

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>
№ 3 (19) 2019, DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.3

Ссылка для цитирования: Муртазин Р. Р. Использование грейдов в системе компенсаций и льгот государственной службы Германии [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 3 (19). С. 78–85.
DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.3.10

Дата поступления 20.08.2019 г.

УДК 331.2

Рустам Муртазин¹

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГРЕЙДОВ В СИСТЕМЕ КОМПЕНСАЦИЙ И ЛЬГОТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ГЕРМАНИИ

Аннотация. Вопрос создания системы компенсаций и льгот государственных служащих, которая бы, с одной стороны, удовлетворяла бы требованиям прозрачности, справедливости и управляемости, а с другой — мотивировала бы государственных служащих не только оставаться на службе, но и демонстрировать выдающиеся результаты, остается актуальным во многих странах.

Данная статья направлена на выявление или раскрытие темы применения грейдирования как инструмента систематизации постоянной части оплаты труда гос. служащих. При подготовке статьи использован анализ нормативной документации и законодательства Германии, научных статей, аудиторских отчетов и пр.

В статье представлены: общая характеристика системы мотивации государственных служащих ФРГ, классификация должностей государственной службы, структура системы компенсаций и льгот гос. служащих, а также описание применения технологии грейдирования для систематизации постоянной части оплаты труда. Автором проанализированы и представлены в графическом виде фактические значения базовых окладов в рамках системы грейдов, предложена собственная классификация выплат, сделан вывод об успешности применения технологии в Германии и наличии у нее перспектив применения в других странах.

Материалы в статье представляют высокую практическую ценность для специалистов в области компенсаций и льгот на государственной службе.

Ключевые слова: компенсации, льготы, система оплаты труда, государственная служба, Германия, грейды, система мотивации, оплата труда, государственные служащие, зарубежные практики.

JEL: J31

¹ Муртазин Рустам Ринатович — старший научный сотрудник. Научно-исследовательская лаборатория «Современные технологии в государственном управлении» ВШГУ РАНХиГС. Москва, Россия. E-mail: rr.murtazin@all-cons.ru.

Введение

Вопросы построения системы компенсаций и льгот государственных служащих всегда были, есть и будут крайне дискуссионными. С одной стороны, государственная служба должна соответствовать требованиям рынка для привлечения и удержания лучших кадров, с другой — зачастую характер деятельности государственных органов не позволяет разработать достоверные метрики эффективности их деятельности и, как следствие, выстроить ориентированную на результат систему оплаты труда, имеющую значительную переменную составляющую выплат. В связи с этим возрастает значимость качества построения системы оплаты труда, где основной акцент сделан на постоянную и условно-переменную части (зависящую от компетенций и знаний гос. служащих) [Тищенко, 2012].

Грейдирование как технология оценки должностей в соответствии с определенными критериями, а также создания сетки зарплатных диапа-

зонов, привязанных к грейду, позволяет не только повысить управляемость, но и устранить диспропорции в заработной плате сотрудников на одной и той же должности, выстроить понятную структуру карьерного пути, а также обеспечить прозрачность и справедливость системы оплаты труда как для внешних кандидатов, так и для внутренних сотрудников [Давыдова, 2016].

Анализ системы компенсаций и льгот на государственной службе Германии

Общая характеристика системы мотивации

Государственная служба в Германии имеет отработанную систему оценки, мотивации и продвижения, а также исключительно социальную ориентацию, направленную на защиту прав и свобод личности. Она имеет некоторые отличительные черты. Во-первых, для некоторых категорий работников она предполагает пожизненную занятость [Rechte und Pflichten., 2016]. Во-вторых, база государственной службы Германии поддерживает традиционные принципы госслужбы, при-

нятые много веков назад, суть которых — полное обязательство государства перед чиновниками в вопросах социального и материального обеспечения. Иными словами — немецкая государственная служба есть самый подходящий пример карьерной структуры [Коголь, Анцибалова, 2012]. В-третьих, зарплата госслужащих Германии ниже, чем у работников частного сектора, однако этот аспект компенсируется социальными гарантиями и выплатами со стороны государства, что закреплено конституцией (принцип содержания).

