



Белорусский институт
реформы и трансформации
публичного администрирования

Новые
решения
для государственного
управления

Что управляет теми, кто управляет страной: инструменты мотивации госслужащих в Беларуси

30 июня 2016 года

Минск

Наталья Рябова

Инна Ромашевская

Почему важна мотивация

- ❖ Связана с эффективностью организаций
- ❖ Позволяет выстроить грамотную структуру стимулов
- ❖ Высокая мотивация понижает «текучку»
- ❖ Исследования не подтверждают эффективность исключительно материальных стимулов на госслужбе
- ❖ Скорее всего, связана с инновационным, креативным потенциалом

Белорусская реформа государственной службы

- ❖ Сокращение госслужащих
- ❖ Экономия средств для повышения заработной платы
- ❖ Повышение дисциплины
- ❖ При этом на госслужбу должны приходить: ориентированные на служение государству люди

Компоненты анкеты

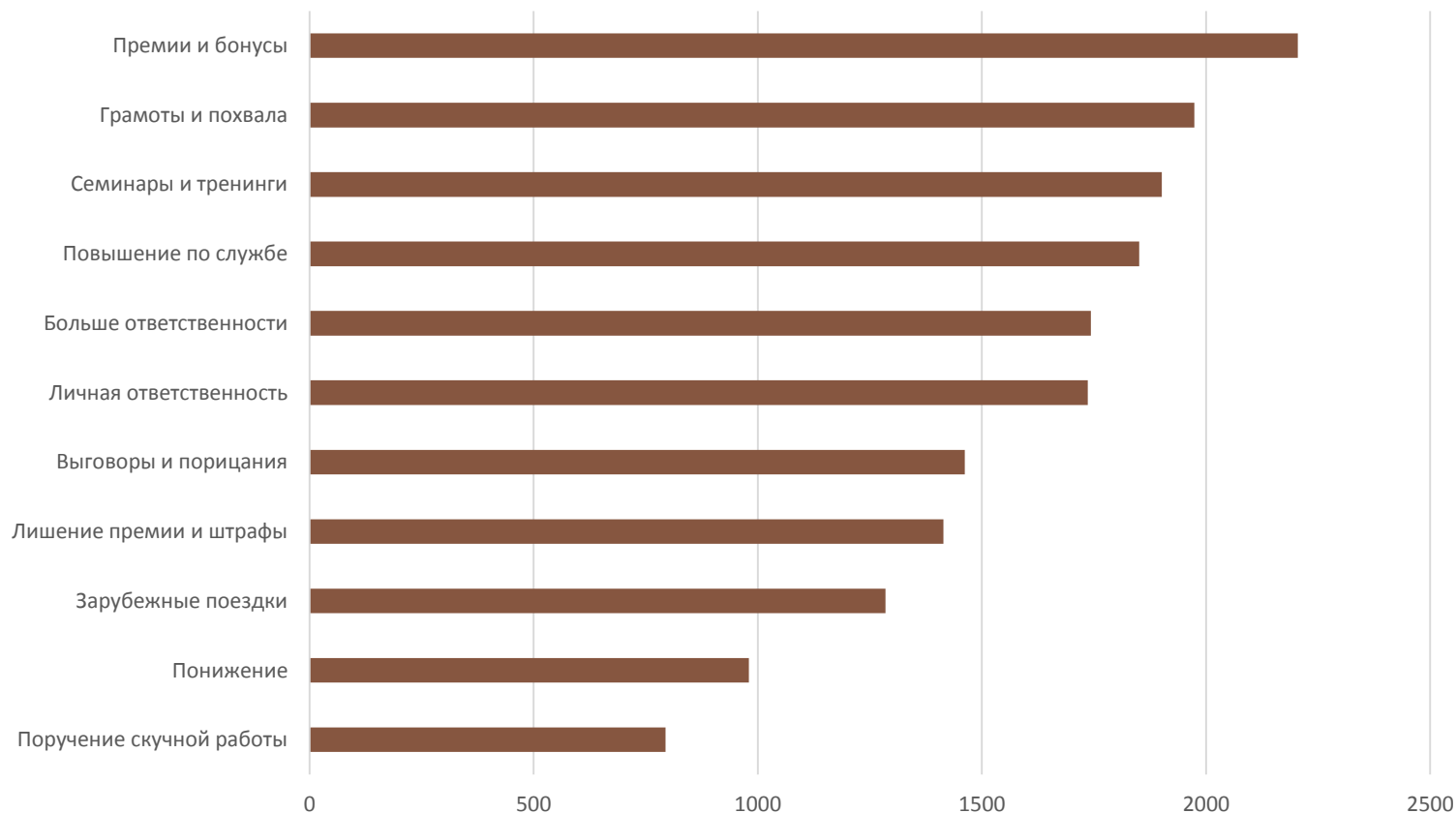
- ❖ Инструменты мотивации (те, которые используются и их эффективность, желательные)
- ❖ Цели и задачи организации, задачи и приоритеты собственной работы
- ❖ Оплата труда: зависит ли от результатов, кто принимает решение, справедливо ли получается
- ❖ Профессиональное развитие: оценка, кто принимает решение, приоритеты
- ❖ Планы

