

# АҚШ ҮКІМЕТІНІҢ ЖАЛАҚЫ ТӨЛЕУ ТӘЖІРИБЕЛЕРІ: федералдық, штаттық және жергілікті мемлекеттік басқару тәжірибелеріне шолу



Астана мемлекеттік қызмет хабы  
2023

Америка Құрама Штаттарында үкіметтердің күрделі, орталықтандырылмаған жүйесі бар. Бір федералды үкімет, елу штат үкіметтері және 90 000-нан астам жергілікті мемлекеттік басқару органдары Америка Құрама Штаттарында түрлі кадрлық тәжірибенің мозаикасын жасайды. Америка Құрама Штаттарының үкіметтерінде 18 миллионнан астам толық жұмыс уақытындағы эквивалентті қызметшілер жұмыс істейді. Штат және жергілікті деңгейде бұл қызметшілердің жылдық жалақысы шамамен 1,1 триллион долларды құрайды. Бұл үлкен кәсіпорын оның орталықтандырылмаған процесіне байланысты толығымен сирек зерделеді. Бұл есеп Америка Құрама Штаттарының федералды, штаттық және жергілікті деңгейлеріндегі жалақы төлеу тәжірибелерін суреттеуге тырысып, бұл тақырыпқа біршама жарық түсіреді.

**Дәйексөз үшін келесі форматты қолданыңыз:**

ACSH (2023). АҚШ үкіметінің жалақы төлеу тәжірибелері: федералдық, штаттық және жергілікті мемлекеттік басқару тәжірибелеріне шолу. Астана: Астана Мемлекеттік қызмет хабы.

© БҰҰ Даму бағдарламасы 2023  
© Астана мемлекеттік қызмет хабы 2023

Мұқаба суреті: Freerik

---

Бұл құжатта айтылған көзқарастар мен пікірлер Астана мемлекеттік қызмет хабының және/немесе БҰҰДБ-ның көзқарастарынан бөлек болуы мүмкін. Тиісті сілтемелер болған кезде үзінділерді көшіруге рұқсат етіледі.

---

## Пролог

Мемлекеттік жалақы төлеу тәжірибелері мемлекеттік қызмет атқарудың әлеуеті мен тиімділік деңгейін анықтауда маңызды рөл атқарады, өйткені жоғары сапалы мемлекеттік қызметтерді көрсету үшін қабілетті және құзыретті мемлекеттік қызметшілер қажет. Олар сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің саясаттың бірнеше салаларында саясатты әзірлеуге және жүзеге асыруға қосқан үлесінің сапасына әсер етеді. Сондықтан мемлекеттік қызметте жұмыс істеу үшін тиісті құзыретті және білікті тұлғаларды тарту және ұстап тұру үшін үкіметтің әділ, барабар және бәсекеге қабілетті жалақы ұсынуы маңызды.

Бұл құжат Америка Құрама Штаттарының әртүрлі үкімет деңгейлеріндегі, яғни федералды, штаттық және жергілікті деңгейде жалақы төлеу тәжірибелерін толық шолуды қамтамасыз ететіндіктен мемлекеттік сектордындағы өтемақы туралы білімдер жиынтығына құптайтын қосымша болып табылады. Негізінен мемлекеттік қызметшілерден тұратын бұл күрделі және орталықтандырылмаған үкімет жүйесі әртүрлі рөлдерді орындайды. Бұл мемлекеттік қызметшілер мемлекеттік басқарудың әртүрлі деңгейлерінде жұмыс істеп, әртүрлі жұмысты орындайтындықтан, көбінде олардың жалақысын басқаратын тетіктер мен құрылымдар өте әртүрлі.

Демек, шолу федералды үкімет деңгейіндегі жалақы тәжірибесінен басталады, содан кейін ол штаттармен, жергілікті басқару жүйесімен және арнайы мақсаттағы үкіметтер сияқты үкіметшілік құрылымдармен жалғасады. Федералды деңгейде төрт негізгі жалақы жүйесі бар, федералды қызметшілердің көпшілігін қамтитын Жалпы кесте, сағат сайын төленетін федералды көк жиделі қызметкерлерді қамтитын Федералды жалақы жүйесі, құқық қорғау қызметшілерінің арнайы жалақы жүйесі және жоғары басшылық қызмет. Шолу штаттық деңгейде жалғасады, бұнда елу штаттың әрбіреуінде бірегей адам ресурстары жүйесі әртүрлі өтемақы тәжірибелеріне әкеледі. Дегенмен, олардың барлығы өз қызметшілерінің жалақысын есептеуде санатқа негізделген жүйені пайдаланады. Сол сияқты, жергілікті өзін-өзі басқару деңгейінде де көптеген айырмашылықтар бар, өйткені жергілікті өзін-өзі басқару органдары орналасқан штатқа немесе округке байланысты қызмет көрсету міндеттерінде айтарлықтай ерекшеленеді. Олардың жалақы жүйелерінің күрделілігі көлеміне, орналасқан жеріне және көрсететін қызметтерінің көлеміне байланысты, бұл құбылыс муниципалды басқару деңгейінде, сондай-ақ арнайы аудандар үшін де жарамды.

Жалпы, Америка Құрама Штаттарындағы әртүрлі деңгейдегі мемлекеттік қызметшілерге жалақы төлеу жүйелері күрделі, бірақ тұтастай алғанда, барлық жүйелер жұмыстың санат деңгейін анықтау үшін баллдық және факторлық жұмыс жіктеу жүйесін пайдаланады, ол санаттарды түрлендіру кестесімен салыстырады, тиісті санатқа жіктеу үшін жұмысқа қажетті баллдардың ауқымын көрсетіп, содан кейін оны әрбір санат үшін негізгі жалақы кестесімен сәйкестендіреді. Осылайша, жалақы кестелері он сатысы бар әрбір санат үшін жалақы сомасын қамтиды, әрбір саты орташа есеппен жалақының 3% есуін білдіреді. Әдетте мемлекеттік қызметшілер жұмыс өтілі мен тиісті тиімділік негізінде сатыдан сатыға ілгерілейді.

Біз бұл шолудың мазмұнды екендігіне және ол оқырмандардың мемлекеттік сектордағы өтемақы сияқты маңызды тақырыптағы күтулерін қанағаттандыратынына шын жүректен үміттенеміз. Бұл Астана мемлекеттік қызмет хабының қатысушы елдер арасында білім алмасу бойынша мандатына сәйкес келетін тағы бір үлесі; осылайша, олардың мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызметті дамыту саласына қатысты заманауи білім мен тәжірибеге деген нақты сұранысын қанағаттандыру.



**Алихан Байменов**

Астана мемлекеттік қызмет хабы  
Басқарушы комитетінің төрағасы

## Алғыс сөз

Бұл зерттеу жұмысын Астана мемлекеттік қызмет хабының тапсырысы бойынша Рекс Л Фейсер II дайындаған. Доктор Фейсер – адами ресурстарын басқару жөніндегі кеңесші, Бригам Янг университетінің зейнеткерліктегі мемлекеттік қаржы мен менеджменттің қауымдастырылған профессоры және Хаб Консультативтік кеңесінің мүшесі. Біз оған Америка Құрама Штаттарының федералдық, штаттық, жергілікті мемлекеттік басқару және басқа да мемлекеттік ұйымдарындағы қазіргі заманғы жалақы жүйелерін жан-жақты талдағаны үшін үлкен алғысымызды білдіреміз.

Электронды пошта: [rfacerbyu@gmail.com](mailto:rfacerbyu@gmail.com).

## Астана мемлекеттік қызмет хабы (ACSH) туралы

Астана мемлекеттік қызмет хабы – Қазақстан Үкіметі мен Біріккен Ұлттар Ұйымы Даму бағдарламасының басты бастамасы. Оны 2013 жылы 5 халықаралық ұйым және 25 ел құрды: қазір құрамына 43 қатысушы ел кіреді. Хаб қатысушыларының географиялық ауқымы Америка мен Еуропадан ТМД, Кавказ және Орталық Азия арқылы АСЕАН елдеріне дейін созылып, мемлекеттік қызметті жетілдіруге серіктестік барлық халықтар үшін тұрақты және әмбебап қажеттілік екенін көрсетеді.

Оның мандаты – қатысушы елдер үкіметтерінің институционалдық және адами әлеуетті құрудағы күш-жігерін қолдау арқылы мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруға жәрдемдесу; және, осылайша, аймақ пен одан тыс елдерде мемлекеттік қызмет жүйелерін жетілдіруге ықпал ету.

Астана мемлекеттік қызмет хабы – серіктестікті нығайту, әлеуетті арттыру мен «тең-теңімен» оқу іс-әрекеттері және дәлелдерге негізделген зерттеулер арқылы аймақтағы үкіметтерді қолдауға бағытталған мемлекеттік қызметті дамыту саласындағы білім мен тәжірибе алмасудың көпжақты институционалды платформа.

Толығырақ ақпарат [www.astanacivilservicehub.org](http://www.astanacivilservicehub.org).

## Мазмұны

Пролог.....	I
Алғыс сөз.....	II
Астана мемлекеттік қызмет хабы (ACSH) туралы.....	II
Мазмұны.....	III
Кестелер тізімі.....	III
Кіріспе.....	1
Федералды үкімет.....	2
<i>Жалпы кесте</i> .....	2
<i>Федералдық жалақы жүйесі</i> .....	7
<i>Құқық қорғау қызметшілері</i> .....	7
<i>Жоғары басшылық қызмет</i> .....	8
Штат үкіметтері.....	8
Жергілікті өзін-өзі басқару органдары – округтер.....	13
Жергілікті өзін-өзі басқару органдары – муниципалитеттер.....	14
Жергілікті өзін-өзі басқару органдары – арнайы аудандар.....	16
Қорытынды.....	17
Ұсыныстар.....	18
Қолданылған әдебиет.....	20