Классификация должностей

Говоря о классификации должностей, следует отметить, что в Германии существует две категории должностей: государственные служащие (Angestellte) и бюджетные работники (чиновники, Beamte) [Rechte und Pflichten., 2016]. Основное отличие состоит в том, что бюджетные работники (Beamte) являются не столько наемными работниками (как Angestellte), сколько «слугами, пожизненно находящимися на службе у государства» [Чеховский, 2012]. Бюджетные работники не имеют права участвовать в забастовках, могут быть в приказном порядке переведены на другое место службы и занимают, как правило, ключевые посты в армии, судах, полиции, образовательных учреждениях. Также Beamte не платят взносы в пенсионный фонд, а их пенсия примерно в 2 раза выше, чем у других служащих (и составляют примерно 73 % от последней зарплаты)². Помимо данного

разделения, должности государственной службы подразделяются на несколько рангов³:

- простая служба (einfacher Dienst). Обязательное условие — успешное окончание 8 или 9 классов. Сотрудники на должностях простой службы составляют 1,7 % от общей численности государственных служащих и бюджетных работников [Maizière, 2014];
- средняя служба (mittlerer Dienst). Обязательное условие — успешное окончание 10 классов средней школы. Самый многочисленный ранг — в нем находятся около 45,7 % сотрудников;
- повышенная служба (gehobener Dienst). Обязательное условие — диплом техникума о среднем специальном образовании. Вторая по многочисленности группа — 37,7 %;
- высшая служба (höherer Dienst). Обязательное условие — диплом по окончании университета. К данному рангу относятся 14,9 % занятых.

Грейды в рамках системы компенсаций и льгот, структура дохода государственных служащих

Базовый оклад является основным элементом вознаграждения и зависит, в первую очередь, от уровня должности, а не от непосредственных функций работника.

rusmoney.de/beruf/article12095/skolko-poluchayut-gosudarstvennye-sluzhashhie-germanii.html (дата обращения: 05.07.2019).

2 Зарплата гос. служащих в Германии // Rusmoney.de URL: https:// 3 Там же.

	Ступень 1	Ступень 2	Ступень 3	Ступень 4	Ступень 5	Ступень 6	Ступень 7	Ступень 8
A2	2127,35	2174,74	2223,41	2259,88	2297,58	2335,28	2372,96	2410,66
A3	2208,82	2258,66	2308,51	2348,65	2388,77	2428,89	2469,03	2509,15
A4	2255,04	2314,6	2374,18	2421,6	2469,03	2516,45	2563,86	2607,65
A5	2272,03	2346,2	2405,77	2464,17	2522,54	2582,13	2640,48	2697,63
A6	2320,67	2407,03	2494,55	2561,43	2630,75	2697,63	2771,8	2836,25
A7	2436,2	2512,81	2613,76	2717,08	2818,01	2920,16	2996,77	3073,37
A8	2577,25	2669,68	2799,77	2931,12	3062,42	3153,62	3246,04	3337,24
A9	2781,52	2872,73	3016,23	3162,14	3305,6	3403,13	3504,6	3603,54
A10	2977,3	3102,54	3283,74	3465,74	3651,12	3780,14	3909,13	4038,18
A11	3403,13	3594,76	3785,15	3976,78	4108,29	4239,81	4371,33	4502,87
A12	3648,64	3875,34	4130,3	4329,99	4487,82	4643,12	4799,69	4958,77
A13	4278,65	4491,58	4703,24	4916,18	5062,73	5210,53	5357,06	5501,1
A14	4400,14	4674,43	4950	5224,29	5413,41	5603,82	5792,94	5983,34
A15	5378,35	5626,37	5815,48	6004,63	6193,77	6381,64	6569,52	6756,13
A16	5933,22	6221,33	6439,25	6657,19	6873,89	7093,09	7311,02	7526,46

Рис. 1. Федеральная шкала заработной платы А, состояние на 2018 г.

Источник: Зарплата гос. служащих в Германии // Rusmoney.de URL: https://rusmoney.de/beruf/article12095/skolko-poluchayut-gosudarstvennye-sluzhashhie-germanii.html (дата обращения: 05.07.2019).