Респонденты

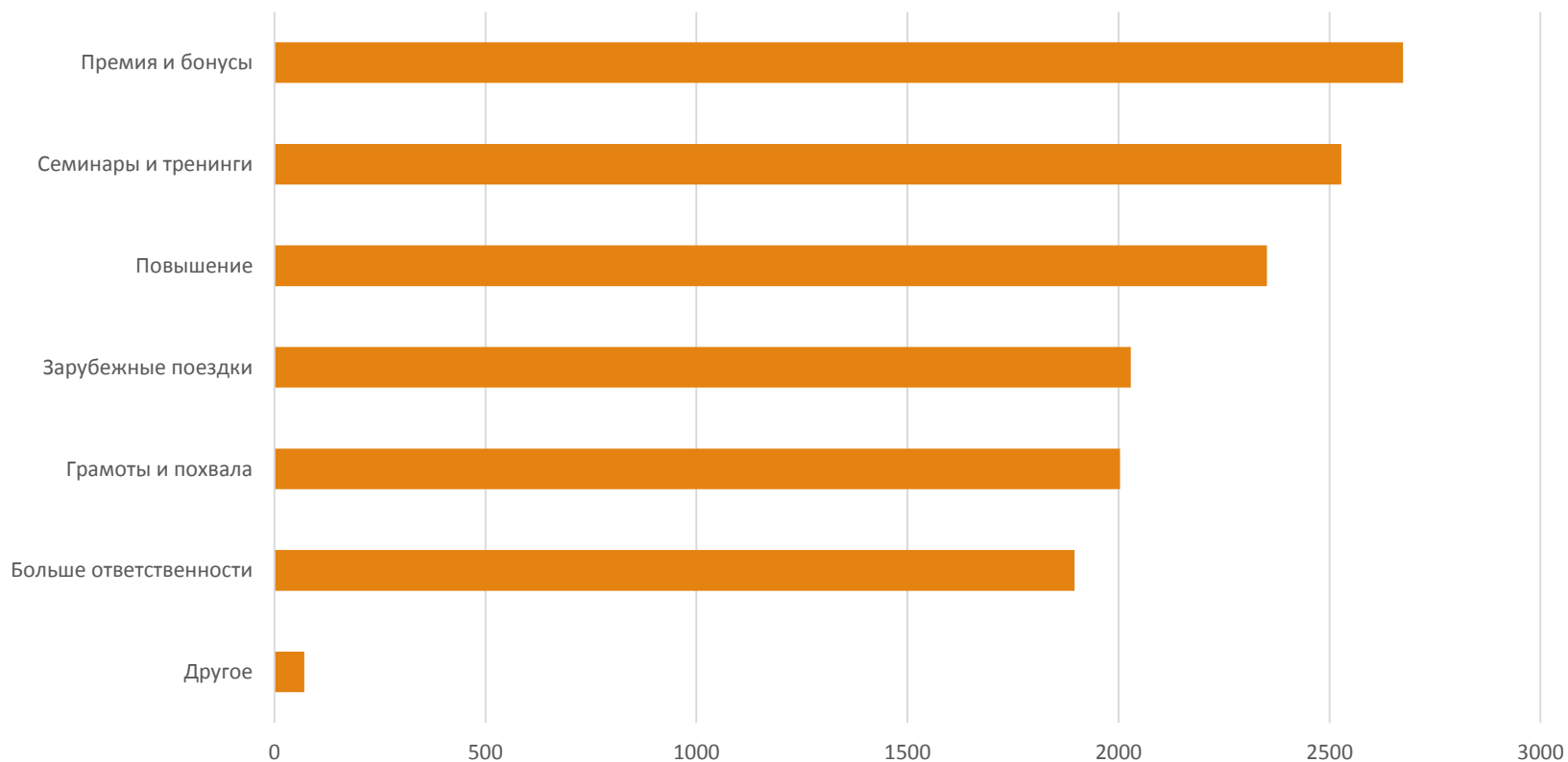
- 300 анкет
- 77% составили женщины, 23% - мужчины.



