

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s6 / 2023, Vol. 15, Iss. s6 <https://esj.today/issue-s6-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/02FAVN623.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Вашаломидзе, Е. В. Оценка конкурентоспособности уровня заработных плат работников модернизированных центров занятости населения / Е. В. Вашаломидзе, Д. А. Рыжов // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s6. — URL: <https://esj.today/PDF/02FAVN623.pdf>

**For citation:**

Vashalomidze E.V., Ryzhov D.A. Assessment of the competitiveness of the level of salaries of employees of modernized employment centers. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s6): 02FAVN623. Available at: <https://esj.today/PDF/02FAVN623.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 331.5.07

**Вашаломидзе Елена Валерьевна**

ФГБОУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда»  
Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Москва, Россия  
Директор Центра подготовки научных кадров  
Кандидат экономических наук  
E-mail: rich123098@mail.ru  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=945132](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=945132)

**Рыжов Дмитрий Анатольевич**

ФГБОУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда»  
Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Москва, Россия  
Эксперт Центра компетенций в сфере занятости  
E-mail: dar13121987@yandex.ru  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2680-9733>

**Оценка конкурентоспособности уровня  
заработных плат работников модернизированных  
центров занятости населения**

**Аннотация.** Оценка конкурентоспособности уровня заработной платы является критическим аспектом оценки эффективности этих изменений, влияя на привлекательность профессии, качество предоставляемых услуг и стабильность кадрового состава. Актуальность темы также обусловлена необходимостью соответствия заработных плат рыночным стандартам и обеспечения конкурентоспособности центров занятости на фоне изменяющихся экономических условий. Авторы исследуют стратегическое направление модернизации службы занятости с акцентом на повышение клиентоцентричности. Авторы аргументируют необходимость увеличения заработной платы сотрудников, выделяя следующие ключевые факторы: улучшение профессиональных навыков, повышение мотивации и качества обслуживания, снижение текучести кадров и формирование стабильного опыта. Подчеркивается важность привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов для эффективной работы и инновационного развития службы занятости. Авторы также обосновывают связь между заработной платой, конкурентоспособностью и привлекательностью профессии. В дополнение к перспективам модернизации авторы выделяют риски, связанные с финансированием, дифференциацией заработной платы, потребностью в переподготовке персонала и внедрением новых технологий. Авторы предлагают разработать нормативно-правовой механизм установления минимальной оплаты труда с ее своевременной индексацией,

провести анализ и пересмотр системы вознаграждения с учетом компетенций сотрудников. Дополнительно, предлагается внедрить эффективную дифференциацию заработных плат, исключая значительные различия между рядовыми сотрудниками и руководителями. Также рекомендуется внедрить результат-ориентированный подход с использованием KPI для мотивации сотрудников к достижению высоких результатов. Авторы выделяют необходимость разработки механизмов формирования фонда оплаты труда с учетом внебюджетных источников, а также обеспечения переквалификации и дополнительного обучения сотрудников в связи с внедрением новых механизмов работы центров занятости.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность; уровень заработной платы; модернизированные центры занятости; компетенции; клиентоцентричность; риски; имидж службы занятости

## Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что современные службы занятости в последние годы активно реформируются и совершенствуются, применяются новые алгоритмы работы, внедряются единые стандарты, меняется имидж в глазах современного общества. Для сохранения достигнутых результатов необходим квалифицированный персонал, привлечение и удержание которого невозможно без конкурентоспособной заработной платы.

Президент Российской Федерации В.В. Путин в своем Послании указал на то, что: «...нужно стимулировать занятость и рост заработных плат — реальных заработных плат...».<sup>1</sup>

В этой связи государством предпринимается ряд комплексных мер, которые направлены в первую очередь на решение наиболее проблемных аспектов занятости населения, одним из которых является отсутствие квалификации или потребность в переподготовке и получении дополнительных навыков в отдельных сферах трудовой деятельности.