На федеральном уровне существуют 4 шкалы оплаты труда: шкалы А и В регулируют вознаграждение государственных служащих, бюджетных работников и солдат; шкала W регулирует оплату труда профессоров в высших учебных заведениях, шкала R — судей и сотрудников прокуратуры. Высокая прозрачность заработной платы обеспечивается публикацией шкал в законе. В рамках данной работы будут рассмотрены шкалы А и В.

Федеральная шкала заработной платы А содержит 16 грейдов. Зависимость ранга должности и грейда (уровня оплаты труда, pay grade) реализована следующим образом:

- должности простой службы — грейды А2–А6;
- должности средней службы — грейды А6–А9;
- должности повышенной службы — грейды

А9–А13;

- должности высшей службы — грейды А13–А16.

Шкала А подразумевает деление грейдов на 8 ступеней. Базовый оклад сотрудника 8 (высшей) ступени нижнего грейда превышает базовый оклад сотрудника 1 ступени следующего грейда (Рисунок 1).

В графическом виде шкалу А можно представить в виде совокупности экспонент. Из графика видно, что с увеличением грейда растет и разница между нижней и верхней его границами, его «ширина» (Рисунок 2). Подобный подход соответствует лучшим практикам построения системы грейдов, когда с ростом должности расширяется и диапазон возможной заработной платы.

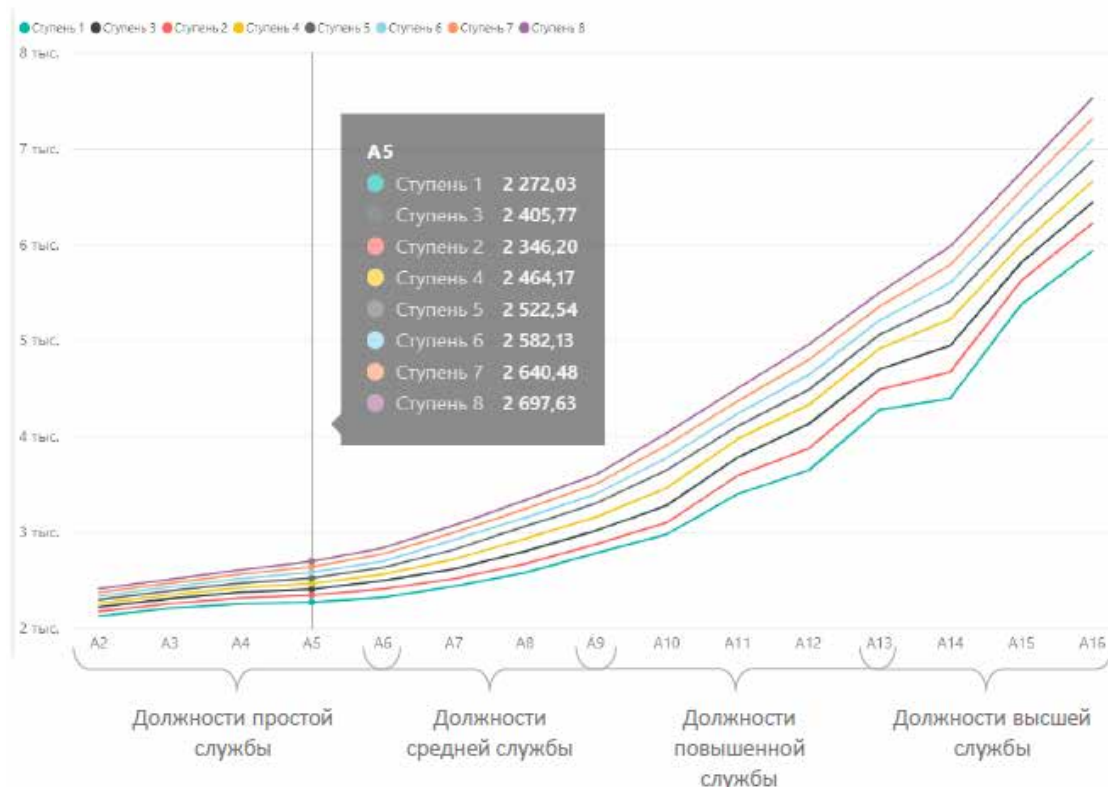


Рис. 2. Федеральная шкала заработной платы А, графический вид

Источник: составлено автором на основе: Зарплата гос. служащих в Германии // [Rusmoney.de URL: https://rusmoney.de/beruf/article12095/skolko-poluchayut-gosudarstvennye-sluzhashhie-germanii.html](https://rusmoney.de/beruf/article12095/skolko-poluchayut-gosudarstvennye-sluzhashhie-germanii.html) (дата обращения: 05.07.2019).

