 025	56 367	57 710	59 052
7	50 704	52 195	53 686	55 176	56 667	58 158	59 649	61 140	62 631	64 121
8	52 851	54 502	56 154	57 805	59 456	61 107	62 758	64 410	66 061	67 712
9	56 551	58 375	60 200	62 024	63 848	65 673	67 497	69 321	71 146	72 970
10	62 275	64 284	66 293	68 302	70 311	72 321	74 330	76 339	78 348	80 357
11	66 214	68 421	70 628	72 834	75 041	77 247	79 454	81 661	83 867	86 074
12	79 363	82 009	84 655	87 301	89 947	92 593	95 239	97 885	100 530	103 176
13	94 373	97 519	100 664	103 810	106 955	110 101	113 246	116 392	119 537	122 683
14	111 521	115 238	118 955	122 672	126 390	130 107	133 824	137 541	141 259	144 976
15	131 178	135 551	139 923	144 296	148 669	153 041	157 414	161 786	166 159	170 532

Федеральная система оплаты труда

Федеральная система оплаты труда (Federal Wage System, FWS) распространяется на федеральных рабочих с почасовой оплатой. FWS была создана в 1972 году и имеет Федеральный консультативный комитет по преобладающим ставкам, который рекомендует изменения в ставках заработной платы и других правилах оплаты труда рабочих. Базовый принцип FWS заключается в том, что ставки заработной платы должны соответствовать оплате сопоставимой работы в частном секторе территории местного корректива.⁹

FWS имеет 130 районов выплат из ассигнованных фондов и 118 районов выплат из неассигнованных фондов.¹⁰ FWS обычно имеет 15 классов и 5 ступеней в каждом классе для трех категорий должностей (не руководящие, лидер и супервайзер). Для руководящих должностей предусмотрены дополнительные 4 класса. Рабочие места FWS классифицируются на основе четырех факторов: навыки и знания, ответственность, физические усилия и условия труда.

Шкалы заработной платы построены таким образом, что разница между классами варьируется для каждого района оплаты, она колеблется от 2,2% до более 20%. Как правило, процентные изменения между классами уменьшаются по мере повышения класса. Среднее значение между шагом 1 и шагом 5 составляет 16,67%, при этом каждый шаг увеличивается чуть менее чем на 4%. Прогресс между ступенями выглядит следующим образом: работник переходит на вторую ступень, преобладающую заработную плату в районе, через 6 месяцев. К третьей ступени еще через 18 месяцев, а к четвертой и пятой ступеням еще через два года на каждой ступени. Таким образом, после в общей сложности 6 лет с приемлемой производительностью работник в Федеральной системе оплаты труда будет получать максимальную компенсацию за свою должность до тех пор, пока шкала заработной платы в целом не будет увеличена. Частично обоснование разной продолжительности работы для ступенчатого повышения заключается в том, что предельной добавленной стоимости работника со временем свойственно уменьшаться, поэтому, чтобы учесть это в компенсации, период, необходимый для выполнения требований по ступеням, удлиняется. Тем не менее, FWS очень чувствителен к рынку и регулярно корректируется для поддержания конкурентоспособности заработной платы с преобладающей заработной платой на местных рынках труда.

Сотрудники правоохранительных органов

Федеральные правоохранительные органы имеют отдельную шкалу заработной платы. Это было установлено в результате требования Закона о сопоставимости заработной платы федеральных служащих от 1990 года. Были особые опасения, что вознаграждение правоохранительных органов в федеральном правительстве было недостаточным для привлечения и удержания «высококвалифицированных мужчин и женщин с твердой приверженностью делу, которые готовы решительно охранять и защищать свою страну» (OPM, 1993); и что «ставки заработной платы начального уровня в соответствии с Общей шкалой не поспевают за заработной платой начального уровня, предлагаемой государственными и местными правоохранительными организациями» (NACLE, 1990, стр. 59).

⁹ Министерство обороны проводит ежегодные исследования заработной платы, которые используются для сбора данных от частных фирм, чтобы определить соответствующие суммы для местных районов заработной платы.

¹⁰ К ассигнованным средствам, как правило, относятся обычные исполнительные агентства, такие как Министерство внутренних дел и Агентство по охране окружающей среды, в то время как невыделенные средства включают «Военно-торговую службу СВ и ВВС, Программу резерва кораблей ВМФ, Военно-торговую службу ВМФ, Военно-торговую службу Корпуса морской пехоты, Военно-торговую службу береговой охраны, и другие инструменты Соединенных Штатов, находящиеся под юрисдикцией вооруженных сил, проводимые для комфорта, удовольствия, удовлетворенности и умственного и физического совершенствования личного состава вооруженных сил» (Раздел 2105(с) Главы 5 Кодекса Соединенных Штатов).

Кроме того, были опасения, что классификационный подход Общей шкалы может не подходить для правоохранительных органов (NACLE, 1990, стр. 42–44). Шкала заработной платы сотрудников правоохранительных органов применяется к федеральным служащим, которые соответствуют установленному законом определению «сотрудника правоохранительных органов» (5 Кодекс США 550.103).

Шкала заработной платы сотрудников правоохранительных органов уникальна. Существует восемь основных классов (3–10), которые имеют свои собственные специальные базовые ставки заработной платы, затем для классов с 11 по 15 используются стандартные ставки заработной платы ОШ. В зависимости от географического района существуют также местные коррективы к специальным базовым ставкам для классов с 3 по 10, а также для других классов, которые соответствуют их местному коррективу ОШ (11–15). В Таблице 7 приведена таблица окладов сотрудников правоохранительных органов для остальной части США. Разница в пределах класса в среднем составляет 27,4% с минимальной разницей 24,3% и максимальной разницей 30,0%. Каждый шаг в диапазоне класса в среднем дает увеличение на 2,7% с разницей от 1,1% до 3,4%. Увеличение по классам в среднем составляет 13,4% с диапазоном от 4,2% до 32,6%.