Так, принят и функционирует в настоящее время Федеральный проект «Содействие занятости» в рамках Национального проекта «Демография», что подразумевает трансформацию и качественные изменения в службе занятости населения, как на федеральном, так и региональном уровне.<sup>2</sup>

Совершенствование государственной политики в области занятости населения обусловлено развитием информационно-коммуникационных технологий в сфере содействия занятости и системы межведомственного электронного взаимодействия, необходимостью снятия межрегиональных барьеров при трудоустройстве, подборе персонала и оказании государственных услуг, а также задачами комплексной модернизации государственной службы занятости в связи с реализацией механизмов цифровизации в России.

Клиентоцентричность службы занятости — это принципиальный момент. Показателями работы становятся индивидуальный подход, направленный на решение проблемы клиента при поиске работы, а также и для эффективного подбора кадров при запросах от работодателей.

Современный этап структурных изменений в развитых странах характеризуется как сервисной моделью, так и моделью, основанной на знаниях. Особенностью модели является высокая динамика занятости, производства, а также производительности в отраслях, которые задействуют человеческий капитал и используют современные технологии (в основном

<sup>1</sup> Портал ГАРАНТ.РУ (Garant.ru). Послание Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию РФ от 21 февраля 2023 г. — Режим доступа — <https://base.garant.ru/406419647/> (дата обращения: 11.12.2023).

<sup>2</sup> Портал ГАРАНТ.РУ (Garant.ru). Паспорт федерального проекта «Содействие занятости» (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ, 2021 г.) — Режим доступа — <https://base.garant.ru/400815485/> (дата обращения: 11.12.2023).

информационные и коммуникационные технологии — ИКТ), участвуют в инновационных сетях и инвестируют в нематериальные ресурсы.

Цель статьи — оценить конкурентоспособность заработных плат работников центров занятости населения, модернизированных в 2023 году и предложить направления по привлечению и удержанию квалифицированных работников в службу занятости.

Объектом исследования выступают центры занятости населения.

Предметом исследования является уровень заработных плат работников центров занятости населения.

## 1. Материалы и методы

В ходе исследования использовались общетеоретические и специальные научные методы, такие как системный, аналитический, сравнительно-технический, системно-структурный, диалектический. А также прогнозные исследования Минэкономразвития России.

Для достижения цели работы были поставлены следующие задачи:

- оценить ситуацию на рынке труда России в целом;
- провести анализ рыночных стандартов и уровня заработной платы в схожих областях или сопоставимых индустриях;
- исследовать риски, связанные с совершенствованием центров занятости населения.

В основу исследования легли научные труды Е.Г. Копалкина, Н.В. Илтакова [1], Н.В. Закалюжная [2], Е.Г. Копалкина, Н.В. Илтакова [3], С.А. Грязнов [4], Л.Г. Миляева [5], Т.Г. Озерникова, М.А. Пономарчук [6], Т.А. Вартамянц, В.П. Старокожева [7], А.А. Григорян [8], В.В. Мирошникова [9], Д.Ю. Королев [10].

## 2. Результаты и обсуждения

Конкурентоспособность заработной платы определяется тем, насколько заработная плата, предлагаемая работодателем, привлекательна для потенциальных работников и зависит от множества факторов, как внешних, так и внутренних для конкретного работодателя, отрасли, сферы деятельности.

Эффективная система оплаты труда персонала должна обеспечивать реализацию стимулирующей и регулирующей функций заработной платы.

Общее экономическое состояние страны или региона может влиять на уровень заработной платы. В периоды экономического роста предприятия могут быть более склонны повышать зарплаты, чтобы удерживать и привлекать таланты, что может вызвать отток работников из государственного сектора.

Законодательство в области оплаты труда, экономическое и политическое положение страны в условиях глобализации экономики оказывает значительное влияние на политику оплаты труда. Так же различия в стоимости жизни в разных регионах влияют на уровень заработной платы. В городах с высоким уровнем жизни заработные платы часто выше.

Организации и предприятия предоставляющие дополнительные льготы, поддерживающие и формирующие эффективную корпоративную культуру и ценящие своих сотрудников, считаются более привлекательными, так как важность и значимость удержания сотрудников можно рассматривать с функционально-финансовой точки зрения: потеря

сотрудников связана с бременем нового найма, обучением и внедрением в производительный процесс, а это достаточно затратное мероприятие.