Для перехода между ступенями грейда государственный служащий обязан продемонстрировать удовлетворительную работу в течение определенного периода времени. Так как зарплатные диапазоны грейдов пересекаются, сотрудник на должности более низкого грейда, но с большим опытом, может получать больший базовый оклад, чем сотрудник на должности следующего грейда, но с небольшим опытом. На первых ступенях для перехода на следующий этап требуется два года,

на последних 3–4. В случае, если сотрудник поступает на государственную службу, уже имея определенный опыт и/или стаж, он может быть нанят и на достаточно высокую ступень. Рост базового оклада от ступени к ступени в рамках грейда составляет от 2 до 6 %. Рост базового оклада от грейда к грейду в рамках ступени составляет от 1 до 22 %.

Федеральная шкала оплаты труда В применяется к высокопоставленным должностям, таким

как статс-секретари, генеральные директора, директора, руководители подразделений, генералы и президенты высших федеральных органов власти и др. Шкала В состоит из 11 грейдов и, в отличие от шкалы А, не подразумевает дополнительное деление грейдов на ступени: каждому грейду соответствует фиксированное значение базового оклада (Рисунок 3).

	Базовый оклад
В 1	6964.89
В 2	8090.87
В 3	8567.32
В 4	9065.73
В 5	9637.77
В 6	10181.40
В 7	10705.62
В 8	11254.37
В 9	11934.86
В 10	14048.61
В 11	14594.79

Рис. 3. Федеральная шкала заработной платы В, состояние на 2018 г. Источник: Зарплата гос. служащих в Германии // [Rusmoney.de URL: https://rusmoney.de/beruf/article12095/skolko-poluchayut-gosudarstvennye-sluzhashhie-germanii.html](https://rusmoney.de/beruf/article12095/skolko-poluchayut-gosudarstvennye-sluzhashhie-germanii.html) (дата обращения: 05.07.2019).

В графическом виде шкала оплаты труда В напоминает скорее прямую линию, нежели экспоненту, с заметными скачками на грейдах В2 и В10 (Рисунок 4).

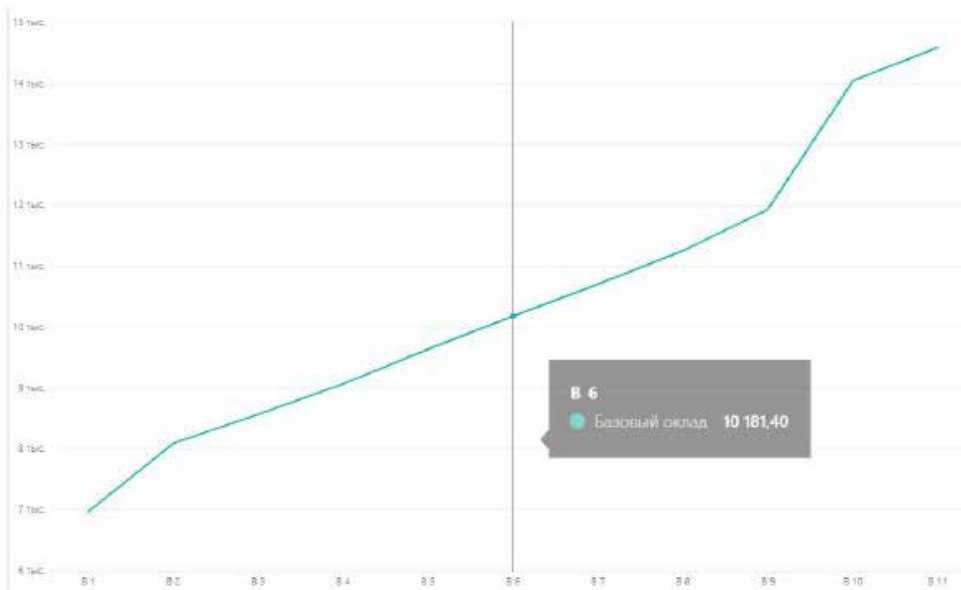


Рис. 4. Федеральная шкала заработной платы В, графический вид. Источник тот же.