Служба старших руководителей

Служба старших руководителей (Senior Executive Service, SES) — это кадры профессионалов в области управления на высшем уровне профессиональной государственной службы в Соединенных Штатах. Членов SES всего около 8000 человек. Чтобы претендовать на SES, кандидаты должны продемонстрировать компетентность в пяти основных управленческих компетенциях: (i) управление изменениями; (ii) управление людьми; (iii) ориентированность на результат; (iv) деловая хватка; и (v) создание коалиций. Кандидаты в SES должны быть аттестованы Комиссией по проверке квалификаций Управления кадровой службы. Для привлечения старших специалистов на эти должности существует отдельная система оплаты труда для SES. SES использует систему оплаты, основанную на производительности, которая позволяет большую оплату, поэтому существует система, которая дифференцирует производительности членов SES. Система оплаты SES имеет минимальную сумму оплаты в размере 135 468 долларов США, что составляет 120% от ставки оплаты для ОШ-15, шаг 1, базовой таблицы окладов ОШ. Это гарантирует, что члены Службы старших руководителей получают компенсацию по конкурентоспособным ставкам, выше тех, по которым получают менеджеры ОШ-15. Максимальная компенсация в размере 203 700 долларов США установлена для тех агентств, у которых есть сертифицированная система оценки деятельности SES, это та же сумма, что и на уровне II Руководящей шкалы.^{11 12} В дополнение к базовой заработной плате члена SES они могут получать вознаграждение за производительность, которое должно составлять от 5 до 20 процентов от ставки базовой заработной платы руководителя.

Правительства штатов

Каждый из пятидесяти штатов имеет уникальную систему управления человеческими ресурсами. В силу этого каждый из них имеет разные практики компенсации. Тем не менее, есть некоторые общие закономерности, которые мы можем наблюдать в разных штатах. Например, среди штатов очень распространена система, основанная на классах.

Техас использует систему классификации для руководства в своей практике выплаты компенсаций. План классификации должностей штата Техас (План) стремится классифицировать должности на основе образования, опыта работы, навыков и выполняемой

¹¹ Руководящая шкала используется для выплаты вознаграждения высокопоставленным политическим чиновникам и имеет пять уровней оплаты. В 2022 году эта сумма варьировалась от 165 300 долларов США для уровня V до 226 300 долларов США для уровня I.

¹² Для агентств SES без сертифицированной системы оценки максимальная заработная плата для членов SES составляет 187 300 долларов США, что соответствует уровню III Руководящей шкалы.

работы с прицелом на предложение вознаграждения, конкурентоспособного работодателям из частного сектора. В Техасе есть три различные шкалы компенсаций. Шкала А (Таблица 8) для должностей административной поддержки, технического обслуживания, техников и парапрофессионалов. Шкала В для профессиональных и управленческих должностей и Шкала С для сотрудников правоохранительных органов.

Шкалы А и В имеют аналогичную структуру с минимальным, средним и максимальным значениями для каждого класса. Однако в Шкале А существует 18 классов, а в Шкале В – 27 классов. Диапазоны варьируются немного по-разному для двух шкал. Для Шкалы А наименьший диапазон составляет 45,7%, а наибольший диапазон — 63,5%. Средний диапазон для Шкалы А составляет 54,4%. Для Шкалы В наименьший диапазон составляет 46,8% для самого низкого класса, а затем он сразу же подскакивает до 57,1% для второго класса и увеличивается до 69,1% для класса 27. Средняя разница для Шкалы В составляет 63,7%. Нет точного заявления о том, почему диапазоны так сильно различаются в зависимости от класса. Предполагается, что для некоторых должностей может быть необходимо привлечение и удержание наиболее подходящих сотрудников, особенно в старших классах.

Шкала С построена по-другому. Различия в классах основаны на выслуге лет. Для первых двух классов существует только стартовая заработная плата, для класса С-3 она начинается с менее 4 лет стажа и далее с каждыми дополнительными 4 годами стажа идет прибавка, однако эти прибавки за выслугу лет не следуют постоянной закономерности во всех классах. Увеличение колеблется от 21,9% для класса С-3, от менее 4 лет службы до более 4 лет службы. Наименьшее увеличение приходится на класс С-8, где общее увеличение составляет 0,1%. В дополнение к заработной плате Техас рассматривает как часть своего общего компенсационного пакета традиционные льготы (медицинское страхование, отпуск и отпуск по болезни), обучение и развитие, а также условия работы (гибкий график, программы баланса между работой и личной жизнью, а также перспективная и привлекательная рабочая среда).

В Массачусетсе действует совершенно другая система оплаты труда, в основном из-за представительства профсоюзов. В Массачусетсе есть одиннадцать различных переговорных групп, каждая из которых представлена разными профсоюзами. В каждой переговорной группе есть шкала заработной платы. Например, административные и канцелярские должности представлены Национальной ассоциацией государственных служащих, и их шкала заработной платы имеет 28 различных классов, и для каждого класса есть 14 ступеней. Сотрудники обычно продвигаются на один шаг к годовщине своей работы, если они не достигли вершины графика заработной платы и их производительность «соответствует ожиданиям». Разница в пределах класса составляет минимум 23,2% и максимум 41,9%. Шаговое повышение варьируется от 1,58% для 1-го класса до максимум 3,06% для 26-го класса. Ассоциация медсестер Массачусетса представляет профессиональные должности в области здравоохранения, и их шкала заработной платы имеет четыре различных таблицы заработной платы в зависимости от того, по какому плану заработной платы работает сотрудник. Каждый класс для этой шкалы заработной платы, независимо от плана, имеет диапазон 62,8% с 12 ступенями в пределах вариации. Каждый из 12 шагов представляет собой увеличение на 4,53% по сравнению с предыдущим шагом.