При трудоустройстве человек сталкивается с необходимостью поиска и отбора подходящего рабочего места. Государство, в лице службы занятости населения, оказывает содействие гражданам посредством предоставления услуг и сервисов в сфере занятости.

Модернизации центров занятости населения в регионах Российской Федерации осуществляется в рамках Федерального проекта «Содействие занятости» в рамках Национального проекта «Демографии» при методологической поддержке Центра компетенций в сфере занятости ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России.

Пилотной апробации 2019–2022 годов проведена точно — модернизированы 175 центров занятости населения в 73 регионах России.

С 2023 года модернизации центров занятости населения осуществляется комплексно. Суть данного подхода заключается в реформировании всей сети центров занятости населения субъекта Российской Федерации в течении одного календарного года. В результате житель любого из населенных пунктов, расположенных в регионе — участнике модернизации центров занятости населения, получает доступ к современному сервису при получении услуг в сфере занятости, которые оказываются по единым стандартам по всей стране.

В 2023 году в первую волну комплексной модернизации центров занятости населения вошли 17 регионов Российской Федерации: Республика Тыва, Удмуртская Республика, Чувашская республика, Пермский край, Белгородская область, Владимирская область, Калужская область, Костромская область, Липецкая область, Мурманская область, Нижегородская область, Новгородская область, Пензенская область, Самарская область, Тамбовская область, Тульская область, Ульяновская область.

В течении 2023 года планируется завершить модернизацию 431 центра занятости населения в регионах России — участниках федерального проекта, с учетом дооснащения 47 центров занятости населения из числа модернизированных в 2019–2022 годах. Итого к концу 2023 года в результате реформы число центров занятости населения работающий по новым единым стандартам достигнет 559 единиц.

Новая модель центров занятости населения призвана удовлетворить потребности граждан в части предоставления современных сервисов в сфере построения и развития карьеры, предоставить бизнесу эффективный механизм привлечения трудовых ресурсов, обеспечить управляемость и прогнозируемость процессов, происходящих на рынке труда, со стороны государства.

Трансформация системы центров занятости населения обеспечивается региональными командами в субъектах Российской Федерации, члены которых обучаются по рекомендованным Центром компетенции в сфере занятости ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России программам. Процесс изменений взаимоувязан с получением работниками центров занятости населения необходимых квалификаций, позволяющих модерировать модернизацию на местах и реализовать внедряемый комплекс новых технологий работы кадровых центров.

Вместе с тем, вопрос кадровой обеспеченности остается одним из ключевых на современном этапе реформы служб занятости населения.

Представляется разумным выделить две траектории решения задачи по кадровому обеспечению процесса модернизации центров занятости населения:

1. Переквалификация и повышение квалификации действующих сотрудников центров занятости.
2. Найм сотрудников, уже имеющих необходимые компетенции.

Так, на базе ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России был создан Корпоративный университет для вовлечения специалистов служб занятости из разных регионов в единое коммуникационное пространство, передачи методологии нововведений и формирования единого понимания происходящих изменений, а также достижения качественных и количественных целевых показателей по направлению обучения персонала, в 2023 году обучение по различным направлениям прошли более 6 тыс. человек.

Современный этап развития общественных отношений связанных с реализацией трудовых прав граждан предполагает возмездный характер взаимоотношений при осуществлении трудовых функций работниками. Вопросы соразмерности оплаты труда являются важнейшими в политической повестке и имеют особое социальное значение.

Работник, как правило, достигая определенного уровня квалификации имеет более высокие зарплатные ожидания, и в случае, если зарплатные ожидания работника в достаточной мере не удовлетворены, то мотивация работника к эффективному труду снижается.

Таким образом, при наращивании компетенций у сотрудников центров занятости населения необходимо применять современные экономические методы мотивации работника, которые будут своевременно учитывать рост его профессиональных компетенций и именно такой подход позволяет снизить риски увеличения текучести кадров, закрепить и мотивировать работника на рабочем месте для эффективной работы центров занятости населения.