Помимо базового оклада, составляющего около 85 % общего дохода государственного служа-

щего, структура заработной платы госслужащего может включать следующие составляющие.

«Семейное пособие» или «Местная надбавка», размер которой зависит от семейного положения госслужащего (холостые получают меньше, чем женатые, по мере увеличения количества детей надбавка также возрастает). Важно также упомянуть, что подобная надбавка устанавливается в абсолютных величинах, в зависимости от грейда.

Функциональная надбавка. Она служит для проведения различий между подразделениями и выдается в рамках их систем вознаграждения. Функциональная надбавка считается элементом постоянной части заработной платы. Она учитывается при общем повышении заработной платы, а также при расчете пенсий. Так, например, на грейде А9 до 30% государственных служащих могут получать функциональную надбавку, если они выполняют дополнительные функции, не входящие стандартный набор для данного грейда.

Надбавка за должность. Она выплачивается сотрудникам на особенных должностях, например, для полицейских она составляет около €134, для ротных сержант-майоров — около €80. Надбавка за должность не подлежит пенсионному обеспечению.

Надбавка за работу в трудных условиях. Это вознаграждение за работу, выполняемую в нерабочее время или в трудных условиях (например, 3,20 евро в час за работу в Воскресенье или в праздничные дни, 1,51 евро в час за работу в ночное время и др.). Как правило, надбавка за работу в трудных условиях может составлять от 5 до 15 % от базового оклада. Надбавка за работу в трудных условиях не подлежит пенсионному обеспечению.

«Министерская надбавка», которую получают служащие, работающие в министерствах и администрации Федерального Президента. Эта надбавка предназначена для компенсации любых различий в оплате труда между федеральным и местным уровнями, с тем чтобы государственные гражданские служащие по-прежнему были готовы работать на федеральной государственной службе.

Единоразовая выплата в определенный воз-

раст сотрудника (в 25 лет — 350 евро, в 40 лет — 500 евро).

Сверхурочные оплачиваются только в определенных областях (например, полиция, таможня и пожарная команда) и для конкретных графиков работы. Размер оплаты за сверхурочные определяется как часовая ставка, умноженная на определенный коэффициент. В случае болезни государственные служащие продолжают получать заработную плату в течение неограниченного периода времени. В случае длительной болезни, инициируется процедура досрочного выхода на пенсию.

Также в системе компенсаций и льгот государственной службы Германии предусмотрены «надбавка на набор персонала» и «доп. выплаты за работу за рубежом». Надбавка на набор персонала позволяет целенаправленно реагировать на нехватку персонала и набирать сотрудников на конкретные должности. В пределах установленного бюджета и законодательных ограничений федеральные органы власти могут определять надбавки и условия их выплат на свое усмотрение. Например, сотрудник начального уровня грейда A13 может получать максимальное пособие в размере 750 евро в месяц в течение восьми лет. Доп. выплаты за работу за рубежом включают в себя бонус за работу, выполненную за рубежом, а также субсидии на аренду. Размер бонуса за работу за рубежом зависит от грейда служащего, наличия/отсутствия детей и/или супругов, а также того, в какую из 20 зон попадает место работы служащего. Если покупательная способность за рубежом отличается от таковой в Германии, зарплата может быть как увеличена, так и уменьшена. В случае осуществления командировок, государственный служащий может получать суточные согласно одному из 6 возможных уровней.

В дополнение к постоянной части заработной платы, гражданские служащие и военнослужащие, получающие оклады по шкале А, могут получать премии (единоразовые выплаты) за результативность и выдающиеся достижения. Данные виды выплат направлены на повышение мотивации госслужащих. Размер единоразовой премии не может достигать месячного базового оклада госслужащего (который устанавливается его грейдом).