## Кестелер тізімі

1-кесте. Америка Құрама Штаттарындағы мемлекеттік басқарудың деңгейі бойынша мемлекеттік қызметшілердің саны.....	1
2-кесте. Жалпы кесте және Санатты түрлендіру кестесі.....	2
3-кесте. Санат шеңберінде сатылық өсім үшін қажетті уақыт.....	4
4-кесте. 2022 жылдың қаңтарынан бастап қолданысқа енгізілген 2,2% ЖК өсімін ескеретін 2022-ЖК Жалақы кестесі: санат және саты бойынша жылдық мөлшерлеме (АҚШ долларымен).....	5
5-кесте. 2022 жылдың қаңтарынан бастап қолданысқа енгізілген 2,2% ЖК өсімін және АҚШ-тың қалған бөлігі жергілікті жалақы аймағы үшін 16,2% жергілікті жалақыны ескеретін 2022-АҚШҚБ Жалақы кестесі: санат және саты бойынша жылдық мөлшерлеме (АҚШ долларымен).....	5
6-кесте. 2022 жылдың қаңтарынан бастап қолданысқа енгізілген 2,2% ЖК өсімін және Сан-Хосе – Сан-Франциско – Окленд, Калифорния жергілікті жалақы аймағы үшін 42,74% жергілікті жалақыны ескеретін 2022-СФ Жалақы кестесі: санат және саты бойынша жылдық мөлшерлеме (АҚШ долларымен).....	6
7-кесте. ЖК-3-тен ЖК-10-ға дейінгі арнайы базалық мөлшерлемелерді, 2,2% ЖК өсімін және АҚШ-тың қалған бөлігі жергілікті жалақы аймағы үшін 16,2% жергілікті жалақыны ескеретін 2022-АҚШҚБ (ҚКК) Жалақы кестесі; жалпы өсім 2,42%; 2022 жылдың қаңтарынан бастап қолданысқа енгізілген (АҚШ долларымен).....	6
8-кесте. Техастағы А жалақы кестесі, Жылдық жалақы мөлшерлемелері: 2021 жылдың 1 қыркүйегінен бастап 2023 жылдың 31 тамызына дейін қолданыста (АҚШ долларымен).....	9
9-кесте. Вашингтон штатының өкілдік етілмеген қызметшілерге арналған Жалпы қызмет жалақы кестесі, таңдалған санаттар (АҚШ долларымен).....	12
10-кесте. Солт-Лейк округі 2022 жылға арналған еңбегіне қарай жалақы жоспарының жалпы кестесі (АҚШ долларымен).....	14
11-кесте. Норфолк қаласы, 1-жалақы жоспары: Жалпы қызметшілер (АҚШ долларымен).....	15
12-кесте. Спрингфилд мемлекеттік мектептері, 2022-2023 жж. Лицензияланған жалақы кестесі (АҚШ долларымен).....	17



## Кіріспе

Бұл есепте әртүрлі рөл атқаратын және негізінен мемлекеттік қызметшілер қызмет ететін Америка Құрама Штаттарының федералды, штаттық және жергілікті деңгейлеріндегі жалақы тәжірибелері қарастырылған.<sup>1</sup> Мысалы, федералды үкімет білім беру саласындағы бақылау мен ресурстарға біраз көмек көрсеткенмен, білім беруге жұмсалатын шығындар мен жұмыспен қамту мәселелерінің басым көпшілігі жергілікті мектеп ауданында, әдетте, жергілікті мемлекеттік басқарудың біртұтас арнайы нысаны. Қоғамдық жерлерді бақылау сияқты басқа рөлдерді көбінесе федералды үкімет атқарғанмен, әлі күнге дейін штат үкіметтері иелік ететін және басқаратын қоғамдық жерлер бар. Бұл рөлдердің күрделі гобелені мемлекеттік басқарудың әртүрлі деңгейлерінде жұмыс істейтін, кейде өте ұқсас рөлдерді атқаратып, басқа уақытта түбегейлі әртүрлі міндеттерді орындайтын мемлекеттік қызметшілердің күрделі жиынтығын құрайды. Бұл мемлекеттік қызметшілер мемлекеттік басқарудың әртүрлі деңгейлерінде жұмыс істейтіндіктен, олардың жалақысын бағыттайтын механизмдер мен құрылымдар көбінесе әртүрлі болады.

### **1-кесте. Америка Құрама Штаттарындағы мемлекеттік басқарудың деңгейі бойынша мемлекеттік қызметшілердің саны**

Мемлекеттік басқарудың деңгейі	Бірліктер саны	Толық жұмыс уақытындағы эквивалентті қызметшілер саны <sup>2</sup>
Федералды	1	2 183 000
Штаттық	50	4 376 023
Округтық	3 031	12 027 599
Муниципалдық / Жалпы мақсаттағы <sup>3</sup>	38 779	
Арнайы мақсаттағы <sup>4</sup>	51 296	
Барлығы	93 157	18 586 622

Дереккөз: АҚШ Санақ бюросы; [https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/03/hist16z1\\_fy2023.xlsx](https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/03/hist16z1_fy2023.xlsx)

АҚШ үкіметінің жалақы тәжірибелеріне шолу федералды үкіметпен басталып, содан кейін штаттық, содан кейін жергілікті мемлекеттік басқарумен жалғасады. Тағы да, 90 000 жергілікті атқарушы органдарда сияқты штаттардың әрқайсысының әртүрлі жалақы төлеу тәжірибесі бар екенін мойындау керек. Зерттеу мемлекеттік жалақы тәжірибелері бойынша ұсыныстар жасаумен аяқталады.

<sup>1</sup> Бұл құжатта әскери қызметшілерге, пошта қызметкерлеріне, консультанттарға немесе грант алушыларға өтемақы төлеу тәжірибелері қарастырылмаған. Бұл қосымша “федералды жұмысшылар” туралы тереңірек талқылау үшін келесіні қараңыз: Paul C. Light. (2018). Мемлекеттік-өнеркәсіптік кешен: Үкіметтің шынайы көлемін бақылау, 1984–2018. Нью-Йорк: Oxford University Press (Volker Alliance-пен бірге басылған).

<sup>2</sup> Толық жұмыс уақытындағы эквивалентті қызметшілер толық жұмыс уақытындағы қызметшілердің санын толық емес жұмыс уақытындағы жұмыс істейтін қызметшілердің пропорционалды мәнмен біріктіреді. Мысалы, штат деңгейінде 1 398 431 штаттан тыс қызметшілер жұмыс істейді, бұл 525 959 штаттық қызметшілерге тең. Жергілікті деңгейде 2 560 989 штаттан тыс қызметшілер жұмыс істейді, бұл 1 008 834 штаттық қызметшілерге тең.

<sup>3</sup> Муниципалдық немесе жалпы мақсаттағы жергілікті мемлекеттік басқару көбінесе қалалар мен елді мекендер ретінде белгілі және қызметтердің кең спектрін ұсынады.

<sup>4</sup> Арнайы мақсаттағы жергілікті мемлекеттік басқару қаланың немесе елді мекеннің шекараларына сәйкес келмеуі мүмкін аумаққа білім беру, су жеткізу, саябақтар мен демалыс ұйымдастыру сияқты жеке қызмет, немесе қаланың, елді мекеннің, не округтың шекараларына сәйкес келмеуі мүмкін аумаққа қоқыс жинау, қоғамдық қауіпсіздік, демалыс ұйымдастыру сияқты қызметтер жиынтығын көрсететін үкіметтік құрылымдар кіреді.

## Федералды үкімет

2,1 миллионнан астам қызметшісі бар Америка Құрама Штаттарының Федералды үкіметі АҚШ-тың ең ірі жұмыс берушісі. Келесі ірі жұмыс беруші – шамамен 1,6 миллион АҚШ қызметкері бар Walmart (2022). Федералды үкімет ең үлкен жұмыс беруші ғана емес, сонымен бірге ол өте күрделі жұмысты жүзеге асырады, кейбір жағдайларда ол сөзбе-сөз зымыран туралы ғылым болып табылады.

Федералды жалақы жүйесі төрт негізгі жүйеден тұрады: Жалпы кесте, Федералдық жалақы жүйесі, Құқық қорғау органдарының қызметшілері және Жоғары басшылық қызмет. Жалпы кесте кәсіби, әкімшілік, техникалық және іс-қағаздарды жүргізу қызметіндегі федералды қызметшілердің көпшілігін, шамамен 1,5 миллион қызметшілерді қамтиды. Федералды жалақы жүйесі сағатына төленетін федералды «көк жиделі» қызметшілерді, шамамен 200 000 қызметшіні қамтиды. Құқық қорғау органдарының қызметшілеріне жалақы төлеу жүйесі шамамен 130 000 федералды құқық қорғау органдарының қызметшілерін қамтиды. Жоғары басшылық қызмет (Senior Executive Service, SES) президенттік тағайындаулардан төмен үкіметтің аға басшыларынан құралады және SES-тің шамамен 8 000 мүшесі бар.

### 1-қорап. ФБЖ факторлары

- 1-ші фактор: Лауазымы бойынша талап етілетін білім
- 2-ші фактор: Қадағалау бақылаулары
- 3-ші фактор: Нұсқаулық
- 4-ші фактор: Күрделілік
- 5-ші фактор: Қолдану аясы мен әсері
- 6-шы фактор: Жеке контактілер
- 7-ші фактор: Контактілердің мақсаты
- 8-ші фактор: Физикалық талаптар
- 9-шы фактор: Жұмыс ортасы

## Жалпы кесте

Жалпы кесте федералды үкіметке 1949 жылғы Жіктеу туралы акт арқылы 1949 жылы енгізілді. 1,5 миллионға жуық федералды жұмысшыларды қамтитын Жалпы кесте санат пен саты жүйесі болып табылады. Санаттың негізінде жіктеу жүйесі, яғни федералды Факторлық бағалау

### 2-кесте. Жалпы кесте және санатты түрлендіру кестесі

ЖК санаты	Балл диапазоны
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 - жоғары

Дереккөз: Персоналды басқару кеңсесі (2019)

жүйесі (ФБЖ) жатыр. ФБЖ әр жұмысты жалпы кестеде тоғыз факторды (1-қорап) қолдана отырып жіктейді. Әр факторда бірнеше деңгейлер бар, оларға ұпайлар белгіленген. Жұмыс әр фактор бойынша бағаланады және тиісті деңгей анықталып, ұпайлар беріледі. Барлық тоғыз фактордың жалпы ұпайлары жалпы баллға қосылады. Содан кейін балл «Санатты түрлендіру кестесі» көмегімен санатқа аударылады (2-кесте). Факторларды бағалауды жеңілдету үшін Персоналды басқару кеңсесі (Office of Personnel Management, OPM) 23 «ақ жиделі» кәсіптік топтардағы әр топтама үшін Лауазымдарды жіктеу стандарттарын жасады.<sup>5</sup> Кәсіптік топтардың мысалдары: Адами ресурстарды басқару тобы, Бухгалтерлік есеп пен бюджет тобы, Кітапхана және мұрағат тобы. Әр топтың ішінде бірнеше топтама бар. Кітапхана және мұрағат тобы «кітапхана мен мұрағат ғылымының әртүрлі кезеңдерінде кеңес беру, басқару, қадағалау немесе кәсіби және ғылыми жұмыстарды орындау немесе бағынышты техникалық жұмыстарды орындау міндеттері жүктелген барлық лауазымдарды қамтиды» (OPM, 2018). Бұл федералды үкіметтегі ішкі теңдікке ықпал ететін агенттіктер мен жұмыс топтары арасында дәйекті жіктеуге көмектеседі. Жалпы кесте санаттары базалық қызметіне кестесіне байланысты

<sup>5</sup> Бұл стандартты құжаттар OPM веб-сайтында қол жетімді: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/classifying-general-schedule-positions/#url=Standards>



болады. Содан кейін жалақы кестелері жергілікті жалақыға түзетіледі. 1990 жылы Конгресс Америка Құрама Штаттарындағы жергілікті еңбек нарықтарындағы жалақыларды саралауды жеңілдету үшін 1990 жылғы Федералдық қызметшілердің еңбекақысын салыстыру актісін (Federal Employees Pay Comparability Act, FEPCA) қабылдады. Актіге дейін федералдық қызметшілерге, бірнеше ерекшеліктерді қоспағанда, елдің қай жерінде орналасқанына қарамастан тарихи түрде бірдей мөлшерлемелер бойынша жалақы төленді. FEPCA федералдық жалақы үшін бірнеше мақсаттарды белгіледі, соның ішінде жергілікті еңбек нарықтарында федералдық емес жалақының 5% көлемінде федералды жалақы төлеу. Мұны орындау үшін Федералды жалақы кеңесі федералдық және федералдық емес жалақы арасындағы ең үлкен айырмашылық бар аймақтарда жергілікті еңбек нарықтарын бағалау үшін Еңбек статистикасы бюросының деректерін пайдаланады.<sup>6</sup> Бұл аймақтар жергілікті жалақы аймақтары ретінде белгіленеді.

