



Белорусский институт
реформы и трансформации
публичного администрирования

Новые
решения
для государственного
управления

Текучность кадров на государственной службе в Беларуси: предварительные результаты исследования в контексте современных трендов

13 декабря

Минск

Почему важно изучать мотивацию

- ❖ Связана с эффективностью организации
- ❖ Помогает в оценке качества работы
- ❖ Позволяет избежать «текучести кадров»
- ❖ Исследования не поддерживают предположение, что госслужащие в первую очередь мотивированы финансовым аспектом работы
- ❖ Скорее всего связана с креативностью и инновациями

Компоненты мотивации (как ответ NPM)

- Желание участвовать в работе государственного аппарата
 - Желание помогать людям/сообществам
 - Самопожертвование/чувство долга
 - Эмпатия
-

Adapted from James L Perry “Measuring Public Service Motivation (1996)

- Стабильность
- Признание
- Финансовое вознаграждение

Удовлетворенность жизнью?

Самая сильная корреляция: «Помогать людям и сообществам»

Самая слабая корреляция: Важность финансового вознаграждения

Деньгами не купить счастья (на госслужбе)!

С какими аспектами работы связана удовлетворенность:

- Мою инициативу поддерживают
- У меня есть возможность профессионального развития
- Мне нравится говорить, где я работаю
- Я готов порекомендовать свою организацию как место работы

Текучка кадров на госслужбе

- Есть положительные и отрицательные стороны
- Стабильность более не имеет однозначного преимущества
- Удержание (retention) кадров на госслужбе - серьезная проблема для многих стран
- Стратегии удержания связаны со стратегией найма, т.е. нанимают тех, кто более склонен остаться на госслужбе
- Public service motivation
- Институциональная память (страдает)
- Эффективность работы (теряется)
- Средства расходуются неэффективно

Текучка кадров на госслужбе (ОЭСР, 2001)

- Низкий уровень заработной платы (и ее медленный рост) - особенно важно для госслужащих после 2-4 лет работы
- Восприятие госслужбы - "скучные люди занимаются скучной работой". Хотя имеет большее значение при найме, уже работающие люди воспринимают свою работу как непрестижную
- Медленный карьерный рост - по сравнению с частным сектором
- Изменения отношения к работе и восприятию себя как наемного работника - представители младших поколений хотят лучшего баланса между работой и не-работой

«Сквозные темы» текучки кадров (ОЭСР, 2001)

- Профессиональное развитие и мобильность (в том числе между различными государственными организациями)
- Профессионализм менеджмента
- Управление кадрами (старомодное)
- Дискриминация (открытая и нет)
- Уход с госслужбы: предотвратимый (вынужденный) и ожидаемый (в поисках дальнейших возможностей профессионального роста и самореализации)
- Как с этим бороться?

Исследование SYMPA (2019-2020)

- Фокус-группа
- Анкетирование
- Полу-структурированные интервью

Фокус-группа

10 человек, покинувших госслужбу в течение последних пяти лет

Опыт работы в разных организациях - от министерств и комитетов до районных организаций

Фокус-группа («болевые точки»)

(Большая часть участников так или иначе говорит о своей мотивации к общественному служению)

- Зарплата. Причиной задуматься об уходе стала не столько сумма, сколько ее понижение (даже незначительное) в период работы, без перспектив улучшения - либо увеличенный объем работы или ответственности
- Непрозрачность правил, по которым осуществляется карьерный рост - те, у кого он идет хорошо, тех по каким-то своим соображениями продвигает начальство, те, у кого он не идет, не понимают, что они делают не так, и как изменить ситуацию.

Фокус-группа («болевые точки») 2

Переработка (overtime) и различные ограничения на проведение свободного времени - ненормированное рабочее время принимается как данность, пока за него не начинают платить меньше или не меняются жизненные приоритеты;

Руководство -особых проблем не упоминалось (что может быть объяснено в целом заниженными ожиданиями), однако отмечалось что поручения могут приходить от трех-четырех разных руководителей, что затрудняет выстраивание приоритетов;

Фокус-группа («болевые точки») 3

Профессиональное развитие - не выстроено как индивидуализированный процесс, однако его отсутствия практически не замечают. Варианты 1) Те, кто находится ближе к руководству, могут воспользоваться различными возникающими возможностями 2) те, кто находится от руководства подальше, о возможностях чаще всего не знают, зато могут попасть "на учебу" по разнарядке;

Техническая оснащенность и «физическая среда» очень различны в различных организациях.

Еще интересные темы

- Работа «в стол» как процесс vs работа как проект
- Значительный, но негибкий соцпакет
- Предыдущие заслуги «обнуляются» при поступлении на госслужбу
- Работа на госслужбе вырабатывает стрессоустойчивость и привычку к рутинной, иногда не всегда понятной (по происхождению и значимости) работе



Белорусский институт
реформы и трансформации
публичного администрирования

Новые
решения
для государственного
управления

BIPART

<http://www.sympa-by.eu/bipart>

<http://www.facebook.com/sympa.belarus>