Размер «текущей премии» зависит от положительной оценки производительности служащего. Её размер ее ограничен 7 % от базового оклада (согласно грейду), а период непрерывной выплаты — 12 месяцами. Выплата «текущей премии»

может быть отменена. Отдельно следует упомянуть практику выплаты новогодних премий, размер которых может достигать размера месячной зарплаты.

Анализируя систему материальной мотивации государственных служащих Германии, структуру их дохода можно представить следующим образом:

1. Постоянная часть (выплачивается любому сотруднику на должности и подлежит пенсионному обеспечению);
2. Условно-постоянная часть (надбавки, пособия и компенсации, которые могут как присутствовать, так и отсутствовать у гос. служащего. Не подлежат пенсионному обеспечению);
3. Условно-переменная часть (единоразовые выплаты, которые не зависят от результативности деятельности гос. служащего);
4. Переменная часть (регулярные и разовые премии, зависящие от результативности деятельности гос. служащего);
5. Прочие льготы и компенсации (в т. ч. родительское пособие, покрытие медицинских расходов и пр.).

Для каждого вида выплат присутствуют один или несколько «драйверов» — факторов, влияющих на факт наличия/отсутствия и размера определенной выплаты. Влияющие на выплаты факторы можно объединить в 2 группы: так называемый «драйвер сотрудника» — совокупность условий, зависящих от характеристик и/или деятельности служащего — и «драйвер должности» — совокупность характеристик должности, влияющих на ту или иную выплату. Так, например, на наличие/отсутствие министерской надбавки в первую очередь влияет «драйвер должности»: находится ли та или иная должность в рамках министерств или администрации Федерального Президента.

Таким образом, структуру дохода государственных служащих Германии можно представить в виде блок-схемы, где стрелками обозначено влияние того или иного драйвера/вида выплат на размер той или иной части дохода (Рисунок 5).

Говоря о системе нематериальной мотивации, следует отметить, наличие многочисленных социальных гарантий [Коголь, Анцибалова, 2012]. Работнику может быть выдан дополнительный отпуск при выполнении сменной работы в размере одного выходного дня или предоставлены новые условия посменной работы (льготные). Вдобавок существуют различные социальные привилегии для сотрудников, уча-

ствующих в опасных работах. Например, городской транспорт для таких сотрудников является бесплатным, как и страховка, обслуживаются в государственных клиниках они также бесплатно. Помимо этого, они имеют право выйти на пенсию раньше остальных госслужащих.