Жыл сайын Федералды жалақы кеңесі деректерді қарастырып, Президенттің жалақы агентіне ұсыныстар жасайды. Қазіргі уақытта Америка Құрама Штаттарының қалған бөлігіне қоса 53 бөлек жергілікті жалақы аймағы бар.<sup>7</sup> Жалпы алғанда, осы 54 аймақтың әрқайсысы базалық қызметшілер кестелеріне жергілікті жалақы түзетулерін алады. Негізінде, жалақыны орнату көп сатылы үрдіс. Алдымен базалық қызметшілер кестесін құрыңыз (4-кесте). Содан кейін жалақының диспропорциясына негізделі отырып, жеке жалақы аймақтары үшін жалақы түзетуші төлемді белгілеңіз. Соңында, жеке жалақы кестелерін жариялаңыз. 5-ші және 6-кестеде АҚШ-тың Қалған бөлігі (жеке жергілікті жалақы аймақтарымен қамтылмаған барлық аймақтар) үшін жалақы кестелерінің мысалдары және Сан-Хосе – Сан-Франциско – Окленд, Калифорния жалақы аймағы үшін жергілікті жалақы кестесі берілген. Осылайша, 2022 жылы Жалпы кестедегі 9-шы әдеттегі лауазымда базалық қызметшілер кестесінің 1-сатысы 47 097 АҚШ долларын құрайды. Егер жұмыс иесі АҚШ-тың Қалған бөлігі жалақы аймағында болса, оның бірінші сатыдағы жалақысы 54 727 АҚШ долларын құрайды, егер ол Сан-Хосе – Сан-Франциско – Окленд, Калифорния жалақы аймағында болса, бірінші сатыдағы жалақысы 67 226 АҚШ долларын құрайды. Сонымен, федералды үкіметте жұмыс істейтін жеріңіз жалақы деңгейіңізге айтарлықтай әсер етеді.

Жалақы кестелерінің жалпы механикасына келетін болсақ, әр санатта он саты бар, әр саты орта есеппен 3 пайыздық өсу, 1-ден 10-шы сатыға дейін 30 пайыздық жалпы өсу.<sup>8</sup> Сатылық өсімге қол жеткізу үшін қызметшіде тиімділіктің қолайлы деңгейі болуы керек (кем дегенде 3-ші деңгей – «Толығымен табысты»), талап етілетін күту кезеңін аяқтаған және күту кезеңінде балама өсім алмаған болуы керек (5 Федералдық ережелер кодексі 531.407 қараңыз). Күту кезеңдері әр саты үшін өзгереді және 2-кестеде көрсетілген. Жалпы талаптарға сәйкес 1-ші сатыдан 10-ға көшу үшін 18 жыл қажет болады. Осы уақыт ішінде қызметші сатылық өсімді алып қана қоймай, сонымен бірге Жалпы кестедегі болатын кез-келген өсім ала алады. Соңғы 15 жыл ішінде Жалпы кестеде жыл сайын орташа есеппен 1,3% өсу байқалды. Бұл 2009 жылғы жоғары 2,9%-дан 2011, 2012 және 2013 жылдардағы төмен 0,0%-ға дейін өзгерді, өйткені федералдық жалақы көтеруге мораторий қабылданып, сол жылдары жалақы кестелері өзгерген жоқ.

<sup>6</sup> Қолданылатын салыстыру өмір сүру құнын емес, жалақыны қарастыратынын атап өту маңызды. Мақсаты федералдық қызметшілердің өмір сүру деңгейін теңестіру емес, федералды үкімет жалақысының бәсекелестігін арттыру болды. Өмір сүру құны (мысалы, азық-түлік және баспана) салыстырмалы түрде төмен, бірақ жұмыс күшінің құны жоғары аймақтар болуы мүмкін.

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

<sup>8</sup> Атап айтқанда, санат шеңберіндегі өсімдер тұрақты пайыз емес, тіркелген доллар сомалары болып табылады, 1 және 2-санаттарды қоспағанда, олар тіркелген доллар сомасы да, тұрақты пайыз да емес. 3-15-санаттар үшін сатылық өсу сомасын есептеу үшін алдымен 30% диапазон есептеледі, содан кейін 9-ға бөлінеді. Мысалы, ЖК-3 санаттағы бірінші сатының мәні 24 749 АҚШ доллары, 30% диапазон максималды 32 174 АҚШ долларын құрайды, жалпы айырмашылық 7 425 АҚШ долларына тең. Әр саты 825 АҚШ долларына (7 425/9) артады. Нәтижесінде, алдыңғы сатының өсімі біршама жоғары пайызды құрайды, мысалы, 2-сатыда 3,3% өсу, ал 10-сатыда 2,6% өсу. Жалпы үлгіде кейбір ауытқулар бар, әсіресе кейбір жоғарғы санаттар үшін, олар заңмен Басшылық кестесінің IV деңгейіндегі мөлшерлемеден аспауы үшін шектелген.

**3-кесте. Санат шеңберінде сатылық өсім үшін қажетті уақыт**

<b>... дейін ілгерілеу</b>	<b>Талап ететіні...</b>
1-сатыдан 2-сатыға	1-сатыдағы 52 апталық лайықты қызмет
2-сатыдан 3-сатыға	2-сатыдағы 52 апталық лайықты қызмет
3-сатыдан 4-сатыға	3-сатыдағы 52 апталық лайықты қызмет
4-сатыдан 5-сатыға	4-сатыдағы 104 апталық лайықты қызмет
5-сатыдан 6-сатыға	5-сатыдағы 104 апталық лайықты қызмет
6-сатыдан 7-сатыға	6-сатыдағы 104 апталық лайықты қызмет
7-сатыдан 8-сатыға	7-сатыдағы 156 апталық лайықты қызмет
8-сатыдан 9-сатыға	8-сатыдағы 156 апталық лайықты қызмет
9-сатыдан 10-сатыға	9-сатыдағы 156 апталық лайықты қызмет

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

Жалпы кестеге бірқатар реформалық өзгерістер ұсынылды. Кейбіреулер мемлекеттік қызмет мәдениетін нығайту үшін жалпы өтемақыларға және сыйақылар мен ынталандыруларды қайта әзірлеуге бағытталған өзгерістерді ұсынады (мысалы Перри, 2021), ал басқалары еңбекақы төлеу жүйесінің сыртқы еңбек нарығына сезімталдығын жақсартуға назар аударды (Stier, 2011). Басқалары әлі күнге дейін негізгі жіктеу жүйесіне өзгерістер енгізуге шақырады (Kettl және басқалар, 2018; Partnership for Public Service, Booz Allen Hamilton, 2014). Федералдық жалақы төлеу тәжірибелерін сынға алғандар бұл жүйеге түбегейлі реформа қажет деп санайды, өйткені олардың көзқарасы бойынша федералдық қызметшілерге артық жалақы төленеді (мысалы Biggs and Richwine, 2011). Алайда, кейбір қолдаушылар жүйені жетілдіру үшін оны қазіргі құрылым шеңберінде өзгертуге болады деп ұсынады. Кейбір ұсыныстарға жалақы мөлшерін 30% -дан 50%-ға дейін кеңейту, жеке сектормен дәл салыстыру және санат деңгейіне жалақы түзетулерін енгізу кіреді (Condrey және басқалар, 2012).

**4-кесте. 2022 жылдың қаңтарынан бастап қолданысқа енгізілген 2,2% ЖК өсімін ескеретін 2022-ЖК Жалақы кестесі: санат және саты бойынша жылдық мөлшерлеме (АҚШ долларымен)**

Санат	1-саты	2-саты	3-саты	4-саты	5-саты	6-саты	7-саты	8-саты	9-саты	10-саты	Санат шеңберіндегі сатылық өсу сомасы
1	20 172	20 849	21 519	22 187	22 857	23 249	23 913	24 581	24 608	25 234	Өртүрлі
2	22 682	23 222	23 973	24 608	24 886	25 618	26 350	27 082	27 814	28 546	Өртүрлі
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	1 036
6	34 649	35 804	36 956	38 114	39 269	40 424	41 579	42 734	43 889	45 044	1 155
7	38 503	39 786	41 069	42 352	43 635	44 918	46 201	47 484	48 767	50 050	1 283
8	42 641	44 062	45 483	46 904	48 325	49 746	51 167	52 588	54 009	55 430	1 421
9	47 097	48 667	50 237	51 807	53 377	54 947	56 517	58 087	59 657	61 227	1 570
10	51 864	53 593	55 322	57 051	58 780	60 509	62 238	63 967	65 696	67 425	1 729
11	56 983	58 882	60 781	62 680	64 579	66 478	68 377	70 276	72 175	74 074	1 899
12	68 299	70 576	72 853	75 130	77 407	79 684	81 961	84 238	86 515	88 792	2 277
13	81 216	83 923	86 630	89 337	92 044	94 751	97 458	100 165	102 872	105 579	2 707
14	95 973	99 172	102 371	105 570	108 769	111 968	115 167	118 366	121 565	124 764	3 199
15	112 890	116 653	120 416	124 179	127 942	131 705	135 468	139 231	142 994	146 757	3 763

**5-кесте. 2022 жылдың қаңтарынан бастап қолданысқа енгізілген 2,2% ЖК өсімін және АҚШ-тың қалған бөлігі жергілікті жалақы аймағы үшін 16,2% жергілікті жалақыны ескеретін 2022-АҚШБ Жалақы кестесі: санат және саты бойынша жылдық мөлшерлеме (АҚШ долларымен)**

Санат	1-саты	2-саты	3-саты	4-саты	5-саты	6-саты	7-саты	8-саты	9-саты	10-саты
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

6-кесте. 2022 жылдың қаңтарынан бастап қолданысқа енгізілген 2,2% ЖК өсімін және Сан-Хосе – Сан-Франциско – Окленд, Калифорния жергілікті жалақы аймағы үшін 42,74% жергілікті жалақыны ескеретін 2022-СФ Жалақы кестесі: санат және саты бойынша жылдық мөлшерлеме (АҚШ долларымен)

Санат	1-саты	2-саты	3-саты	4-саты	5-саты	6-саты	7-саты	8-саты	9-саты	10-саты
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*

\* Басшылық кестесінің IV деңгейіндегі мөлшерлемесімен шектелген мөлшерлеме (5 АҚШ Кодексі 5304 (g) (1)).