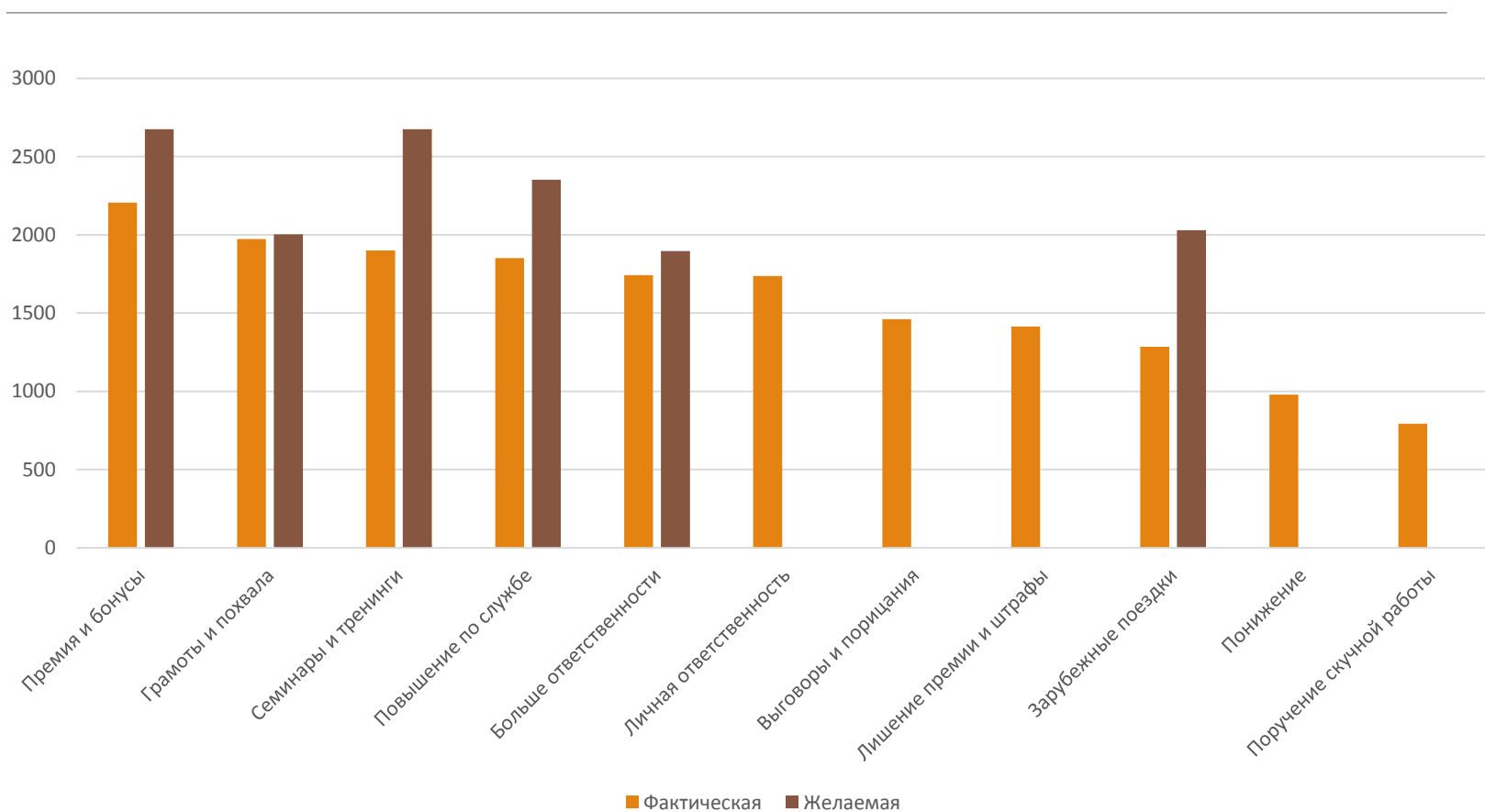
Инструменты мотивации, которые используются в организации