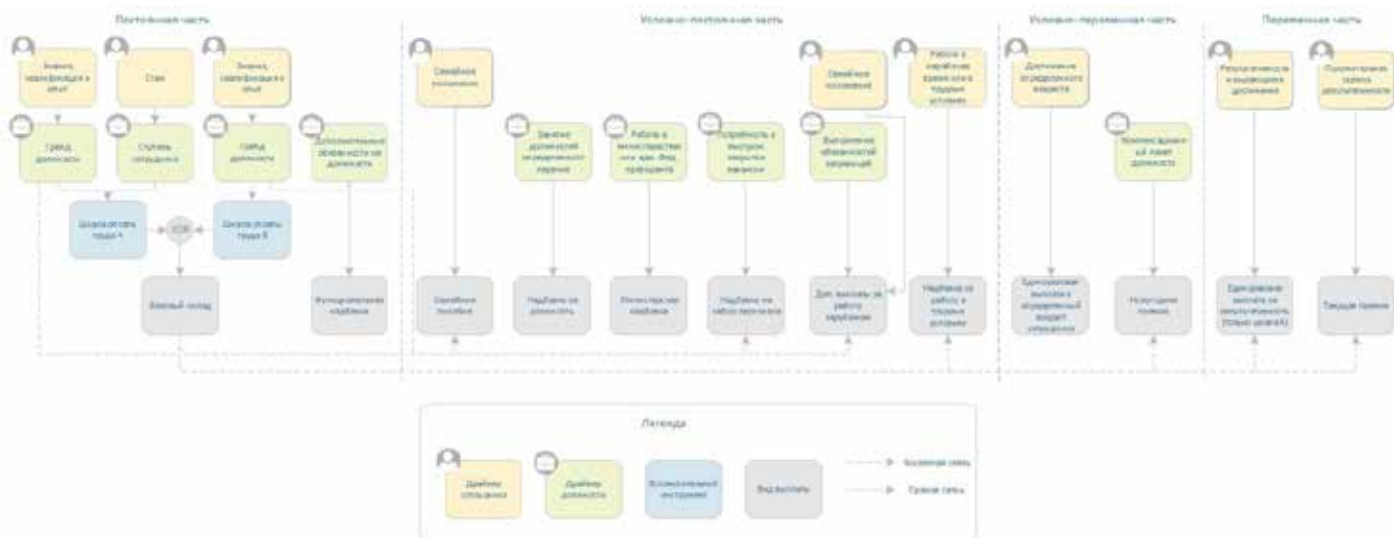


Рис. 5. Система компенсаций и льгот государственной службы Германии
Источник: составлено автором на основе [Maizière, 2014].

При пользовании медицинским обслуживанием, гражданским чиновникам выплачивается до 50 % расходов. Остальные 50 % чиновник оплачивает сам, либо должен быть застрахован. Военные чиновники (полиция, армия) и члены их семей обслуживаются бесплатно в государственных клиниках.

Гражданские служащие, судьи и военнослужащие охвачены независимой системой социального обеспечения, специально предназначенной для гражданских служащих на основе их особых трудовых отношений. Пенсии оплачиваются работодателем и являются одним из основных принципов профессиональной государственной службы. Работодатель также обязан выплачивать пособия по несчастным случаям на производстве [Maizière, 2014]. Госслужащие не обязаны вносить средства в систему пособий по безработице, поскольку они, как правило, работают пожизненно после окончания испытательного срока.

Все государственные служащие и государственные служащие, работающие пять дней в неделю, получают 30 дней отпуска в год.

После рождения ребенка родители могут взять в общей сложности трехлетний отпуск по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста. Родители могут поделить или разделить этот отпуск, или любой из родителей может взять полные три года один. Отпуск по уходу за ребенком не оплачивается. Как и все другие служащие, государственные служащие и государственные

служащие, ухаживающие за ребенком, получают законное, основанное на доходах родительское пособие. В настоящее время эта надбавка составляет от 65 % до 100 % среднемесячного чистого скорректированного дохода, но не менее 300 евро и не более 1800 евро в месяц. Дополнительные пособия могут выплачиваться при определенных условиях (многоплодные роды или дополнительные братья и сестры).

Выводы

Таким образом, в рамках системы материальной мотивации государственных служащих Германии можно выделить постоянную, условно-постоянную, условно-переменную и переменную части. Следует отметить высокую долю базового оклада (составляющего основу постоянной части) в структуре дохода гос. служащего, который составляет около 85 %. Размер базового оклада определяется с помощью системы грейдов, в которой предусмотрен двунаправленный рост заработной платы (в зависимости от стажа, в зависимости от грейда должности) для специалистов и линейного менеджмента, и однонаправленный (в зависимости от грейда должности) для высших руководителей.

Несмотря на то, что зарплата госслужащих Германии ниже, чем у работников частного сектора, прозрачность системы оплаты труда, понятность перспектив карьерного роста для гос. служащих (обеспеченные системой грейдов), в сочетании с политикой пожизненной занятости и высокими

социальными гарантиями, позволяют немецкому государственному аппарату эффективно функционировать в течение многих лет. Пример Германии является наглядной демонстрацией возможности и рациональности применения технологии грейдирования на государственной службе.

Список источников

Давыдова Е. В. Использование грейда для реализации стимулирующей функции в системе мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт // Решетниковские чтения. 2016. С. 468–469.

Козоль Т. Н., Анцибалова О. В. Система оплаты и стимулирования труда государственных служащих некоторых зарубежных стран (Германия, США) // Вестник кузбасского института. 2012, № 4 (12). С. 126–133.

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. 160–167.

Чеховский В. Каков он, типичный немецкий чиновник? И сколько зарабатывает? // 812'Online. 2012. [WWW документ]. URL <https://online812.ru/2012/12/06/010/> (дата обращения: 05.08.2019).