Таблица 8. Шкала заработной платы А Техаса, годовые ставки заработной платы: действует с 1 сентября 2021 г. по 31 августа 2023 г. (в долларах США)

Зарплатная группа	Минимум	Среднее значение	Максимум	Диапазон (%)
A04	18 893	23 209	27 525	45,7
A05	19 777	24 309	28 840	45,8
A06	20 706	25 464	30 221	46,0
A07	21 681	26 679	31 677	46,1
A08	22 705	27 967	33 229	46,4
A09	3781	29 320	34 859	46,6
A10	24 910	30 741	36 571	46,8
A11	26 332	33 844	41 355	57,1
A12	27 840	35 819	43 798	57,3
A13	29 439	37 914	46 388	57,6
A14	31 144	40 139	49 134	57,8
A15	32 976	42 511	52 045	57,8
A16	34 918	45 024	55 130	57,9
A17	36 976	47 688	58 399	57,9
A18	39 521	51 985	64 449	63,1
A19	42 244	55 602	68 960	63,2
A20	45 158	59 473	73 788	63,4
A21	48 278	63 616	78 953	63,5

Кроме того, в штате Массачусетс есть дополнительная шкала заработной платы для руководителей. В Шкале 12 классов, и каждый класс имеет три уровня с тарифной ставкой для каждого уровня. Средняя общая разница для каждого управленческого уровня составляет 54,2%. Руководители могут получить повышение заработной платы одним из четырех способов: вознаграждение за заслуги, всеобщее повышение, ре-классификация или продвижение на более высокую должность. Существует также дополнительная шкала заработной платы для руководителей информационных технологий. Эта шкала имеет 4 класса с минимумом и максимумом для каждого класса.

Массачусетс предлагает работникам четыре вида льгот помимо их прямой компенсации: ресурсы на здоровье и оздоровление (включая медицинское страхование), финансовые ресурсы (например, пенсионные сбережения, больничные и отпускные, страхование жизни, а также льготы на проезд и парковку), ресурсы для работы и жизни (например, варианты смешанной работы, отпуск для общественных работ/волонтерства и прощение студенческой ссуды) и ресурсы для развития карьеры (например, программа обучения и карьерной лестницы и возмещение расходов на обучение). Массачусетс попытался предложить широкий и разнообразный пакет льгот, чтобы быть привлекательным для своей широкой базы занятости.

В штате Вашингтон действует более 30 различных шкал оплаты труда. Отчасти это связано с наличием большого количества профсоюзов, представляющих различные группы работников. Мною выделена шкала заработной платы для рядовых непредставленных сотрудников. В Шкале окладов сотрудников общего обслуживания имеется 91 разный класс с вознаграждением, размер которого варьируется от низкой минимальной заработной платы в 31 092 доллар США до высокой максимальной заработной платы в 374 064 доллара США (показательную часть таблицы окладов см. в Таблице 9). Каждый класс имеет тринадцать ступеней, и в среднем вариация составляет 34,2%, при этом каждая ступень представляет собой увеличение шага примерно на 2,5% для всех классов, кроме самых низких, в которых шаговое увеличение составляет около 2,35%. Некоторые из представленных профсоюзом шкал окладов отражают штатную Шкалу окладов сотрудников общего обслуживания, в то время как другие шкалы окладов существенно отличаются. Например, у сотрудников, представленных Гильдией офицеров по рыболовству и дикой природе, есть шкала заработной платы с пятью должностями, с окладами в диапазоне от 67 044 долларов США для новобранца до 140 676 долларов США для капитана.

Только должность офицера имеет несколько ступеней (5), все остальные должности имеют одно значение ступени. Заработная плата офицеров варьируется от 72 408 долларов США для ступени I до 94 848 долларов США для ступени V. Некоторые представленные шкалы заработной платы, например, для сотрудников, представленных Вашингтонской ассоциацией государственных служащих, имеют 34 класса и 21 ступень. В Вашингтоне также есть отдельные шкалы заработной платы для управленческих сотрудников, в некоторых случаях эти шкалы имеют определенный минимум, среднее и максимум для определенных должностей. В других случаях существуют просто широкие тарифные ставки.

Штат Вашингтон предлагает общий набор льгот для сотрудников, включая медицинское, стоматологическое страхование и страхование зрения, страхование жизни и инвалидности, пенсионные программы, а также отпускные и отпускные пособия. Штат также предлагает другие льготы, начиная от гибкого графика работы и заканчивая помощью по уходу за иждивенцами и другим страхованием (например, авто, жилье и прочее).

Штат Индиана имеет девять различных планов заработной платы. В каждом плане заработной платы есть разное число классов: от двух для должностей в сфере услуг по безопасности — правоохранительных и канцелярских, операторов оргтехники и техников, до восьми для руководящих и управленческих — профессиональных, административных и технологических должностей. Должности классифицируются на группы оплаты и уровни класса.¹³ Размер диапазона заработной платы варьируется для каждого класса. Например, для руководящих и управленческих должностей группы трудовых промыслов и ремесел диапазон варьируется от 51,0% до 56,7%. Для группы руководящих и управленческих должностей группы профессиональных, административных и технологических профессий диапазон варьируется от 81,6% до 97,7%. Различия между классами варьируются от 3,6% до 19,1%. Как и в других штатах, Индиана предлагает своим сотрудникам полный спектр льгот, включая медицинское и иное страхование, пенсионные пособия, а также отпуск по болезни и ежегодный отпуск.

В штате Джорджия действует общий план заработной платы штата, который охватывает 82% государственных служащих. В плане 20 классов, и для каждого класса есть минимальное, среднее и максимальное значение. Разница между классами варьируются от 4,4% между классами В и С и 12,4% между классами S и T. Внутри классов диапазон также варьируется. Для класса А диапазон составляет 41,9%, затем суммы увеличиваются для каждого класса. Для класса С диапазон составляет 50,2%, для класса G диапазон составляет 62,4%, для классов Q и выше все диапазоны превышают 70,0%. Увеличение в пределах класса обычно зависит от производительности, когда законодательный орган выделяет дополнительные деньги. Однако в 2022 финансовом году Генеральная ассамблея Джорджии увеличила заработную плату каждого сотрудника на фиксированную сумму в 5000 долларов США в качестве прибавки к заработной плате в связи с повышением прожиточного минимума.

Как показали эти штаты, существует широкий спектр практик вознаграждения. Тем не менее, в штатах принято использовать классы на основе классификации и использовать их для структурирования уровней вознаграждения. Однако подходы к повышению заработной платы в пределах класса различаются. Некоторые штаты обеспечивают ежегодное ступенчатое повышение на основе удовлетворительной работы, другие штаты предлагают повышение не по фиксированному графику, а когда законодательный орган готов выделить дополнительные ресурсы для повышения заработной платы.

¹³ См. https://www.in.gov/spd/files/job_titles.pdf для получения списка названий должностей, плана заработной платы, уровней класса и диапазонов заработной платы.