Кроме того, необходимо отметить, что трудовая функция сотрудника центра занятости населения связана с решением жизненно-значимых проблем граждан. Работник центра занятости населения, в представлении клиента, является представителем государства. Результаты профессиональной деятельности сотрудника центра занятости оказывают непосредственное влияние на рынок труда. Таким образом, работник должен обладать высоким профессионализмом, развитыми коммуникативными навыками, быть стрессоустойчивым, обладать навыками психологической поддержки и быть сильно мотивированным на достижение поставленных клиентом задач.

Принимая во внимание особую социальную значимость рынка труда, а также близость сотрудников центров занятости населения к потенциальным работодателям, находящимся в ситуации поиска персонала, принятие мер по предотвращению оттока кадров является особенно важным.

В настоящее время мониторинг величины заработной платы в центрах занятости населения в федеральном масштабе не проводится. Вместе с тем, Центром компетенции в сфере занятости ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России в ежемесячном режиме проводится мониторинг и анализ величины заработной платы специалистов центров занятости населения вошедших в проект по модернизации центров занятости населения в 2023 году.

В соответствии прогнозом Минэкономразвития России <sup>3</sup> среднее значение среднемесячной начисленной заработной платы наемных работников в организациях, у индивидуальных предпринимателей и физических лиц (среднемесячный доход от трудовой деятельности), для 17 субъектов первой волны модернизации центров занятости населения составляет 42,4 тыс. рублей.

В результате анализа установлено, что средняя заработная плата сотрудников центров занятости населения в 17 субъектах — участниках первой волны модернизации центров занятости населения за январь 2023 года составила 32,9 тыс. рублей, что на 9,5 тыс. рублей или

<sup>3</sup> Портал ГАРАНТ.РУ. Письмо Министерства экономического развития РФ от 10 октября 2022 г. № Д04и-32718 «О среднемесячном доходе от трудовой деятельности до 2025 года» — Режим доступа — <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405328703/> (дата обращения: 16.12.2023).

22,4 % ниже прогноза Минэкономразвития России. Таким образом, уровень заработных плат сотрудников центров занятости населения по состоянию на январь 2023 года являлся неконкурентным, что создавало риск оттока кадров.

Дальнейший анализ уровня заработных плат сотрудников центров занятости показал увеличение средней заработной платы сотрудников центров занятости населения в 17 субъектах — участниках первой волны модернизации центров занятости населения за октябрь 2023 года до 51,1 тыс. рублей, что на 8,7 тыс. рублей или 20,5 % выше прогноза Минэкономразвития России.

Среднее значение среднемесячной начисленной заработной платы работников центров занятости населения в 17 субъектах — участниках первой волны модернизации центров занятости населения за период январь — октябрь 2023 года составило 42,4 тыс. рублей. Таким образом, уровень заработных плат сотрудников центров занятости населения в 2023 году являлся конкурентным, что нивелирует риск оттока кадров по причинам несоответствия уровня заработной платы зарплатным ожиданиям работников.

В 2024 году в рамках второй волны комплексной модернизации центров занятости населения планируется провести модернизацию сети центров занятости в 12 регионах Российской Федерации: Республика Башкортостан, Республика Карелия, Республика Мордовия, Камчатский край, Архангельская область, Воронежская область, Иркутская область, Калининградская область, Псковская область, Саратовская область, Ярославская область, г. Севастополь.

В течении 2024 года будет модернизирован 351 центр занятости населения по всей стране, с учетом дооснащения 27 центров занятости населения из числа модернизированных в 2019–2022 годах. Итого к концу 2024 года в результате реформы в стране будет 883 модернизированных центра занятости населения.

Из федерального бюджета на мероприятие по модернизации центров занятости населения в 2024 году запланированы средства в размере 2 691 099,5 тыс. рублей, федеральные средства предоставляются при условии софинансирования расходов из региональных бюджетов.

Отметим, что модернизация службы занятости с целью повышения клиентоцентричности, как внутренней, так и внешней — это важное стратегическое направление, а увеличение заработной платы способствует привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов, что в свою очередь повышает уровень профессионализма службы занятости.

Высокооплачиваемые сотрудники, как правило, более мотивированы и способны предоставлять более высококачественное обслуживание клиентов.