Maizière, Thomas de. The federal public service. An attractive and modern employer // The public service at a glance. 2014. [WWW документ]. URL https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/publikationen/2014/federal-public-service.pdf?__blob=publicationFile (дата обращения: 25.07.2019).

Rechte und Pflichten von öffentlich Bediensteten [Rights and obligations of public servants] // Deutscher Bundestag. 2016. [WWW документ]. URL <https://www.bundestag.de/resource/blob/424086/7e36cee463886d75d3eaa5ebd01d6a35/wd-3-007-16-pdf-data.pdf> (дата обращения: 22.04.2019).

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL COOPERATION

Rustam Murtazin¹

THE USE OF GRADES IN THE SYSTEM OF COMPENSATION AND BENEFITS OF PUBLIC SERVICE IN GERMANY

Abstract. The issue of creating a system of compensation and benefits for civil servants, which, on the one hand, would meet the requirements of transparency, fairness and manageability, and on the other – would motivate civil servants not only to remain in the service, but also to demonstrate outstanding results, remains relevant in many countries.

This article is focused on the use of grading as a tool of wage system arrangement. Analysis of relevant documentation and legislation, scientific papers, audit reports, etc was executed to create this article.

The article presents: general characteristics of the motivation system of German civil servants, the classification of civil service positions, the structure of the compensation and benefits system of civil servants, as well as a description of grading technology utilization in order to systematize the «permanent part of income. The author analyzes and presents in a graphical form the actual values of base salaries within the grading system, proposes new classification of payments. As a result the conclusion about successful implementation of grading technology in the German public service was made, the usage of technology in the public service was considered as promising.

The materials in the article have high practical value for specialists in the field of compensation and benefits in the public service.

Key words: compensation and benefits, remuneration system, public service, Germany, grades, motivation system, civil servants, foreign practices.

JEL: J31

1 **Murtazin Rustam Rinatovich** – Senior Researcher. Graduate school of public administration, RANEPa. Moscow, Russia.
E-mail: rr.murtazin@all-cons.ru.

References

Davydova E. V. Ispol'zovaniye greyda dlya realizatsii stimuliruyushchey funktsii v sisteme motivatsii personala: otechestvennyy i zarubezhnyy opyt [The use of grade to implement a stimulating function in the personnel motivation system: domestic and foreign experience]. *Reshetnikovskiy chteniye* [Reshetnikov reading]. 2016. Pp. 468–469 (in Russian).

Kogol T. N., Antsibalova O. V. Sistema oplaty i stimulirovaniya truda gosudarstvennykh sluzhashchikh nekotorykh zarubezhnykh stran (Germaniya, SShA) [The system of payment and labor incentives for public servants of some foreign countries (Germany, USA)]. *Vestnik kuzbasskogo instituta* [Bulletin of the Kuzbass Institute]. 2012, no. 4 (12), pp. 126–133 (in Russian).

Tishchenko E. N. Sostav i sootnosheniye stimuliruyushchikh elementov oplaty truda gosudarstvennykh sluzhashchikh v Rossiyskoy Federatsii i zarubezhnykh stranakh [Composition and correlation of stimulating elements of remuneration of civil servants in the Russian Federation and foreign countries]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public administration issues*. 2012, no. 4, pp. 160–167 (in Russian).

Chekhovskiy V. Kakov on, tipichnyy nemetskiy chinovnik? I skol'ko zarabatyvayet? [What is he, a typical German official? And how much does it make?]. *812'Online*. 2012. [WWW document]. Available at <https://online812.ru/2012/12/06/010/> (accessed: 08/05/2019) (in Russian).

Rechte und Pflichten von öffentlich Bediensteten [Rights and obligations of public servants]. *Deutscher Bundestag*. 2016. [WWW document]. Available at <https://www.bundestag.de/resource/blob/424086/7e36cee463886d75d3eaa5ebd01d6a35/wd-3-007-16-pdf-data.pdf> (accessed: 04/22/2019).

Maizière, Thomas de. The federal public service. An attractive and modern employer. *The public service at a glance*. 2014. [WWW document]. Available at https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/publikationen/2014/federal-public-service.pdf?__blob=publicationFile (accessed: 07/25/2019).