Таблица 9. Шкала окладов сотрудников общего обслуживания штата Вашингтон для непредставленных сотрудников, отдельные классы (в долларах США)

Ставка заработной платы	Шаг А	Шаг В	Шаг С	Шаг D	Шаг E	Шаг F	Шаг G	Шаг H	Шаг I	Шаг J	Шаг K	Шаг L	Шаг M
30	Ежегодная	31 092	31 620	32 364	33 168	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 812
	Ежемесячная	2 591	2 635	2 697	2 764	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 321
	Почасовая	14,89	15,14	15,50	15,89	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09
	Резервная	1,04	1,06	1,09	1,11	1,14	1,16	1,19	1,22	1,25	1,27	1,31	1,34
31	Ежегодная	31 620	32 364	33 168	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 812	40 812
	Ежемесячная	2 635	2 697	2 764	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 321	3 401
	Почасовая	15,14	15,50	15,89	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09	19,55
	Резервная	1,06	1,09	1,11	1,14	1,16	1,19	1,22	1,25	1,27	1,31	1,34	1,40
32	Ежегодная	32 364	33 168	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 812	40 812	41 760
	Ежемесячная	2 697	2 764	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 321	3 401	3 480
	Почасовая	15,50	15,89	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09	19,55	20,00
	Резервная	1,09	1,11	1,14	1,16	1,19	1,22	1,25	1,27	1,31	1,34	1,37	1,43
33	Ежегодная	33 168	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 812	40 812	41 760	42 696
	Ежемесячная	2 764	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 321	3 401	3 480	3 558
	Почасовая	15,89	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09	19,55	20,00	20,45
	Резервная	1,11	1,14	1,16	1,19	1,22	1,25	1,27	1,31	1,34	1,37	1,40	1,43
	Ежегодная	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 812	40 812	41 760	42 696	43 800
	Ежемесячная	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 321	3 401	3 480	3 558	3 650
	Почасовая	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09	19,55	20,00	20,45	20,98
	Резервная	1,14	1,16	1,19	1,22	1,25	1,27	1,31	1,34	1,37	1,40	1,43	1,47
34	Ежегодная	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 812	40 812	41 760	42 696	43 800
	Ежемесячная	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 321	3 401	3 480	3 558	3 650
	Почасовая	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09	19,55	20,00	20,45	20,98
	Резервная	1,14	1,16	1,19	1,22	1,25	1,27	1,31	1,34	1,37	1,40	1,43	1,50

Местные органы власти – округа

В США 3031 округ. Обязанности правительств округов по предоставлению услуг сильно различаются в зависимости от штата, в котором расположен округ. В некоторых штатах, таких как Флорида, Джорджия и Вирджиния, многие округа предоставляют городские услуги, которые обычно предоставляются только в черте города. В других штатах округа предоставляют гораздо более ограниченный набор услуг, часто включая социальные услуги, ограниченные услуги по организации отдыха, управление судебной системой, обеспечение правопорядка шерифом округа и сбор налогов. В результате большого разнообразия служебных обязанностей в округах Соединенных Штатов существуют большие различия в их потребностях в персонале. Таким образом, в небольших округах часто применяются относительно простые кадровые практики, включая вознаграждение.

Крупные, сложные округа, такие как округ Фэрфакс в Вирджинии или округ Майами-Дейд во Флориде, имеют большое количество сотрудников и сложные кадровые практики. Например, округ Фэрфакс имеет структуру оплаты труда, основанную на классификации с 40 классами. Каждый класс имеет минимальное и максимальное значение. Диапазон оценок варьируется: для классов 4–20 диапазон составляет 66,7%, а для классов 21–40 — диапазон 83,5%. Между классами наблюдается среднее увеличение на 5,2% и диапазон от 2,0% до 10,5%. С другой стороны, округ Майами-Дейд имеет как ступенчатую, так и ранжированную систему. Пятьдесят девять процентов округа Майами-Дейд находятся на ступенчатом плане, а 40 процентов – на ранжированном. Небольшое количество сотрудников (39 из 2 976 человек) – на плане вознаграждения с фиксированной ставкой. В настоящее время в округе действует постановление о прожиточном минимуме, согласно которому округ должен платить не менее 15,03 долларов США с соответствующими льготами в 3,70 долларов США или 18,73 долларов США в час. Более половины (58%) рабочей силы округа Майами-Дейд представлены профсоюзами. Округ Майами-Дейд имеет как минимум 19 различных шкал оплаты труда, каждый из которых имеет разное количество классов в зависимости от должности и от того, представлен ли он профсоюзом или нет. Ступенчатые планы состоят из 20 шагов. Крупные округа, такие как эти, предлагают своим сотрудникам полный набор льгот.

У округа Солт-Лейк-Сити гораздо меньший набор планов оплаты. Отчасти это связано с отсутствием профсоюзного представительства работников. Для рядовых служащих существует два плана оплаты: общая шкала (таблица 10) и профессиональная/техническая шкала. Все они устроены одинаково, главное отличие заключается в количестве классов. Общая шкала имеет 13 классов (8–20), а профессионально-техническая – 12 (9–20). Планы предусматривают минимальное, среднее и максимальное значение для каждого класса. Для трех классов (8, 9 и 10) в общей шкале минимальная заработная плата ниже требований округа к прожиточному минимуму, поэтому работники этих разрядов получают как минимум прожиточный минимум.¹⁴ Каждый класс имеет диапазон оплаты 50%. Разница между классами варьируется. Для общей шкалы средний прирост от класса к классу составляет 12,6%, с диапазоном увеличения от класса к классу от 4,3% до 23,9%. Для профессионально-технической шкалы средний рост составляет 11,5% с диапазоном от 4,3% до 16,8%. У округа также есть два разных плана оплаты труда для офиса шерифа: один для сотрудников общественной безопасности и один для исправительных учреждений. План для сотрудников общественной безопасности имеет 14 классов, а план для сотрудников исправительных учреждений – 13. Оба плана состоят из 12 шагов. Оба плана оплаты труда шерифа имеют ступенчатое повышение на 2,75% и повышение от класса к классу на 2,75%. Это приводит к диапазону от минимального к максимальному в 34,8%.

¹⁴ Округ Солт-Лейк-Сити также установил уровень прожиточного минимума для работников, оплачиваемых по результату, в размере 15 долларов США в час.