Повышение заработной платы характеризуется снижением текучести кадров, что важно для обеспечения стабильности и непрерывности обслуживания клиентов, а стабильный состав персонала способствует накоплению опыта и знаний, что положительно сказывается на качестве обслуживания. Так же более высокие зарплаты привлекают и удерживают талантливых и опытных специалистов, что является важным фактором для эффективной работы службы занятости. Высококвалифицированные сотрудники могут внести вклад в разработку и внедрение инноваций, способствуя модернизации службы. Высокая мотивация, обеспеченная достойной заработной платой, может стимулировать сотрудников к более эффективной работе и достижению поставленных целей.

Анализ рыночных стандартов и уровня заработной платы в схожих областях или сопоставимых индустриях является основанием для аргументации необходимости увеличения заработной платы сотрудникам службы занятости.

Таким образом, увеличение заработной платы сотрудникам Центров содействия занятости способствует повышению качества обслуживания, привлекательности профессии и обеспечивает стабильную работу персонала, что, в свою очередь, благоприятно сказывается на клиентоориентированности и эффективности службы занятости населения.

Между тем, деятельность по совершенствованию центров занятости населения наряду с успехами имеет и отдельные риски, которые могут возникнуть при реализации реформ:

- недостаточная бюджетная обеспеченность мероприятий по увеличению фонда оплаты труда работников центров занятости населения (финансирование осуществляется из регионального бюджета);
- дифференциация заработной платы внутри центра занятости населения;
- высокая потребность в профессиональной переподготовке сотрудников Центров занятости населения;
- сложность внедрения новых механизмов использования современных технологий по подбору и отбору кадров;
- отсутствие всесторонних научных и практических обоснований кадровых потребностей центров занятости населения;
- отсутствие научно обоснованной стратегии развития кадрового потенциала работников центров занятости.

### Выводы

В заключение анализа заработных плат сотрудников центров занятости населения в 17 субъектах, участвующих в первой волне модернизации, можно отметить значительные изменения, представляющие собой перспективу для отрасли. Начиная с начала 2023 года, где наблюдалось существенное расхождение между фактической заработной платой и прогнозом Минэкономразвития России, ситуация заметно улучшилась. Однако необходимо создание новых организационно-экономических мероприятий, которые будут нивелировать риски, которые возможно могут возникнуть в ходе реформ.

Исходя из вышеизложенного, предлагаются следующие предложения для эффективного решения обозначенной проблематики:

1. Разработать нормативно-правовой механизм установления минимального значения размера оплаты труда работников центров занятости и его своевременная индексации, с учетом текущей экономической ситуации. А также своевременный анализ и пересмотр текущей системы вознаграждения на предмет справедливой оценки компетенций каждого сотрудника.
2. Разработать механизм эффективной дифференциации заработных плат сотрудников центров занятости населения, который позволит исключить многократной разницы между заработными платами рядовых сотрудников и руководящего состава центра занятости населения