7-кесте. ЖК-3-тен ЖК-10-ға дейінгі арнайы базалық мөлшерлемелерді, 2,2% ЖК өсімін және АҚШ-тың қалған бөлігі жергілікті жалақы аймағы үшін 16,2% жергілікті жалақыны ескеретін 2022-АҚШҚБ (ҚКК) Жалақы кестесі; жалпы өсім 2,42%; 2022 жылдың қаңтарынан бастап қолданысқа енгізілген (АҚШ долларымен)

Санат	1-саты	2-саты	3-саты	4-саты	5-саты	6-саты	7-саты	8-саты	9-саты	10-саты
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

### **Федералдық жалақы жүйесі**

Федералдық жалақы жүйесі (ФЖЖ) сағатына төленетін федералдық көк жиде жұмысшыларын қамтиды. ФЖЖ 1972 жылы құрылды және оның көк жиде жұмысшыларының жалақы мөлшерлемелеріне және басқа да төлем саясаттарына өзгертулер ұсынатын Федералдық басым мөлшерлеме бойынша консультативтік комитет (Federal Prevailing Rate Advisory Committee, FPRAC) бар. ФЖЖ-нің негізгі қағидасы – жалақы мөлшерлемелері жергілікті жалақы аймағындағы жеке сектордағы салыстырмалы жұмыс үшін төленетін жалақыға сәйкес болуы керек.<sup>9</sup>

ФЖЖ-да 130 қаражат бөлінген қордың жалақы аймағы және 118 қаражат бөлінбеген қордың жалақы аймақтары бар.<sup>10</sup> ФЖЖ әдетте жұмыстың үш класы (бақылаушы емес, жетекші және бақылаушы) үшін 15 санаттан және әр санат ішінде 5 сатыдан тұрады. Қадағалау жұмыстары үшін қосымша 4 санат бар. ФЖЖ жұмыстары төрт факторға байланысты жіктеледі: дағдылар мен білім, жауапкершілік, физикалық күш және еңбек жағдайлары.

Жалақы шкалалары санаттар арасындағы айырмашылық әр жалақы аймағы үшін өзгеретін етіп құрылымдалған, бұл 2,2%-дан 20%-ға дейін ауытқиды. Жалпы алғанда, санат өскен сайын санат арасындағы пайыздық өзгерістер азаяды. 1-ші және 5-ші сатылардың арасындағы орташа көрсеткіш 16,67% құрайды, әр санат 4%-дан сәл аз ғана өседі. Сатылар арасындағы прогресс келесідей: қызметші 6 айдан кейін екінші сатыға, осы аймақтағы басым жалақыға көтеріледі. Үшінші сатыға тағы 18 айдан кейін және төртінші мен бесінші сатыларға әр сатыда қосымша екі жылдан кейін көтеріледі. Осылайша, 6 жылдан кейін қолайлы тиімділікпен Федералдық жалақы жүйесіндегі қызметші жалақы шкаласы тұтастай ұлғайғанға дейін өз лауазымы үшін ең жоғары жалақы алады. Сатылық өсімдер үшін қажетті қызмет өтілі әртүрлі болуының бір негіздемесі қызметшінің маргиналды қосылған құны уақыт өте келе ықтимал төмендеуі, осыны жалақыда ескеру мақсатында саты талаптарын орындау үшін қажет уақыт ұзартылды. Соған қарамастан, ФЖЖ нарыққа өте сезімтал және жергілікті еңбек нарықтарындағы басым еңбекақымен жалақылық бәсекеге қабілеттілігін қолдау үшін тұрақты түрде түзетіледі.

### **Құқық қорғау қызметшілері**

Федералдық құқық қорғау органдарының қызметшілерінде жеке жалақы шкаласы бар. Бұл 1990 жылғы «Қызметшілер жалақысының салыстырмалылығы туралы» федералдық заң талабының нәтижесінде жасалды. Федералды үкіметтегі құқық қорғау органдарының жалақысы «өз елін жігерлі түрде қорғауға дайын жоғары сапалы және берік міндеттемеге ие ерлер мен әйелдерді» тарту және ұстап тұру үшін жеткіліксіз (OPM, 1993); және «Жалпы кестеге сәйкес бастапқы деңгейдегі жалақы мөлшерлемелері штаттық және жергілікті құқық қорғау ұйымдары ұсынатын бастапқы деңгейдегі жалақыға сәйкес келмейді» (NACLE, 1990, 59-бет) деген ерекше алаңдаушылықтар болды. Бұдан басқа, Жалпы кестенің жіктеу тәсілі құқық қорғау органдарына орынсыз болуы мүмкін деген алаңдаушылықтар болды (NACLE, 1990, 42-44 бб.). Құқық қорғау қызметшілерінің жалақы шкалалары «құқық қорғау қызметшісі» деген заң анықтамасына сәйкес келетін федералды қызметшілерге қолданылады (5 АҚШ Кодексі 550.103).

<sup>9</sup> АҚШ Қорғаныс департаменті жергілікті жалақы аймақтары үшін тиісті сомаларды анықтау мақсатында жеке фирмалардан деректер жинау үшін пайдаланылатын жыл сайынғы жалақы зерттеулерін жүргізеді.

<sup>10</sup> Қаражат бөлінген қорлар, әдетте, Ішкі істер департаменті және Қоршаған ортаны қорғау агенттігі сияқты тұрақты атқарушы агенттіктерге қатысты болатын, ал қаражат бөлінбейтін қорлар «Құрлықтағы әскер мен әскери-әуе күштерінің әскери сауда қызметі, Әскери-теңіз күштерінің қоры бағдарламасы, Әскери-теңіз күштерінің әскери сауда қызметі, Теңіз күштерінің әскери сауда қызметі, Жағалау күзетінің әскери сауда қызметі, және қарулы күштер жеке құрамының жайлылығы, ләззат алуы, қанағаттануы және психикалық пен физикалық жақсаруы үшін жүргізілетін қарулы күштердің юрисдикциясындағы Америка Құрама Штаттардың басқа құралдары» (Америка Құрама Штаттары Кодексі, 5-тарауының 2105(с) бөлімі)..



Құқық қорғау қызметшілерінің жалақы шкалалары бірегей. Өздерінің жеке базалық қызметақы мөлшерлемелеріне ие сегіз негізгі санат (3-10) бар, содан кейінгі 11-15 санаттар үшін ЖК-ның стандартты жалақы мөлшерлемелері қолданылады. Географиялық аймаққа байланысты 3-тен 10-ға дейінгі санаттар үшін, сондай-ақ ЖК-ның жергілікті жалақысына сәйкес келетін басқа санаттар (11-15) үшін де арнайы базалық мөлшерлемелер бойынша жергілікті жалақы түзетулері бар. АҚШ-тың Қалған бөлігі бойынша құқық қорғау қызметшілерінің жалақы кестесі үшін 7-кестені қараңыз. Санат шегіндегі айырмашылық орташа есеппен 27,4%, ең азы 24,3% және ең көбі 30,0% құрайды. Санат шегіндегі әр саты орташа есеппен 2,7%-дық өсім құрайды, 1,1%-дан 3,4%-ға дейінгі диапазонда. Санат арасындағы өсу орташа есеппен 13,4% құрайды, 4,2%-дан 32,6%-ға дейінгі диапазонда.

### **Жоғары басшылық қызмет**

Жоғары басшылық қызмет (ЖБҚ) – Америка Құрама Штаттарындағы кәсіби мемлекеттік қызметтің жоғарғы деңгейіндегі басқару мамандарының кадры. ЖБҚ-ға небәрі 8 мыңға жуық қызметші кіреді. ЖБҚ талаптарына сай болу үшін кандидаттар бес негізгі құзыреттілік бойынша құзыреттілігін көрсетуі керек: (i) өзгерістерге жетекшілік ету; (ii) адамдарға жетекшілік ету; (iii) нәтижелерге негізделу; (iv) іскерлік; және (v) коалицияларды құру. ЖБҚ үміткерлері Персоналды басқару кеңсесіндегі Біліктілікті бақылау кеңесімен сертификатталуы керек. Осы лауазымдарға аға мамандарды тарту үшін ЖБҚ-ға жеке жалақы жүйесі қарастырылған. Көбірек жалақы төлеуге мүмкіндік беретін ЖБҚ тиімділікке негізделген жалақы жүйесін пайдаланады, сондықтан ЖБҚ мүшелерінің тиімділігін саралайтын жүйе бар. ЖБҚ жалақы жүйесінде 135 468 АҚШ долларын құрайтын ең төменгі жалақы құны бар, бұл негізгі Жалпы жалақы кестесіндегі ЖК-15-санаттағы 1-саты ставкасының 120%. Бұл Жоғары басшылық қызмет мүшелеріне ЖК-15 менеджерлері алатынынан жоғары бәсекеге қабілетті мөлшерлемелер бойынша жалақы алуды қамтамасыз етеді. Ең жоғары жалақы сертификатталған ЖБҚ тиімділігін бағалау жүйесі бар агенттіктер үшін 203 700 АҚШ доллары көлемінде белгіленген, бұл Басшылық кестенің II деңгейімен бірдей сома. ЖБҚ мүшесінің негізгі жалақысына қосымша, олар тиімділік сыйақысын ала алады, бұл сыйақы негізгі жалақының Басшылық мөлшерлемесінен 5 пайыздан 20 пайызға дейін құрауы керек.

### **Штат үкіметтері**

Елу штаттың әрқайсысында адами ресурстарды басқарудың бірегей жүйесі бар. Осылайша, олардың әрқайсысында әртүрлі жалақы тәжірибелері бар. Дегенмен, штаттарда байқауға болатын кейбір ортақ үлгілер бар. Мысалы, штаттарда санатқа негізделген жүйелер болуы өте кең таралған.

Техаста жалақы тәжірибелерін бағыттау үшін жіктеу жүйесі пайдаланады. Техас штатының Лауазымдарды жіктеу жоспары (Жоспар) жеке сектордағы жұмыс берушілерге қарап, бәсекелес жалақы ұсыну мақсатында білімге, жұмыс тәжірибесіне, дағдыларға және орындалатын жұмысқа негізделіп лауазымдарды жіктеуге тырысады. Техаста үш түрлі жалақы кестесі бар. Әкімшілік қолдау, техникалық қызмет көрсету, техник және парапрофессионалды лауазымдарға арналған А кестесі (8-кесте) бар. Кәсіби және басшылық лауазымдарға арналған В кестесі және құқық қорғау қызметшілеріне арналған С кестесі бар.