Таблица 10. Общая шкала плана заработной платы по результатам округа Солт-Лейк-Сити на 2022 год (в долларах США)

Класс ¹⁵	Минимум		Среднее значение		Максимум	
	Почасовая ставка	Годовая ставка	Почасовая ставка	Годовая ставка	Почасовая ставка	Годовая ставка
008	12,44	25 952,00	15,54	32 440,00	18,65	38 928,00
009	12,98	27 074,00	16,21	33 842,50	19,46	40 611,00
010	14,08	29 367,00	17,59	36 709,00	21,11	44 051,00
011	15,38	32 100,00	19,23	40 125,50	23,07	48 151,00
012	16,99	35 452,00	21,23	44 315,00	25,48	53 178,00
013	19,19	40 038,00	23,98	50 048,00	28,78	60 058,00
014	22,27	46 475,00	27,83	58 094,50	33,40	69 714,00
015	25,99	54 236,00	32,48	67 795,50	38,98	81 355,00
016	30,47	63 585,00	38,08	79 481,50	45,70	95 378,00
017	35,84	74 785,00	44,79	93 481,50	53,75	112 178,00
018	44,41	92 687,00	55,51	115 859,00	66,61	139 031,00
019	47,24	98 596,00	59,05	123 245,00	70,86	147 894,00
020	50,71	105 827,00	63,38	132 284,50	76,06	158 742,00

Местные органы власти – муниципалитеты

Имея почти 39 000 муниципальных органов власти, сложно нарисовать простую картину городской практики вознаграждения. В этом разделе освещаются несколько подходов, используемых муниципалитетами, чтобы сосредоточиться на общепринятой практике, применяемой в Соединенных Штатах.

Очень распространенной практикой среди городов, как и в других государственных учреждениях, как показано выше, является использование системы классов/классификации для структурирования их практик вознаграждения. Однако количество классов сильно различается. Например, в системе города Хьюстон, штат Техас, 40 классов оплаты. В городе Сиэтл, штат Вашингтон, используется 180 различных классов оплаты, а также существуют отдельные шкалы оплаты труда для других сотрудников, таких как старшие советники, менеджеры бизнес-подразделений, магистраты и другие. Город Бостон, штат Массачусетс, имеет более 50 отдельных планов оплаты. Количество классов и ступеней варьируется для каждого из планов. Некоторые планы, такие как план для работников столовой, имеют только один класс и один шаг. Другие, такие как план для руководителей мэрии, имеют 14 классов, а каждый класс состоит из 8 шагов. Одна из причин наличия такого количества планов в Бостоне заключается в том, что работники представлены большим количеством профсоюзов, и каждая представленная группа имеет свой собственный план оплаты труда. Город Чикаго, штат Иллинойс, имеет 22 различных шкал оплаты труда. Шкала сотрудников, представленных Американской федерацией государственных, окружных и муниципальных служащих, состоит из 17 классов и 12 ступеней. У непредставленных профсоюзами сотрудников, работающих в городе Чикаго, есть шкала оплаты труда с 21 классом и 12 ступенями. Однако для четырех высших классов количество ступеней уменьшается, так что для всех классов с 18 по 21 максимальная зарплата составляет 121 188 долларов США, достигаемая после 11 ступеней для 18-го класса и 7 ступеней для 21-го класса. Противопожарный персонал в Чикаго подразделяется на 18 классов с 11 ступенями. Работники-сантехники подразделяются на один из трех классов, и каждый класс имеет 12 ступеней. В целом системы классов и ступеней очень распространены в муниципалитетах США, но структура с точки зрения количества грейдов/классов сотрудников и прогрессии оплаты (ступеней) значительно различается в зависимости от юрисдикции.

¹⁵ Функциональный минимум 8–10 классов составляет 15 долларов США в час из-за закона округа о прожиточном минимуме, хотя формально он не отражен в таблице оплаты труда.

То, как муниципалитеты структурируют свое повышение заработной платы, значительно различается. Основное различие заключается в том, имеет ли город фиксированные ступени в классе или тарифную ставку для пределов. В городе Юджин, штат Орегон, например, есть шесть ступеней для некоторых профсоюзных должностей, для сотрудников, не входящих в профсоюз, существуют диапазоны заработной платы с минимальным и максимальным значением для разных должностей в зависимости от их классификации. Для профсоюзных позиций с 6 шагами диапазон в среднем составляет около 25%. Для не профсоюзной позиции диапазон значительно варьируется в зависимости от позиции. Например, у сержанта полиции в Юджине потенциальный диапазон составляет 12%, а у заместителя аудитора полиции — 46%. Различные проценты диапазона также встречаются в других городах. Например, в Хьюстоне, штат Техас, заработная плата варьируется от 20% до 167%. В Бостоне диапазоны для каждого класса различаются для разных планов оплаты труда. Например, в администрации мэрии диапазон плана составляет от 20% до более 40%. Не существует четкой закономерности с точки зрения времени между ступенями, количества шагов или общего диапазона для данного класса.

Некоторые города, такие как Норфолк, штат Вирджиния, ежегодно принимают новые планы вознаграждения. Приняв новый план на 2023 финансовый год (1 июля 2022 г. – 30 июня 2023 г.), город Норфолк увеличил базовую заработную плату почти всех сотрудников на 5%, а для сотрудников службы общественной безопасности со стажем работы более шести лет вознаграждение увеличилось на 7,5%. Город установил минимальную заработную плату для штатных городских должностей в размере 18 долларов США в час. В целом, как и во многих городах, вознаграждение сотрудников определяется набором таблиц оплаты труда. В городе есть несколько (6) уникальных таблиц оплаты труда для определенных департаментов, таких как офис шерифа и прокуратура Содружества. Однако подавляющее большинство сотрудников охвачено основным планом оплаты труда города (Таблица 11). Этот план классифицирует должности по 28 классам с минимальным, средним и максимальным диапазоном заработной платы для каждого класса. Средний диапазон для 20-го класса и ниже составляет 63,2%. Для 21–28 классов средний диапазон составляет 69,1%. В дополнение к уровням вознаграждения план вознаграждений предусматривает тринадцать стандартных оплачиваемых отпусков, и далее предоставляет четыре дня оплачиваемого отпуска в связи с днем рождения (1 день), личным здоровьем (2 дня) и днем разнообразия (1 день), чтобы отметить личное или религиозное разнообразие. Это в дополнение к заработанному работником отпуску по болезни. Кроме того, в случае знаменательных событий, таких как рождение или усыновление ребенка, сотрудник имеет право на 6 недель оплачиваемого отпуска по семейным обстоятельствам.