3. Внедрение принципов результат-ориентированного подхода при формировании фонда оплаты труда, позволяющего при помощи введения определенных показателей эффективности работы сотрудника мотивировать его на достижение более высоких результатов трудовой деятельности (KPI сотрудника). Разработка, апробация, внедрение.
4. Разработка возможных механизмов Формирование фонда оплаты труда сотрудников центров занятости населения с учетом поступлений из внебюджетных источников.
5. Своевременное удовлетворение потребности в переквалификации или дополнительном профессиональном обучении сотрудников центров занятости населения ввиду активной фазы внедрения новых механизмов работы центров занятости населения.
6. Реализация мероприятий по улучшению имиджа центров занятости, как конкурентоспособной структуры, эффективность которой отражается в высокой результативности в подборе высокоэффективных работников и предоставлением комфортных, современных и достойных условий труда.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Копалкина, Е.Г. Проблема реформирования службы занятости в современных условиях / Е.Г. Копалкина, Н.В. Илтакова // Вестник экономики, права и социологии. — 2022. — № 2. — С. 150–153. — EDN ANJUME.
2. Закалюжная, Н.В. Новая концепция занятости и развитие трудовых отношений в цифровую эпоху / Н.В. Закалюжная // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2023. — № 2. — С. 139–164. — DOI 10.17323/2072-8166.2023.2.139.164. — EDN VIPAJN.
3. Копалкина, Е.Г. Проблема реформирования службы занятости в современных условиях / Е.Г. Копалкина, Н.В. Илтакова // Вестник экономики, права и социологии. — 2022. — № 2. — С. 150–153. — EDN ANJUME.
4. Грязнов, С.А. Модернизация службы занятости населения / С.А. Грязнов // Научные известия. — 2022. — № 29. — С. 242–244. — EDN NHTMSR.
5. Миляева, Л.Г. Технология разработки эффективных систем оплаты труда, адекватных сложившейся реальности / Л.Г. Миляева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10, № 4. — С. 20–24. — DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-4-20-24. — EDN SBPRBY.
6. Озерникова, Т.Г. Основные проблемы оценки конкурентоспособности политики оплаты труда в России / Т.Г. Озерникова, М.А. Пономарчук // Известия Байкальского государственного университета. — 2016. — Т. 26, № 5. — С. 739–749. — DOI 10.17150/2500-2759.2016.26(5).739-749. — EDN XDETSN.
7. Вартаньянц, Т.А. Нематериальное стимулирование работников центров занятости населения / Т.А. Вартаньянц, В.П. Старокожева // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2019. — № 1. — С. 148–157. — EDN LFKKZ.



8. Григорян, А.А. Рынок труда и занятость населения / А.А. Григорян // Сельскохозяйственные науки и агропромышленный комплекс на рубеже веков. — 2016. — № 15. — С. 132–138. — EDN WFFDPJ.
9. Мирошникова, В.В. Проблемы рынка труда России / В.В. Мирошникова // Бенефициар. — 2017. — № 15. — С. 89. — EDN ZURFNJ.
10. Королев, Д.Ю. Проблемы современного рынка труда РФ / Д.Ю. Королев // Проблемы современной экономики. — 2016. — № 2(58). — С. 83–85. — EDN WONXHF.

**Vashalomidze Elena Valeryevna**

«All-Russian research Institute of labor» of the Ministry of labor and social protection of the Russian Federation,  
Moscow, Russia  
E-mail: rich123098@mail.ru  
RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=945132](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=945132)

**Ryzhov Dmitrii Anatolevich**

«All-Russian research Institute of labor» of the Ministry of labor and social protection of the Russian Federation,  
Moscow, Russia  
E-mail: dar13121987@yandex.ru  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2680-9733>

## **Assessment of the competitiveness of the level of salaries of employees of modernized employment centers**

**Abstract.** Assessing the competitiveness of salary levels is a critical aspect of evaluating the effectiveness of these changes, affecting the attractiveness of the profession, the quality of services provided and the stability of the staff composition. The relevance of the topic is also conditioned by the need to match salaries with market standards and to ensure the competitiveness of employment centers against the background of changing economic conditions. The authors explore the strategic direction of modernization of the employment service with a focus on increasing client-centeredness. The authors argue for the need to increase employee compensation by highlighting the following key factors: improving skills, increasing motivation and quality of service, reducing turnover, and building a stable experience. The importance of attracting and retaining highly qualified professionals for effective performance and innovative development of the employment service is emphasized. The authors also substantiate the link between wages, competitiveness and attractiveness of the profession. In addition to modernization perspectives, the authors highlight the risks associated with funding, wage differentiation, the need for retraining and the introduction of new technologies.

The authors propose to develop a regulatory and legal mechanism for setting minimum wages with their timely indexation, to analyze and revise the remuneration system taking into account the competencies of employees. In addition, it is proposed to introduce effective differentiation of salaries, excluding significant differences between rank-and-file employees and managers. It is also recommended to introduce a result-oriented approach using KPIs to motivate employees to achieve high results. The authors emphasize the need to develop mechanisms for the formation of the wage fund, taking into account extra-budgetary sources, as well as to provide retraining and additional training of employees in connection with the introduction of new mechanisms of employment centers.

**Keywords:** competitiveness; salary level; modernized employment centers; competencies; client centricity; risks; image of the employment service