А және В кестелері әрбір санат үшін минимум, орта нүкте және максимуммен ұқсас құрылымдалған. Дегенмен, А кестесінде 18 санат болса, В кестесінде 27 санат бар. Ауқымдар екі кесте үшін сәл басқаша өзгереді. А кестесі үшін ең кіші диапазон 45,7% және ең үлкен диапазон 63,5%. А кестесі бойынша орташа диапазон 54,4% құрайды. В кестесі үшін ең кіші диапазон ең төменгі санат үшін 46,8% құрайды, содан кейін ол бірден екінші санат үшін 57,1% дейін секіреді және 27-санат үшін 69,1% дейін өседі. В кестесі үшін орташа диапазон 63,7% құрайды. Неліктен диапазондар санатқа байланысты соншалықты өзгертінді туралы нақты мәлімдеме жоқ. Болжам бойынша, кейбір лауазымдарға, әсіресе жоғары санаттарда ең лайықты қызметшілерді тарту және ұстау қажет болуы мүмкін.

С кестесі басқаша құрылымдалған. Санат ішіндегі айырмашылықтар қызмет өтіліне негізделген. Алғашқы екі санат үшін тек бастапқы жалақы бар, С-3 санаты 4 жылдан аз қызмет өтілімен басталады, содан кейін әрбір қосымша 4 жыл жұмыс істеген сайын өседі, бірақ осы қызмет өтіліне байланысты өсімдер санат арасында тұрақты үлгіні ұстанбайды. Бұл өсім С-3 санатында 4 жылдан аз қызмет өтілінен 4 жылдан астам қызмет өтіліне дейін 21,9%-дан жоғары болады. Ең аз өсу С-8 санатына қатысты, мұнда жалпы өсім 0,1% диапазонында байқалады. Техаста еңбекақыдан басқа жалпы жалақылық пакеттің бөлігі ретінде дәстүрлі өтемақылар (денсаулық сақтандыру, демалыс және сырқаттық демалыс), оқу мен дамыту және жұмыс тәжірибесі (жоспарлау икемділігі, жұмыспен өмірдің тепе-теңдігі бағдарламалары, ынталандыратын және марапаттайтын жұмыс ортасы) қарастырылады.

Массачусетс штатында көбіне кәсіподақ өкілдігіне байланысты өте әртүрлі жалақы жүйелері бар. Массачусетсте он бір түрлі келіссөз топтары бар, олардың әрқайсысына әртүрлі кәсіподақтар өкілдік етеді. Әрбір келіссөз тобының шегінде бөлек жалақы кестесі бар. Мысалы, әкімшілік және кеңселік лауазымдарға Мемлекеттік қызметшілердің ұлттық қауымдастығы өкілдік етеді, олардың жалақы кестесінде 28 түрлі санат бар және әр санатта 14 саты бар. Жалпы, қызметшілер жалақы кестесінің жоғарғы шегіне жетпеген болса, тиімділіктері «үміттерді ақтаған» жағдайда жұмысқа орналасқаннан кейін жыл сайын бір саты алға жоғарылайды. Санат ішіндегі айырмашылықтар минимум 23,2% және максимум 41,9% құрайды. Сатылық өсу 1-саты үшін 1,58%-дан 26-саты үшін максимум 3,06%-ға дейін өзгереді. Массачусетс медбикелер қауымдастығы кәсіби денсаулық сақтау лауазымдарына өкілдік етеді және олардың жалақы кестесінде қызметкердің жалақы жоспары негізделетін төрт түрлі төлемақы кестелері бар. Осы жалақы кестеде әрбір санат жоспарға қарамастан 12 саты бойынша үлестірілген 62,8% айырмашылыққа ие. 12 сатының әрқайсысы алдыңғы сатыдан 4,53% өсуді білдіреді.

**8-кесте. Техастағы А жалақы кестесі, Жылдық жалақы мөлшерлемелері: 2021 жылдың 1 қыркүйегінен бастап 2023 жылдың 31 тамызына дейін қолданыста (АҚШ долларымен)**

Жалақы тобы	Минимум	Орташа нүкте	Максимум	Айырмашылығы (%)
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	23 781	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

Сонымен қатар, Массачусетсте менеджерлер үшін қосымша жалақы кестесі бар. Кестеде 12 санат бар және әр санатта үш деңгей бар, әр деңгей үшін төлем диапазоны бар. Әрбір басқарушылық санат бойынша орташа жалпы диапазон 54,2% құрайды. Менеджерлер жалақы өсуін төрт жолдың бірімен ала алады: еңбегіне қарай, кесте бойынша жалпы өсу, қайта жіктеу немесе жоғары дәрежелі лауазымға көтерілу. Сондай-ақ ақпараттық технологиялар менеджерлері үшін қосымша жалақы кестесі бар. Бұл кестеде минимумы мен максимумы белгіленген 4 санат бар.

Массачусетс штаты қызметшілерге олардың тікелей жалақысынан тыс төрт өтемақы тобын ұсынады: денсаулық және сауықтыру ресурстары (медициналық сақтандыруды қоса алғанда), қаржылық ресурстар (мысалы, зейнеткерлік жинақтар, еңбекке жарамсыздық бойынша және жыл сайынғы демалыс, өмірді сақтандыру, транзиттік және автотұрақ төлемдері), жұмыс пен өмір ресурстары (мысалы, гибриді жұмыс нұсқалары, қоғамдық қызмет/еріктілікке байланысты демалыс және студенттік несиені кешіру) және мансаптық даму ресурстары (мысалы, оқу және мансап сатысы бағдарламасы, оқу ақысын өтеу). Массачусетс өзінің жұмыспен қамту кең базасына тартымды болу үшін кең және әртүрлі өтемақы пакетін ұсынуға тырысты.

Вашингтон штатында 30-дан астам әртүрлі жалақы кестелері бар. Бұл ішінара әртүрлі қызметшілер топтарына өкілдік ететін кәсіподақтардың көп болуымен байланысты. Мен өкілдік етілмеген жалпы қызметшілердің жалақы кестесін бөліп көрсетемін. Жалпы қызметтің жалақы кестесінде 31 092 АҚШ долларын құрайтын ең төменгі жалақыдан 374 064 АҚШ долларын құрайтын ең жоғары жалақыға дейін өзгертін 91 түрлі санат бар (жалақы кестесінің көрнекі бөлігін 9-кестеде қараңыз). Әр санаттың он үш сатысы бар және орта есеппен өзгеріс диапазоны 34,2% құрайды, 2,35% жуық сатылық өсімі бар ең төменгі санаттардан басқа барлығы үшін әрбір саты шамамен 2,5% сатылық өсуді білдіреді. Кәсіподақ өкілдік ететін кейбір жалақы кестелер штаттың Жалпы қызмет жалақы кестесін бейнелейді, ал басқа жалақы шкалалары айтарлықтай ерекшеленеді. Мысалы, Балық және жабайы табиғат офицерлерінің гильдиясы өкілдік ететін қызметшілерде бес лауазымнан тұратын жалақы кестесі бар, олардың жалақысы рекрут үшін 67 044 АҚШ долларынан капитан үшін 140 676 АҚШ долларына дейін өзгереді. Тек офицер лауазымында бірнеше саты бар (5), қалған барлық лауазымдарда бір сатылық мөлшерлеме берілген. Офицерлердің жалақысы I саты үшін 72,408 АҚШ долларынан V саты үшін 94,848 АҚШ долларына дейін ауытқиды. Кейбір өкілдік етілетін жалақы кестелерінде, мысалы, Вашингтон мемлекеттік қызметшілер қауымдастығы өкілдік ететін қызметшілерге арналған кестеде 34 санат және 21 саты бар. Вашингтонда да басқарушы қызметшілер үшін жеке жалақы кестелері бар, кейбір жағдайларда бұл кестелерде белгілі лауазымдар үшін нақты минимум, орташа нүкте және максимум болады. Басқа жағдайларда, жай ғана кең жалақы диапазондары бар.

Вашингтон штаты медициналық, стоматологиялық және көзді сақтандыруды, өмірді және мүгедектікті сақтандыруды, зейнеткерлік бағдарламаларды, демалыс және демалысқа арналған өтемақыларды қамтитын қызметшілер өтемақыларының жалпы жиынтығын ұсынады. Мемлекет сонымен қатар икемді жұмыс кестесінен тәуелді күтімге көмекке және басқа сақтандыруға (яғни, автокөлік, үй және т.б.) дейінгі басқа өтемақыларды ұсынады.

Индиана штатында тоғыз түрлі жалақы жоспары бар. Әрбір жалақы жоспары ішінде әртүрлі санаттар бар, олар құқық қорғау және кеңсе, кеңсе машиналарының операторлары мен техниктері сияқты қорғаныш кәсіптері бойынша екіден кәсіби, әкімшілік және технологиялық мансаптар сияқты бақылаушы және басқарушы лауазымдар үшін сегізге дейін өзгереді. Лауазымдар жалақы топтарына және санат деңгейіне жіктеледі.<sup>11</sup> Жалақы ауқымының мөлшері әр түрлі санат үшін өзгереді. Мысалы, бақылаушы және басқарушы еңбек, кәсіптік және қолөнер жұмыс тобы үшін диапазондар төменгі 51,0%-дан 56,7%-ға дейін өзгереді. Бақылаушы және басқарушы кәсіби, әкімшілік және технологиялық жұмыс тобы үшін диапазондар төменгі 81,6%-дан 97,7%-ға дейін өзгереді. Санаттар арасындағы айырмашылықтар ең төменгі 3,6%-дан 19,1%-ға дейін өзгереді. Басқа штаттардағы сияқты, Индиана өз қызметшілеріне денсаулықты және басқа сақтандыруды, зейнеткерлік төлемдерді, еңбекке жарамсыздық бойынша және жыл сайынғы демалысты қоса алғанда, өтемақылардың толық спектрін ұсынады.

Джорджия штатында мемлекеттік қызметшілердің 82% қамтитын жалпы штаттық жалақы жоспары бар. Жоспарда 20 санат бар, әр санат үшін минималды, орташа және

<sup>11</sup> Лауазым атауларының, жалақы жоспарының, санат деңгейінің және жалақы ауқымдарының тізімін [https://www.in.gov/spd/files/job\\_titles.pdf](https://www.in.gov/spd/files/job_titles.pdf) сайтында қараңыз.



максималды мөлшерлемелер бар. Санат арасындағы айырмашылық В мен С санаттары арасындағы 4,4%-дан S пен T санаттары арасындағы 12,4%-ға дейін ауытқиды. Санат ішінде өзгеріс ауқымы да ауытқиды. А санаты үшін өзгеріс ауқымы 41,9% құрайды, содан кейін сомалар әрбір санат үшін артады. С санаты үшін өзгеріс ауқымы 50,2% құрайды, G санаты үшін өзгеріс ауқымы 62,4% құрайды, Q және одан жоғары барлық санаттар үшін өзгеріс ауқымдары 70,0%-дан жоғары. Заң шығарушы орган қосымша ақша бөлген кезде санат шегіндегі өсу әдетте тиімділікке негізделеді. Дегенмен, 2022 қаржы жылында Джорджия Бас Ассамблеясы өмір сүру құнын түзету ретінде әрбір қызметшінің жалақысын белгіленген 5000 АҚШ долларына арттырды.