Таблица 11. Город Норфолк, План оплаты труда 1: рядовые сотрудники (в долларах США)

Оценка	Минимум		Среднее значение		Максимум	
	Зарплата	Почасовая ставка	Зарплата	Почасовая ставка	Зарплата	Почасовая ставка
1	37 440	18,00	49 234	23,67	61 027	29,34
2	37 440	18,00	49 234	23,67	61 027	29,34
3	37 440	18,00	49 234	23,67	61 027	29,34
4	37 440	18,00	49 234	23,67	61 027	29,34
5	37 440	18,00	49 234	23,67	61 027	29,34
6	37 690	18,12	49 562	23,83	61 435	29,54
7	37 940	18,24	49 891	23,99	61 842	29,73
8	38 190	18,36	50 220	24,14	62 250	29,93
9	38 440	18,48	50 549	24,30	62 657	30,12
10	39 226	18,86	51 582	24,80	63 938	30,74
11	42 870	20,61	56 412	27,12	69 955	33,63
12	46 583	22,40	61 275	29,46	75 967	36,52
13	50 243	24,16	66 083	31,77	81 924	39,39
14	54 652	26,28	72 523	34,87	90 395	43,46
15	59 164	28,44	77 949	37,48	96 734	46,51
16	63 193	30,38	83 112	39,96	103 030	49,53

17	67 512	32,46	88 845	42,71	110 179	52,97
18	72 173	34,70	94 931	45,64	117 688	56,58
19	76 620	36,84	100 614	48,37	124 607	59,91
20	81 443	39,16	107 124	51,50	132 805	63,85
21	85 059	40,89	113 304	54,47	141 549	68,05
22	89 372	42,97	119 833	57,61	150 294	72,26
23	94 232	45,30	127 182	61,14	160 131	76,99
24	99 446	47,81	134 980	64,89	170 515	81,98
25	107 381	51,63	144 413	69,43	181 445	87,23
26	118 145	56,80	161 666	77,72	205 186	98,65
27	129 933	62,47	176 654	84,93	223 375	107,39
28	147 882	71,10	194 176	93,35	240 470	115,61

Местные органы власти – особые районы

В Соединенных Штатах насчитывается более 50 000 особых округов.¹⁶ Наиболее распространенным типом специального округа является школьный округ. В 2017 году в США насчитывалось 12 754 независимых школьных округа.¹⁷ Многие школьные округа имеют два разных набора планов оплаты: один для учителей и один для персонала и администраторов. Этот раздел посвящен независимым школьным округам.

Школьный округ Небо в штате Юта имеет семь «уровней оплаты» для учителей. Каждый класс основан на уровне достигнутого образования. Например, учитель со степенью бакалавра должен начать с 50 369 долларов США, если учитель не получил никакого дальнейшего образования, его заработная плата будет ежегодно увеличиваться в зависимости от продолжительности его работы. Каждый дополнительный уровень службы увеличивает заработную плату учителей на 2,2–4,1% в зависимости от достигнутого уровня образования. Округ государственных школ Спрингфилда в штате Орегон использует очень похожую структуру оплаты труда учителей (см. Таблицу 12). Есть также семь «уровней оплаты», все они основаны на уровне образования. Схема между двумя районами немного отличается. В школьном округе Небо второй уровень оплаты труда учителей достигается при наличии степени бакалавра и 20 или более семестровых часов дополнительной курсовой работы. В округе Спрингфилд второй уровень достигается со степенью бакалавра и 23 часами обучения.

¹⁶ Особые районы уникальны тем, что часто не совпадают с границами муниципалитета или округа. Границы определяются зоной обслуживания для данного сервиса. Например, одним из типов особого района является район обращения с отходами. Район управления отходами может построить и эксплуатировать свалку, которая будет обслуживать более крупную географическую территорию, чем один город. Таким образом, служба может добиться экономии за счет масштаба или преодолеть препятствия для обслуживания, которые могут возникнуть, если полагаться на существующие государственные границы. Другие распространенные типы специальных районов включают общественный транспорт, противопожарную защиту, водоснабжение и канализацию, ливневую канализацию, предотвращение наводнений, приюты для животных, районы борьбы с комарами и зоны отдыха. Создание специального района изолирует доходы и расходы службы, так что затраты могут быть отнесены на счет пользователей службы. По сравнению с правительствами общего назначения, это часто относительно небольшие операции, и поэтому такая информация о методах компенсации не всегда доступна.

¹⁷ Независимые школьные округа управляются школьным советом и имеют независимые налоговые органы. Есть также зависимые школьные округа; по сути, это департамент или агентство в рамках более крупного местного органа власти, такого как город или поселок.

В округе Блю, чтобы перейти на четвертый уровень, учитель должен получить степень магистра. В округе Спрингфилд учитель может перейти на четвертый уровень либо получив степень магистра, либо выполнив в общей сложности 68 часов курсовой работы для получения степени бакалавра. Аналогичная разница имеет место для самого высокого уровня оплаты. В округе Небо учитель должен получить докторскую степень, а в округе Спрингфилд учитель может либо получить докторскую степень, либо получить степень магистра и 90 дополнительных часов курсовой работы. В школьном округе округа Кларк в Джорджии система оплаты труда учителей с пятью уровнями (ассоциированные специалисты, бакалавры, магистры, специалисты и докторанты). Разница в оплате между уровнями в школьном округе округа Кларк колеблется от 4,7% до 13,2%.