Осы штаттар көрсеткендей, жалақы төлеу тәжірибесінің кең ауқымы бар. Дегенмен, штаттар арасында жіктеуге негізделген санаттарды пайдалану және оларды жалақы деңгейлерін құрылымдау үшін пайдалану жиі кездеседі. Дегенмен, санат шегінде жалақыны көтеру тәсілдері әртүрлі. Кейбір штаттар қанағаттанарлық тиімділікке негізделген жыл сайынғы сатылық өсуді қамтамасыз етсе, басқа штаттарда өсуді белгіленген кесте бойынша емес, заң шығарушы орган жалақы өсімі үшін қосымша ресурстар бөлуге дайын болған кезде ұсынады.

**9-кесте. Вашингтон штатының өкілдік етілмеген қызметшілерге арналған Жалпы қызмет жалақы кестесі, таңдалған санат-тар (АҚШ долларымен)**

ЖАЛАҚЫ АУҚЫМЫ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ	САТЫСЫ
30	31 092	31 620	32 364	33 168	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 852	40 812
	Айлық	2 591	2 635	2 697	2 764	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 401
	Сағаттық	14,89	15,14	15,50	15,89	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09
	Қосалқы	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	31 620	32 364	33 168	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 852	40 812	41 760
	Айлық	2 635	2 697	2 764	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 321	3 480
	Сағаттық	15,14	15,50	15,89	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09	20,00
	Қосалқы	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	32 364	33 168	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 852	40 812	41 760	42 696
	Айлық	2 697	2 764	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 321	3 401	3 558
	Сағаттық	15,50	15,89	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09	20,00	20,45
	Қосалқы	1,09	1,11	1,14	1,16	1,19	1,22	1,25	1,27	1,31	1,34	1,40	1,43
33	33 168	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 852	40 812	41 760	42 696	43 800
	Айлық	2 764	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 321	3 401	3 558	3 650
	Сағаттық	15,89	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09	20,00	20,45	20,98
	Қосалқы	1,11	1,14	1,16	1,19	1,22	1,25	1,27	1,31	1,34	1,40	1,43	1,47
34	33 924	34 680	35 484	36 288	37 152	38 004	38 952	39 852	40 812	41 760	42 696	43 800	44 808
	Айлық	2 827	2 890	2 957	3 024	3 096	3 167	3 246	3 321	3 401	3 480	3 558	3 734
	Сағаттық	16,25	16,61	16,99	17,38	17,79	18,20	18,66	19,09	19,55	20,00	20,45	21,46
	Қосалқы	1,14	1,16	1,19	1,22	1,25	1,27	1,31	1,34	1,37	1,40	1,43	1,50

## Жергілікті өзін-өзі басқару органдары – округтер

Америка Құрама Штаттарында 3031 округ бар. Округтік үкіметтер орналасқан штатқа байланысты қызмет көрсету міндеттерінде күрт өзгереді. Флорида, Джорджия және Вирджиния сияқты кейбір штаттарда көптеген округтер әдетте қала шекараларында ғана көрсетілетін қалалық қызметтерді ұсынады. Басқа штаттарда округтер көбінесе адами/әлеуметтік қызметтерді, шектеулі демалыс қызметтерін, сот жүйесін басқаруды, округ шерифінің құқық қорғауын және салық жинауды қоса алғанда, әлдеқайда шектеулі қызметтер жиынтығын ұсынады. Құрама Штаттардағы округтердегі қызмет көрсету міндеттерінің кең вариациясы нәтижесінде олардың кадр қажеттіліктерінде үлкен айырмашылықтар бар. Осылайша, шағын округтерде өте қарапайым персонал тәжірибелер, соның ішінде жалақы тәжірибелері бар.

Вирджиниядағы Фэрфакс округі немесе Флоридадағы Майами-Дэйд округі сияқты ірі, күрделі округтерде қызметшілердің көп саны мен күрделі персонал тәжірибесі бар. Мысалы, Фэйрфакс округінде 40 санаты бар жалақы құрылымына негізделген жіктеу бар. Әрбір санаттың минималды және максималды мәні бар. Санаттардың ауқымы әртүрлі, 4-20 санаттар үшін 66,7% және 21-40 санаттар үшін 83,5% ауқым бар. Санаттар арасында орташа өсу 5,2% және ауқымы 2,0% және 10,5% аралығында болады. Басқа жақтан, Майами-Дэйд округінде саты жүйесі де, ауқым жүйесі де бар. Майами-Дэйд округінің елу тоғыз пайызы сатылық жоспарда және 40 пайызы ауқымды жоспарда. Жалғыз мөлшерлеме бойынша жалақы жоспарында жұмыс істейтін қызметшілер саны аз (2 976-ның 39-ы). Қазіргі уақытта округте ең төменгі күнкөріс деңгейі туралы жарлық бар, ол округтен сағатына 3,70 АҚШ долларын немесе 18,73 АҚШ долларын құрайтын тиісті жалақылармен кемінде 15,03 АҚШ долларын төлеуді талап етеді. Майами-Дэйд округінің жұмыс күшінің жартысынан көбіне (58%) кәсіподақтар өкілдік етеді. Майами-Дэйд округінде кем дегенде 19 түрлі жалақы кестесі бар, олардың әрқайсысында лауазымға және кәсіподақпен өкілдік етілгеніне, не етілмегеніне байланысты әртүрлі санат саны бар. Сатылық жоспарлар 20 сатыдан тұрады. Осы сияқты ірі округтер өз қызметшілеріне өтемақылардың толық жиынтығын ұсынады.

Солт-Лейк округінде жалақы жоспарларының әлдеқайда аз жиынтығы бар. Бұл бір жағынан қызметшілер үшін кәсіподақ өкілдігінің болмауына байланысты. Жалпы қызметшілер үшін екі жалақы жоспары бар, жалпы құрылым (10-кесте) және кәсіптік/техникалық құрылым. Олардың әрқайсысы ұқсас жобаланған, басты айырмашылығы санаттар саны болып табылады. Жалпы құрылымда 13 санат (8-20), ал кәсіптік/техникалық құрылымда 12 санат (9-20) бар. Жоспарлар әрбір санат үшін минимум, орта және максимумды қамтамасыз етеді. Жалпы құрылымдағы үш санат (8, 9 және 10) үшін ең төменгі жалақы округтегі ең төменгі күнкөріс деңгейінен төмен, сондықтан осы санаттардағы қызметшілер ең кем дегенде ең төменгі күнкөріс деңгейінің мөлшерлемесін алады.<sup>12</sup> Әр санаттың 50%-дық жалақы ауқымы бар. Санат арасындағы айырмашылық әртүрлі. Жалпы кесте бойынша санаттан санатқа орташа өсу 12,6% құрайды, санаттан санатқа өсу ауқымы 4,3% және 23,9% аралығында. Кәсіптік және техникалық кесте бойынша орташа өсім 11,5% құрайды, ауқымы 4,3% және 16,8% аралығында. Округте Шериф кеңсесі үшін екі түрлі жалақы жоспары бар, біреуі қоғамдық қауіпсіздік қызметшілері үшін және екіншісі түзетулер үшін. Қоғамдық қауіпсіздік жоспарында 14, ал түзету жоспарында 13 санат бар. Екі жоспарда да 12 саты бар. Шерифтің екі жоспарында да 2,75% сатылық өсім және 2,75% санаттық өсу бар. Бұл 34,8%-дық ең төменнен ең жоғарыға дейінгі диапазонға әкеледі.

<sup>12</sup> Солт-Лейк округі сонымен қатар еңбек сіңірген қызметкерлер үшін сағатына 15,00 АҚШ долларын құрайтын күнкөріс деңгейін белгіледі.

**10-кесте. Солт-Лейк округі 2022 жылға арналған еңбегіне қарай жалақы жоспарының жалпы кестесі (АҚШ долларымен)**

Санат <sup>13</sup>	Минимум		Орташа нүкте		Максимум	
	Сағаттық тариф	Жылдық тариф	Сағаттық тариф	Жылдық тариф	Сағаттық тариф	Жылдық тариф
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

### Жергілікті өзін-өзі басқару органдары – муниципалитеттер

39 000-ға жуық муниципалды басқару органдарымен қалалық жалақы тәжірибелерінің қарапайым суретін салу қиын. Бұл бөлімде муниципалитеттер Америка Құрама Штаттарында жиі кездесетін тәжірибелерге назар аудару үшін қолданатын бірнеше тәсілдерді көрсетеді.

Жоғарыда көрсетілген басқа мемлекеттік құрылымдарда сияқты қалалар арасында жалақы тәжірибесін құрылымдау үшін санат/жіктеу жүйесін пайдалану өте кең таралған тәжірибе. Дегенмен, санаттар саны күрт өзгереді. Мысалы, Техас штатының Хьюстон қаласында өз жүйесінде 40 төлем санаты бар. Вашингтон штатының Сиэтл қаласында 180 түрлі төлем санатын пайдаланады, сонымен қатар басқа қызметшілерге, мысалы, аға кеңесшілерге, бизнес бөлімшелерінің менеджерлеріне, басшыларға және т.б. арналған бөлек жалақы кестелері бар. Массачусетс штатының Бостон қаласында 50-ден астам жеке жалақы жоспарлары бар. Санаттар мен сатылар саны жоспарлардың әрқайсысы үшін өзгереді. Кейбір жоспарлардың, мысалы, асхана қызметкерлеріне арналған жоспардың тек бір санаты мен бір қадамы бар. Басқаларында, мысалы, әкім аппаратының менеджерлерінің жоспарында 14 санат бар және әр санатта 8 саты бар. Бостонда көптеген жоспарлардың болуының себептерінің бірі – қызметкерлерге көптеген кәсіподақтар өкілдік ететіндігі және әрбір өкілді топтың жеке жалақы жоспары болуы. Иллинойс штатының Чикаго қаласында 22 түрлі жалақы кестесі бар. Американдық штат, округ және муниципалдық қызметшілер кәсіподақ федерациясы өкілдік ететін қызметшілер үшін кесте 17 санат пен 12 сатыдан тұрады. Чикаго қаласында жұмыс істейтін кәсіподақпен өкілдік етілмеген қызметшілердің 21 санат пен 12 сатыдан тұратын жалақы кестесі бар. Дегенмен, жоғарғы төрт санат үшін сатылар саны азайып, 18-21 санаттардың барлығында 121 188 АҚШ долларын құрайтын жоғары жалақы болады, бұл 18-санат үшін 11 сатыдан және 21-санат үшін 7 сатыдан кейін қол жеткізіледі. Чикагодағы өрт сөндірушілер 11 сатыдан тұратын 18 санатқа жіктеледі. Сантехник қызметкерлері үш санаттың біріне жіктеледі және әр санатта 12 саты бар. Жалпы алғанда, санат және саты жүйелері Америка Құрама Штаттарындағы муниципалитеттерде өте кең таралған, бірақ қызметшілер санаттары/сыныптары және жалақы өсуі (сатылары) бойынша құрылым юрисдикцияға байланысты айтарлықтай өзгереді.

<sup>13</sup> 8-10 санаттарда округтің күнкөріс деңгейі туралы заңға сәйкес сағатына 15,00 АҚШ доллары мөлшерінде функционалды минимум бар, бірақ ол жалақы кестесінде ресми түрде танылмаған.

Муниципалитеттер жалақыны көтеруді қалай құрылымдайтыны айтарлықтай өзгереді. Негізгі айырмашылық – қалада санаттың тұрақты сатылары немесе ауқым үшін жалақы топтарының бары. Мысалы, Орегон штатындағы Евгений қаласында кейбір кәсіподақтық лауазымдар үшін алты саты бар, кәсіподақтық емес қызметшілер үшін олардың жіктелуіне негізделген әртүрлі лауазымдар үшін ең төменгі және максимумы бар жалақы ауқымы бар. 6 сатысы бар кәсіподақтық лауазымдар үшін өзгеріс ауқымы орта есеппен шамамен 25% құрайды. Кәсіподақтық емес лауазым үшін ауқым лауазымға байланысты айтарлықтай өзгереді. Мысалы, Евгенийдегі полиция сержанты 12% потенциалды өзгеріс ауқымына ие болса, полиция аудиторының орынбасары 46% өзгеріс ауқымына ие. Әр түрлі пайыздық ауқым басқа қалаларда да кездеседі. Мысалы, Хьюстонда, Техас, жалақы ауқымдары 20%-дан 167%-ға дейін өзгереді. Бостонда әр санат бойынша ауқым әртүрлі жалақы жоспарлары үшін өзгереді. Мысалы, әкім аппараты менеджерінің жоспарында өзгеріс ауқымы 20%-дан 40%-ға дейін. Сатылар арасындағы уақыт, сатылар саны немесе берілген санаттың жалпы ауқымы бойынша нақты үлгі жоқ.

Кейбір қалалар, мысалы, Норфолк, Вирджиния, жыл сайын жаңа жалақы жоспарларын қабылдайды. 2023 қаржы жылына арналған жаңа жоспарды қабылдау кезінде (2022 ж. 1 шілде – 2023 ж. 30 маусым) Норфолк қаласы барлық дерлік қызметшілердің базалық жалақысын 5%-ға арттырды, ал алты жылдан астам еңбек өтілі бар қоғамдық қауіпсіздік қызметшілері үшін олар жалақыны 7,5%-ға арттырды. Қалада толық күнді қалалық лауазымдар үшін сағатына 18,00 АҚШ долларын құрайтын ең төменгі жалақы белгіленді. Жалпы, көптеген қалалардағыдай, қызметшілер еңбекақысы жалақы кестелер жинағында белгіленеді. Қалада Шериф кеңсесі және Штат прокурорының кеңсесі сияқты нақты бөлімдер үшін бірнеше (6) бірегей жалақы кестелері бар. Дегенмен, қызметшілердің басым көпшілігі қаланың негізгі жалақы жоспарымен қамтылған (11-кесте). Бұл жоспар лауазымдарды 28 санатқа жіктейді, әрбір санат үшін ең төменгі, орташа және ең жоғары жалақы диапазоны бар. 20 және одан төменгі сатылар үшін орташа ауқым 63,2% құрайды. 21-28 санаттар үшін орташа ауқым 69,1% құрайды. Жалақы деңгейлеріне қосымша, жалақы жоспары он үш стандартты ақылы демалыс белгілейді, содан кейін олардың туған күніне (1 күн), жеке сауықтыруға (2 күн) және жеке немесе діни әртүрлілікті танытатын әртүрлілік күніне (1 күн) төрт күндік ақылы демалысты қамтамасыз етеді. Бұл қызметшінің тапқан еңбекке жарамсыздық бойынша демалысына қосымша. Сонымен қатар, баланың тууы немесе асырап алынуы сияқты тиісті шаралар үшін қызметші 6 апталық ақылы отбасылық демалысқа құқылы.

**11-кесте. Норфолк қаласы, 1-жалақы жоспары: Жалпы қызметшілер (АҚШ долларымен)**

Санат	Минимум		Орташа нүкте		Максимум	
	Жалақы	Сағаттық тариф	Жалақы	Сағаттық тариф	Жалақы	Сағаттық тариф
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

### Жергілікті өзін-өзі басқару органдары – арнайы аудандар

Америка Құрама Штаттарында 50 000-нан астам арнайы аудандар бар.<sup>14</sup> Арнайы ауданның ең көп тараған түрі – мектеп округі. 2017 жылы Құрама Штаттарда 12 754 тәуелсіз мектеп аудандары болды. Көптеген мектеп аудандарында екі түрлі жалақы жоспарлары бар, біреуі мұғалімдерге, екіншісі қызметкерлер мен әкімшілерге арналған. Бұл бөлім тәуелсіз мектеп аудандарына бағытталған.

Юта штатындағы Небо мектеп ауданында мұғалімдер үшін жеті «жалақы санаты» бар. Әрбір санат алған білім деңгейіне негізделеді. Мысалы, бакалавр дәрежесі бар мұғалім 50 369 АҚШ долларынан бастайды, егер мұғалім қосымша білім алмаса, олардың жалақысы қызмет ету мерзімінің ұзақтығына байланысты жыл сайын артады. Әрбір қосымша қызмет деңгейі мұғалімдердің жалақысын қол жеткізген білім деңгейіне байланысты 2,2%-дан 4,1%-ға дейін арттырады. Орегон штатындағы Спрингфилд мемлекеттік мектеп ауданы мұғалімдерге өте ұқсас жалақы құрылымын ұстанады (12-кестені қараңыз). Сондай-ақ жеті «жалақы санаты» бар, барлығы білім деңгейіне байланысты. Екі аудан арасындағы үлгі сәл өзгеше. Небо мектебінің ауданында мұғалімдер жалақысының екінші деңгейі бакалавр дәрежесімен және 20 семестрлік немесе одан да көп сағаттық қосымша курстық жұмыспен қол жетімді. Спрингфилд ауданында екінші деңгей бакалавр дәрежесі мен 23 сағатқа беріледі.

Небо ауданында төртінші деңгейге көтерілу үшін мұғалім магистр дәрежесін алуы керек. Спрингфилд ауданында мұғалім магистр дәрежесін алу немесе бакалавриаттан кейінгі жалпы 68 сағаттық курстық жұмысты аяқтау арқылы төртінші деңгейге көтеріле алады. Ұқсас айырмашылық жалақының ең жоғары деңгейінде орын алады. Небо ауданында мұғалім докторлық дәрежесін алуы керек, ал Спрингфилд ауданында мұғалім докторлық дәрежесін ала алады немесе магистр дәрежесін және қосымша 90 сағаттық курстық жұмысты аяқтай алады. Джорджиядағы Кларк округінің мектеп ауданында бес деңгейден тұратын мұғалімдер жалақы жүйесі бар (кіші қызметкерлер, бакалаврлар, магистрлер, маман және доктор). Кларк округінің мектеп ауданындағы деңгейлер арасындағы жалақы айырмашылығы 4,7% және 13,2% арасында өзгереді.

<sup>14</sup> Арнайы аудандардың бірегейлігі олар көбінесе муниципалитеттің немесе округтің шекараларына сәйкес келмейді. Шекаралар берілген қызмет бойынша қызмет көрсету аймағымен белгіленеді. Мысалы, арнайы ауданның бір түрі – Қоқыс жинауды басқару ауданы. Қоқыс жинауды басқару ауданы бір қалаға қарағанда үлкенірек географиялық аумаққа қызмет көрсететін полигон салуы және пайдалануы мүмкін. Осылайша, ауқымды үнемдеуге қол жеткізе алады немесе қолданыстағы мемлекеттік шекараларға сүйену арқылы жасалатын қызмет кедергілерін жеңе алады. Арнайы аудандардың басқа көң таралған түрлеріне қоғамдық транзит, өртке қарсы қорғаныс, су және кәріз қызметтері, нөсерді дренаж, су тасқынының алдын алу, жануарларға арналған баспаналар, масаларды жою аудандары және демалыс кіреді. Арнайы ауданның құрылуы қызметтің кірістері мен шығыстарын оқшаулайды, осылайша шығындарды қызмет пайдаланушыларына жатқызуға болады. Жалпы мақсаттағы жергілікті мемлекеттік басқарумен салыстырғанда, бұл көбінесе салыстырмалы түрде шағын операциялар және жалақы тәжірибесі туралы мұндай ақпарат оңай қол жетімді емес.



Персонал және әкімшілік қызметкерлер үшін Спрингфилд мектебінің ауданында санат және саты жүйесі бар. Персонал үшін әрқайсысы 8 сатыдан тұратын 15 санат бар, қосымша кәсіби/техникалық қызметкерлердің (есепші II, сауықтыру маманы, саяхатшы және электр маманы) төрт класы бар, әрқайсысының жеке жалақы диапазоны, сондай-ақ 8 сатысы бар. Әкімшілер мен басқа кәсіпқой қызметкерлердің әрқайсысында алты түрлі жалақы деңгейі (сатысы) бар 17 санаттық жеке санат және саты жүйесі бар. Кларк округінің мектеп ауданында екі қосымша жалақы кестесі бар, біреуі оқытушы емес кәсіби/көмекші персонал үшін және екіншісі мектеп басшылығы үшін. Педагогикалық емес қызметкерлер кестесінде әрқайсысы 22 сатыдан тұратын 33 санат бар. Сатылық өсу қызметкердің санатына байланысты 1,8% және 2,0% арасында өзгереді. Санаттан санатқа өсу 1,9%-дан 8,1%-ға дейін ауытқиды. Мектеп басшылығы үшін 5 санат бар, әр санатта 21 саты бар. Басшылық персоналдың сатылық өсімі 1,9%-ды құрайды, ал санаттан санатқа өсу 1,9%-дан 9,9%-ға дейін ауытқиды.