Для штатных и административных служащих в школьном округе Спрингфилда существует система классов и ступеней. Для персонала существует 15 классов, каждый из которых состоит из 8 ступеней, дополнительно существует четыре класса профессиональных/технических работников (бухгалтер II, велнес-специалист, подмастерье и специалист по электрике), каждый из которых имеет свой собственный диапазон заработной платы, также с 8 ступенями. Администраторы и другие профессиональные сотрудники имеют отдельную систему классов и ступеней с 17 классами, каждый из которых имеет шесть различных уровней оплаты (ступеней). В школьном округе округа Кларк есть две дополнительные шкалы заработной платы: одна для не преподавательского профессионального/вспомогательного персонала и одна для школьного руководства. В штатном расписании не преподавательского персонала 33 класса по 22 ступени в каждом. Увеличение шага варьируется от 1,8% до 2,0% в зависимости от класса сотрудника. Повышение от класса к классу составляет от 1,9% до 8,1%. Для школьного руководства существует 5 классов, и в каждом классе 21 ступень. Повышение ступени для руководящего персонала составляет 1,9%, а повышение от класса к классу варьируется от 1,9% до 9,9%.

Таблица 12. Государственные школы Спрингфилда, Шкала заработной платы лицензируемых сотрудников на 2022–2023 годы (в долларах США)

	А	Б	С	Д	Е	Ф	Г
Учителя:	Бакалавры (Б)	Б+23	Б+45	Б+68 или Магистры (М)	Б+90 или М+22 или Б+67 с М	Б+105 или Б+90 с М или М+45	Магистры +90 или PhD
Медсестры:	ЛПМ	РМ		РМ+Б	РМ+М		
Шар 01	40 484	42 002	43 577	45 211	46 907	48 666	50 491
Шар 02	42 002	43 577	45 211	46 907	48 666	50 491	52 384
Шар 03	43 577	45 211	46 907	48 666	50 491	52 384	54 349
Шар 04	45 211	46 907	48 666	50 491	52 384	54 349	56 387
Шар 05	46 907	48 666	50 491	52 384	54 349	56 387	58 501
Шар 06	48 666	50 491	52 384	54 349	56 387	58 501	60 695
Шар 07	50 491	52 384	54 349	56 387	58 501	60 695	62 971
Шар 08	52 384	54 349	56 387	58 501	60 695	62 971	65 332
Шар 09	54 349	56 387	58 501	60 695	62 971	65 332	67 782
Шар 10	56 387	58 501	60 695	62 971	65 332	67 782	70 324
Шар 11	58 501	60 695	62 971	65 332	67 782	70 324	72 961
Шар 12	60 695	62 971	65 332	67 782	70 324	72 961	75 697
Шар 13	62 971	65 332	67 782	70 324	72 961	75 697	78 536
Шар 14		67 782	70 324	72 961	75 697	78 536	81 481
Шар 15				75 697	78 536	81 481	84 537
Шар 16					81 481	84 537	87 707

Заключение

Системы вознаграждения государственных служащих в Соединенных Штатах сложны. Системы охватывают более 19 миллионов сотрудников, работающих в более чем 90 000 уникальных государственных единицах. В результате вместо одной системы в Соединенных Штатах в действительности насчитывается более 90 000 систем. Однако есть некоторые закономерности, которые мы наблюдаем во всех этих системах. Наиболее распространенным подходом к оплате труда в правительствах Соединенных Штатов являются системы оплаты и ступеней, основанные на классификации должностей для присвоения работникам уровней оплаты. Затем, как правило, в зависимости от длительности службы и соответствующей производительности сотрудники постепенно повышают уровень заработной платы. Существуют также общие различия между системами оплаты труда. Например, размер диапазона заработной платы для определенного класса значительно варьируется, от 20% до более чем 150%. Другим распространенным отличием является сумма между классами. В некоторых юрисдикциях разница между классами составляет всего один процент, в то время как в других разница между классами превышает 20%. В целом ключевое наблюдение заключается в том, что вознаграждение требует тщательного и особого внимания к внешним рынкам труда и внутренней справедливости, чтобы гарантировать, что правительства конкурентоспособны на рынке труда и справедливы внутренне, чтобы обеспечить справедливое отношение к работникам на основе относительной ценности их работы в рамках организации.

Рекомендации

Правительства должны стремиться к внутренней и внешней справедливости в своих практиках вознаграждения. Внешняя справедливость возникает, когда правительства платят по конкурентоспособным рыночным ставкам. Это позволяет правительствам серьезно конкурировать за выдающиеся таланты на рынке труда. Одной из стратегий оценки внешней конкурентоспособности заработной платы является регулярное проведение опросов заработной платы. Правительствам следует на регулярной основе изучать уровни вознаграждения альтернативных вариантов трудоустройства своих сотрудников.

Большинство организаций уделяют некоторое внимание общему вознаграждению (непосредственный оклад и ставки заработной платы, прямые компенсационные выплаты и неденежное вознаграждение). Однако может быть сложно точно определить стоимость компенсационных выплат и неденежных вознаграждений, поскольку отдельные сотрудники могут по-разному оценивать эти компенсации. Поэтому рекомендуется сначала сравнить денежное вознаграждение по разным должностям. Затем сравните набор компенсаций, предлагаемых государством, с другими крупными и развитыми работодателями. Это гарантирует, что оценивается общее вознаграждение, и снижает сложность измерения денежной стоимости всех компенсаций, предлагаемых работникам.

Одна из распространенных стратегий, используемых для критики государственных служащих за переплату, состоит в предположении, что они получают слишком большие пакеты компенсаций при сравнении государственных служащих со всеми служащими. Однако при рассмотрении доступа к компенсациям можно увидеть различные закономерности в зависимости от размера и сформированности работодателей, особенно в частном секторе. Крупные организации, даже малые предприятия, в которых большая доля профессиональных сотрудников, как правило, предлагают очень богатые пакеты компенсаций, потому что они понимают, что их сотрудники ожидают эти компенсации, и если они не предлагаются, их сотрудники, особенно сотрудники профессионального уровня, имеют возможность перехода к другому работодателю с очень небольшими затратами и часто со значительным выигрышем. Таким образом, внешняя справедливость требует анализа прямого денежного вознаграждения других соответствующих работодателей, а также пакетов компенсаций, предлагаемых этими работодателями.

Внутренняя справедливость имеет место, когда правительства обеспечивают одинаковые уровни вознаграждения за работу на аналогичной работе на аналогичных уровнях. Это

имеет решающее значение по ряду причин, не последней из которых является обеспечение отсутствия систематического неравенства в оплате труда между группами сотрудников, например мужчинами и женщинами, просто на основе названий должностей. Ключевой стратегией укрепления внутренней справедливости является использование инструментов классификации должностей, таких как факторно-балльная шкала для анализа различных должностей с целью обеспечения их равнозначной ценности во всей организации.