**12-кесте. Спрингфилд мемлекеттік мектептері, 2022-2023 жж. Лицензияланған жалақы кестесі (АҚШ долларымен)**

	A	B	C	D	E	F	G
Мұғалімдер:	Бакалаврлар	Б+23	Б+45	Б+68 немесе магистрлер	Б +90 немесе М+22 немесе Б+67 магистрлермен	Б+105 or Б+90 магистрлермен немесе М+45	Магистрлер+90 or PhD
Медби келер:	ЛТМ	ТМ		ТМ+Б	ТМ+М		
01-саты	40 484	42 002	43 577	45 211	46 907	48 666	50 491
02-саты	42 002	43 577	45 211	46 907	48 666	50 491	52 384
03-саты	43 577	45 211	46 907	48 666	50 491	52 384	54 349
04-саты	45 211	46 907	48 666	50 491	52 384	54 349	56 387
05-саты	46 907	48 666	50 491	52 384	54 349	56 387	58 501
06-саты	48 666	50 491	52 384	54 349	56 387	58 501	60 695
07-саты	50 491	52 384	54 349	56 387	58 501	60 695	62 971
08-саты	52 384	54 349	56 387	58 501	60 695	62 971	65 332
09-саты	54 349	56 387	58 501	60 695	62 971	65 332	67 782
10-саты	56 387	58 501	60 695	62 971	65 332	67 782	70 324
11-саты	58 501	60 695	62 971	65 332	67 782	70 324	72 961
12-саты	60 695	62 971	65 332	67 782	70 324	72 961	75 697
13-саты	62 971	65 332	67 782	70 324	72 961	75 697	78 536
14-саты		67 782	70 324	72 961	75 697	78 536	81 481
15-саты				75 697	78 536	81 481	84 537
16-саты					81 481	84 537	87 707

### Қорытынды

Америка Құрама Штаттарында мемлекеттік қызметшілерге жалақы төлеу жүйесі күрделі. Жүйелер 90 000-нан астам бірегей мемлекеттік бөлімшелерде жұмыс істейтін 19 миллионнан астам қызметшілерді қамтиды. Нәтижесінде бір жүйенің орнына Америка Құрама Штаттарында шынымен 90 000-нан астам жүйе бар. Дегенмен, біз осы жүйелердің барлығында көретін кейбір үлгілер бар. Америка Құрама Штаттарының үкіметтерінде жалақы төлеудің ең кең тараған тәсілі қызметшілерге санаттарды тағайындау үшін лауазымдық жіктеулерге негізделген төлем және саты жүйелері болып табылады. Содан кейін, әдетте, қызмет мерзіміне және тиісті тиімділікке негізделіп, қызметшілер сатылық өсумен жалақы санаты бойынша көтеріледі. Жалақы жүйелерінің арасында ортақ айырмашылықтар да бар. Мысалы, берілген санат бойынша жалақы ауқымының мөлшері

20%-дан 150%-ға дейін айтарлықтай өзгереді. Тағы бір жалпы айырмашылық – санаттар арасындағы сома. Кейбір юрисдикцияларда санаттар арасындағы айырмашылықтар бір пайыздан төмен болса, басқаларында 20 пайыздан жоғары санаттар арасындағы айырмашылықтар бар. Жалпы, негізгі бақылау мынада: жалақы жүйесі қызметшілер жұмысының салыстырмалы құнының негізінде оларға ұйым ішінде әділетті қарауды қамтамасыз ету үшін үкіметтер еңбек нарығында бәсекеге қабілетті және іштей әділетті болуын қамтамасыз ету үшін сыртқы еңбек нарықтары мен ішкі теңдікке мұқият және ерекше назар аударуды талап етеді.

## Ұсыныстар

Үкіметтер жалақы төлеу тәжірибесінде ішкі және сыртқы теңдікке ұмтылуы керек. Сыртқы теңдік үкіметтер нарықтық бәсекеге қабілетті мөлшерлемелерді төлеген кезде пайда болады. Бұл үкіметтерге еңбек нарығында көрнекті таланттар үшін мәнді бәсекелесуге мүмкіндік береді. Сыртқы жалақының бәсекеге қабілеттілігін бағалаудың бір стратегиясы жалақы сауалнамасын жүйелі түрде қолдану болып табылады. Үкіметтер өз қызметшілерінің баламалы жұмыс нұсқаларының жалақы деңгейлерін жүйелі түрде тексеруі керек.

Көптеген ұйымдар жалпы жалақыны (тікелей жалақы мен қызметақы, тікелей өтемақылар және материалдық емес сыйақылар) белгілі бір деңгейде қарастырады. Дегенмен, өтемақылар мен сыйақылардың құнын дәл анықтау қиын болуы мүмкін, өйткені жеке қызметшілер бұл өтемақыларды басқаша бағалауы мүмкін. Сондықтан алдымен ақшалай жалақыны жұмыс орындары арасында салыстыру ұсынылады. Содан кейін үкімет ұсынатын өтемақылар жиынтығын басқа ірі және күрделі жұмыс берушілермен салыстырыңыз. Бұл жалпы жалақының бағалануын қамтамасыз етеді, бірақ қызметшілерге ұсынылатын барлық өтемақылардың ақшалай құнын өлшеудің күрделілігін азайтады.

Мемлекеттік қызметшілерді артық төленеді деп сынау үшін қолданылатын ортақ стратегиялардың бірі мемлекеттік қызметшілерді барлық қызметшілермен салыстырғанда олар тым үлкен өтемақы пакеттерін алады деп санау. Дегенмен, өтемақыларға қол жеткізуді қарастырған кезде, әсіресе жеке секторда жұмыс берушілердің көлемі мен күрделілігіне байланысты әртүрлі үлгілерді көруге болады. Кәсіби қызметшілердің үлкен үлесі бар ірі ұйымдар, тіпті кішігірім ұйымдар да өте бай өтемақы пакеттерін ұсынады, өйткені олар өз қызметшілері бұл өтемақыларды күтетінін мойындайды және олар ұсынылмаса, қызметшілері, әсіресе кәсіби деңгейдегі қызметшілер, басқа жұмыс берушіге өте аз шығынмен және жиі айтарлықтай табыспен ауыса алады. Сондықтан сыртқы теңдік басқа тиісті жұмыс берушілердің тікелей ақшалай еңбекақысын, сондай-ақ осы жұмыс берушілер ұсынатын өтемақылар пакеттерін талдауды талап етеді.

Ішкі теңдік үкіметтер ұқсас деңгейлердегі ұқсас жұмыстардағы жұмыс үшін еңбекақылардың ұқсас деңгейін қамтамасыз еткенде пайда болады. Бұл бірқатар себептерге байланысты маңызды, ерлер мен әйелдер сияқты қызметшілер топтары арасында лауазымдық атауларға негізделген жүйелі түрде жалақы айырмашылығының болмауын қамтамасыз ету олардың ең кемі емес. Ішкі теңдікті нығайтудың негізгі стратегиясының бірі түрлі жұмыс орындарының ұйым бойынша дәйекті түрде бағалануын қамтамасыз ету үшін оларды талдауға факторлық-баллдық бағалау сияқты жұмысты жіктеу құралдарын пайдалану болып табылады.

Бұған қоса, ішкі теңдікті арттыру және лауазымдарды дәл бағалауды қамтамасыз ету әрбір лауазымның не істейтінін дәл түсінуді талап етеді. Сондықтан ұйымдар дұрыстығына көз жеткізу үшін тұрақты түрде барлық лауазымдар сипаттамаларын қайта қарастыруы керек. Уақыт өте келе кейбір жұмыс орындарының айтарлықтай өзгеруі сирек емес. Егер бұл орын алса және ол жұмыстың өтелетін факторларын өзгертсе, онда алдыңғы жұмыс талдауы енді лауазымның дұрыс мәнін дәл көрсетпейді. Бұл жұмыс күрделірек болып қалса, лауазымның өтемақысы аз болуына немесе кейбір жағдайларда жұмыстың сипаты өзгеріп, оның күрделілігі төмендесе, артық өтемақыға әкелуі мүмкін.

Ақырында үкіметтік ұйымдар өздерінің жалақы кестелерін қалай құрылымдайтыны



туралы стратегиялық тұрғыдан ойлануы керек. Олар санат ішінде қызметшінің осы лауазымдағы мансабында жалақы өсімі үшін жеткілікті орын бар екеніне кепілдік беруі керек, бұл әдетте 50% немесе одан да көп жалақы ауқымын білдіреді. Сондай-ақ, жұмыс берушілер санат арасындағы айырмашылықтар туралы мұқият ойлануы керек. Мысалы, егер қызметші екі-үш жылдан кейін келесі санатқа жиі көтерілсе, санаттар арасындағы жалақы айырмашылығы қызметшімен марапат ретінде қарастырылуы үшін жеткілікті ме? Одан әрі, әсіресе жоғары басшылық лауазымдар үшін жалақы айырмашылығы бүкіл бөлімшелерге немесе департаменттерге жетекшілік ететін жоғары дәрежелі лауазымдарда қажетті қосымша дағдыларды тануға жеткілікті ме? Бұл жалақы туралы мұқият ойлаудың ғана емес, сонымен қатар қызметшілердің мансаптық және даму мүмкіндіктерін стратегиялық басқарудың маңыздылығын көрсетеді. Үкіметтерге жоғары сапалы қызметшілерді мемлекеттік қызметке тарту үшін мықты жалақы жүйелері қажет болады.

## Қолданылған әдебиет

Biggs, Andrew, and Jason Richwine. (2011). *Федералдық және жеке сектордың жалақысын салыстыру* [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). «Федералдық жалақыны реформалау» жалақы мен өтемақыларға шолу [“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). *Күтуге уақыт жоқ, 2-бөлім: 21 ғасырға мемлекеттік қызметті құру* [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](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). *Құқық қорғау мәселелері жөніндегі Ұлттық консультативтік комиссияның есебі (сәуір)* [Report of National Advisory Commission on Law Enforcement (April)]. <https://www.gao.gov/assets/ocg-90-2.pdf>.

Office of Personnel Management. (1993). *Конгреске есеп беру: Федералдық құқық қорғау қызметшілері үшін жаңа жалақы мен жұмысты бағалау жүйесін құру жоспары (қыркүйек)* [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). *Кәсіптік топтар мен отбасылардың анықтамалығы*. [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). *Лауазымдарды жіктеу стандарттарына кіріспе* [Introduction to the Position Classification Standards]. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/classifying-general-schedule-positions/positionclassificationintro.pdf>.

PPartnership for Public Service, Booz Allen Hamilton. 2014. *Мемлекеттік қызметтің жаңа негізі. (сәуір)* [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](https://ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2019/06/Building_the_Enterprise_A_New_Civil_Service_Framework-2014.04.01.pdf)

Perry, James L. (2021). *Федералдық жалақыларды бекіту мемлекеттік қызмет реформасының №1 басымдығы болуы тиіс: үлкен мақсатты – тиімді мемлекеттік қызметті – жүзеге асыруға көмектесу үшін жалақыны өзгертуге арналған жеті ұсыныс*. [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). «Мемлекеттік қызмет үшін серіктестіктің президенті және бас директоры Макс Стиердің жазбаша куәлігі, Өкілдер палатасының Қадағалау және үкімет реформасы комитетінің Федералды жұмыс күші жөніндегі ішкі комитеттің «Федералдық жұмысшылардың жалақысы төмен бе?» деген тақырыптағы АҚШ Пошта қызметі және еңбек саясаты туралы тыңдауына дайындалған». 9 наурыз [“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/f920df0f4aac4aecfae5a6337841416-1402946952.pdf>

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

Texas State Auditor’s Office. (2022b). *Техас штатының қызметкерлеріне арналған*

*жалпы жалақы пакеті* [Total Compensation Package for State of Texas Employees]. <https://hr.sao.texas.gov/CompensationSystem/Package>.

Walmart. 2022. «Уолмартта қанша адам жұмыс істейді?» [“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>

**Астана мемлекеттік қызмет хабы**  
БҰҰ ғимараты  
Мамбетов көш. 14, Астана, Z11D8T7  
[www.astanacivilservicehub.org](http://www.astanacivilservicehub.org)