Кроме того, повышение внутренней справедливости и обеспечение точной оценки должностей требует точного понимания того, что делается на каждой позиции. Поэтому организациям следует регулярно пересматривать все должностные инструкции, чтобы убедиться в их точности. Нередки случаи, когда некоторые работы значительно меняются со временем. Если это произойдет и это изменит компенсируемые факторы работы, то предыдущий анализ работы больше не будет точно отражать правильную ценность должности. Это может привести к недостаточному вознаграждению, если работа стала более сложной, или, в некоторых случаях, к чрезмерному вознаграждению, если характер работы изменился и теперь она менее сложна.

Наконец, правительственные организации должны стратегически подумать о том, как они структурируют свои шкалы заработной платы. Они должны гарантировать, что в пределах класса есть достаточно места для роста вознаграждения в течение карьеры сотрудника на этой должности, что обычно означает диапазон заработной платы 50% или более. Кроме того, работодатели должны тщательно продумать разницу между классами. Например, если сотрудника часто переводят в следующий класс через два или три года, является ли разница в оплате труда между классами достаточной, чтобы сотрудник рассматривал ее как повышение? Кроме того, достаточно ли разницы в оплате труда, особенно для старших руководящих должностей, чтобы признать наличие дополнительных навыков, необходимых на высших должностях, руководящих целыми подразделениями или отделами? Это подчеркивает важность не только тщательного продумывания вознаграждения, но и стратегического управления возможностями карьерного роста и развития для сотрудников. Правительствам потребуются надежные системы вознаграждения для привлечения на государственную службу высококвалифицированных преданных своему делу сотрудников.

Список литературы

Biggs, Andrew, and Jason Richwine. (2011). Сравнение компенсаций в федеральном и частном секторах [Comparing Federal and Private Sector Compensation]. American Enterprise Institute. <https://www.aei.org/wp-content/uploads/2011/10/AEI-Working-Paper-on-Federal-Pay-May-2011.pdf>.

Condrey, Stephen E., Rex L. Facer II, and Jared J. Llorens. (2012). Обзор компенсаций и пособий «Реформирование федеральной системы оплаты труда» [“Reforming Federal Pay” Compensation and Benefits Review]. 44 (4): 202-203, 205, 207.

Kettl, Donald, Joel Aberbach, Joshua Gotbaum, Doris Hausser, and Sean O’Keefe. (2018). Нет времени ждать, часть 2: создание государственной службы для 21 века [No Time to Wait, Part 2: Building a Public Service for the 21st Century]. National Academy of Public Administration. https://s3.us-west-2.amazonaws.com/napa-2021/studies/no-time-to-wait-part-2-building-a-public-service-for-the-21st-century/NTTW2_09192018_WebVersion.pdf.

National Advisory Commission on Law Enforcement (NACLE). (1990). Доклад Национальной консультативной комиссии по охране правопорядка (апрель) [Report of National Advisory Commission on Law Enforcement (April)]. <https://www.gao.gov/assets/ocg-90-2.pdf>.

Office of Personnel Management. (1993). Доклад Конгрессу: план по созданию новой системы оплаты труда и оценки работы для сотрудников федеральных правоохранительных органов (сентябрь) [Report to Congress: A Plan to Establish a New Pay and Job Evaluation System for Federal Law Enforcement Officers (September)]. Washington D.C.

Office of Personnel Management. (2018). Справочник профессиональных групп и семей [Handbook of Occupational Groups and Families.] <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/classifying-general-schedule-positions/occupationalhandbook.pdf>.

Office of Personnel Management. (2019). Введение в Стандарты классификации должностей [Introduction to the Position Classification Standards]. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/classifying-general-schedule-positions/positionclassificationintro.pdf>.

Partnership for Public Service, Booz Allen Hamilton. 2014. Новая структура государственной службы (апрель) [A New Civil Service Framework. (April)]. https://ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2019/06/Building_the_Enterprise_A_New_Civil_Service_Framework-2014.04.01.pdf.

Perry, James L. (2021). Фиксация федеральных компенсаций должна быть приоритетом №1 реформы государственной службы: семь предложений по изменению компенсаций для достижения более крупной цели — эффективной государственной службы [Fixing Federal Compensation Should be Civil Service Reform Priority No. 1: Seven proposals for changing compensation to help realise a larger goal – an effective public service.] Government Executive. January 28. <https://www.govexec.com/pay-benefits/2021/01/fixing-federal-compensation-should-be-civil-service-reform-priority-no-1/171695/>

Stier, Max. (2011). «Письменное свидетельство Макса Стайера, президента и главного исполнительного директора Партнерства для государственной службы, подготовленное для подкомитета комитета Палаты представителей по надзору и правительственной реформе по вопросам федеральной рабочей силы, почтовой службы США и слушания по трудовой политике под названием «Недоплачивают ли федеральным работникам?» 9 марта [“Written Testimony of Max Stier President and CEO Partnership for Public Service, Prepared for The House Committee on Oversight and Government Reform Subcommittee on Federal Workforce, U.S. Postal Service and Labor Policy Hearing Entitled, ‘Are Federal Workers Underpaid?’” March 9] <https://ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2011/03/f920df0f4aacc4aecfae5a6337841416-1402946952.pdf>.

Texas State Auditor’s Office. (2022a). График зарплат штата Техас [State of Texas Salary Schedules]. <https://hr.sao.texas.gov/CompensationSystem/SalarySchedules>.

Texas State Auditor’s Office. (2022b). Общий компенсационный пакет для сотрудников штата Техас [Total Compensation Package for State of Texas Employees]. <https://hr.sao.texas.gov/CompensationSystem/Package>.

Walmart. 2022. «Сколько человек работает в Walmart?» [“How many people work at Walmart?”] <https://corporate.walmart.com/askwalmart/how-many-people-work-at-walmart#:~:text=We%20employ%20approximately%202.3%20million,million%20in%20the%20U.S.%20alone.&text=Ready%20to%20begin%20your%20career%20with%20Walmart%3F>

**Астанинский хаб
государственной службы**
Здание ООН
ул. Мамбетова 14, Астана, Z11D8T7
www.astanacivilservicehub.org