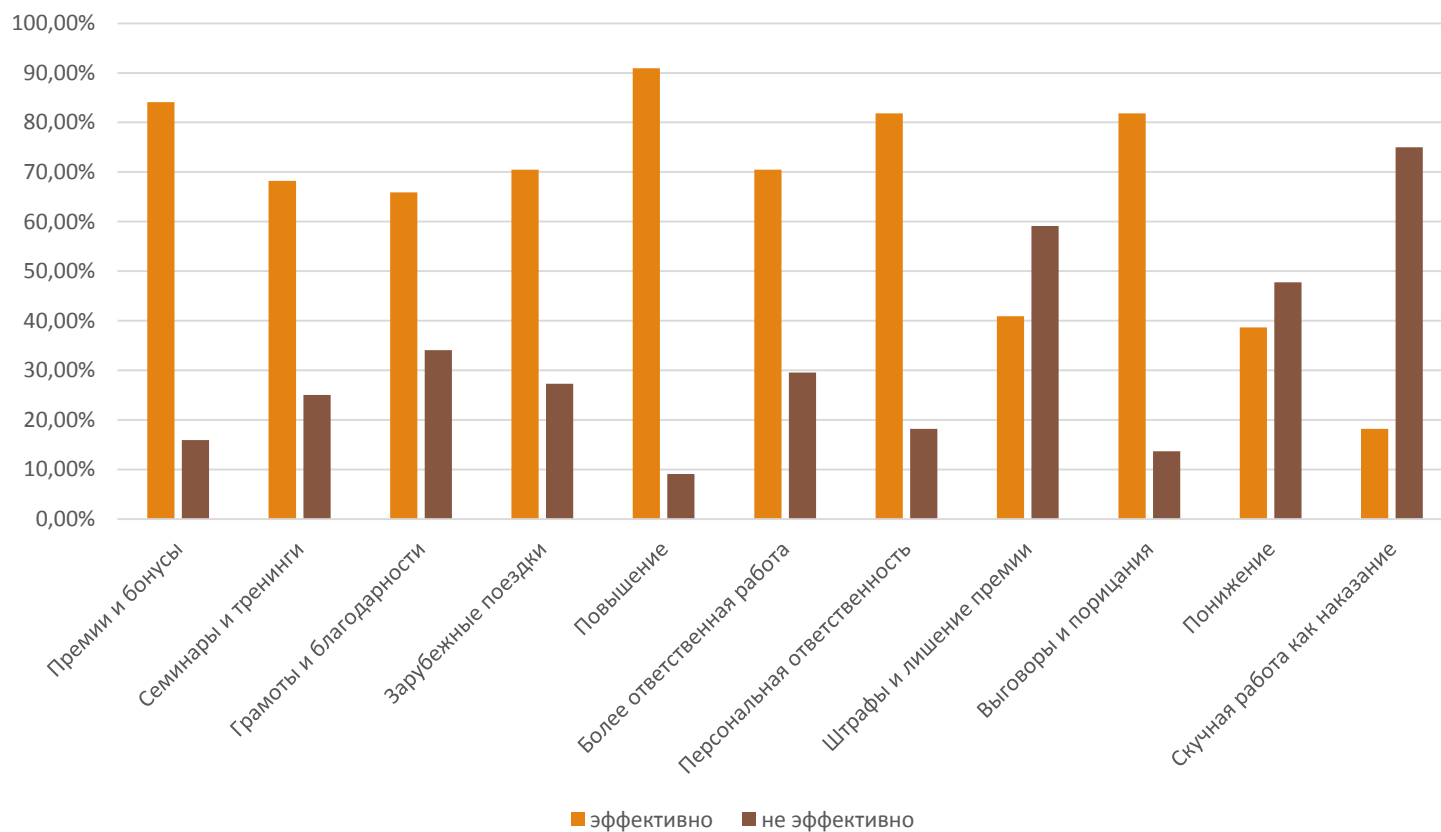
Желательные инструменты мотивации



Фактические и желательные инструменты



Эффективность инструментов мотивации – Центральные органы



Эффективность инструментов мотивации – Центральные органы

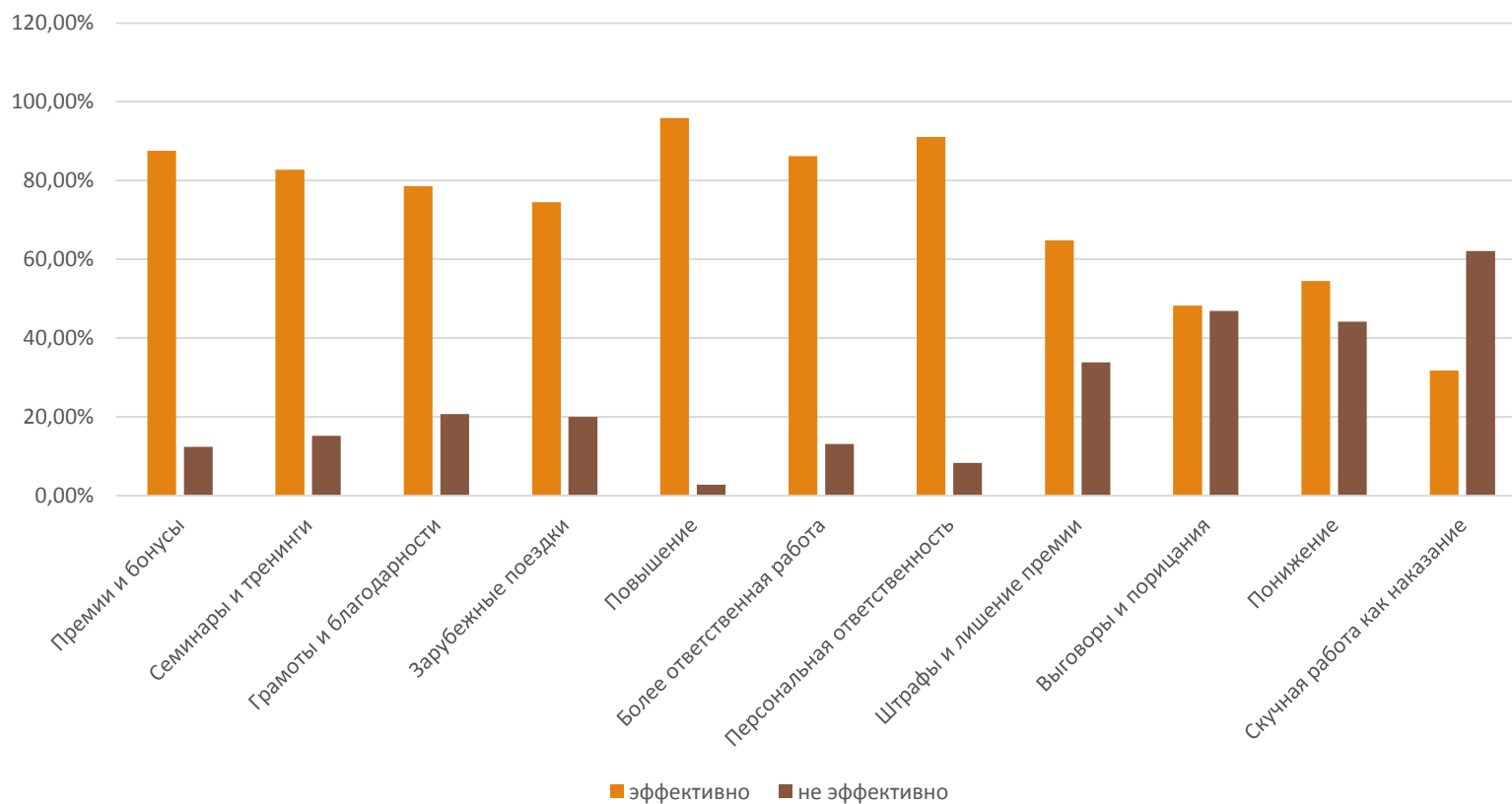
Самые эффективные

- ❖ Повышение в должности (его указали 91% ответивших)
- ❖ Финансовая мотивация (84%)
- ❖ Персональная ответственность и нематериальное отрицательное воздействие (выговоры, порицания) (по 82%)

Самые неэффективные

- ❖ Скучная работа как наказание (75%)
- ❖ Штрафы и лишение премии (59%)
- ❖ Понижение (48%)

Эффективность инструментов мотивации – Местные органы



Эффективность инструментов мотивации – Местные органы

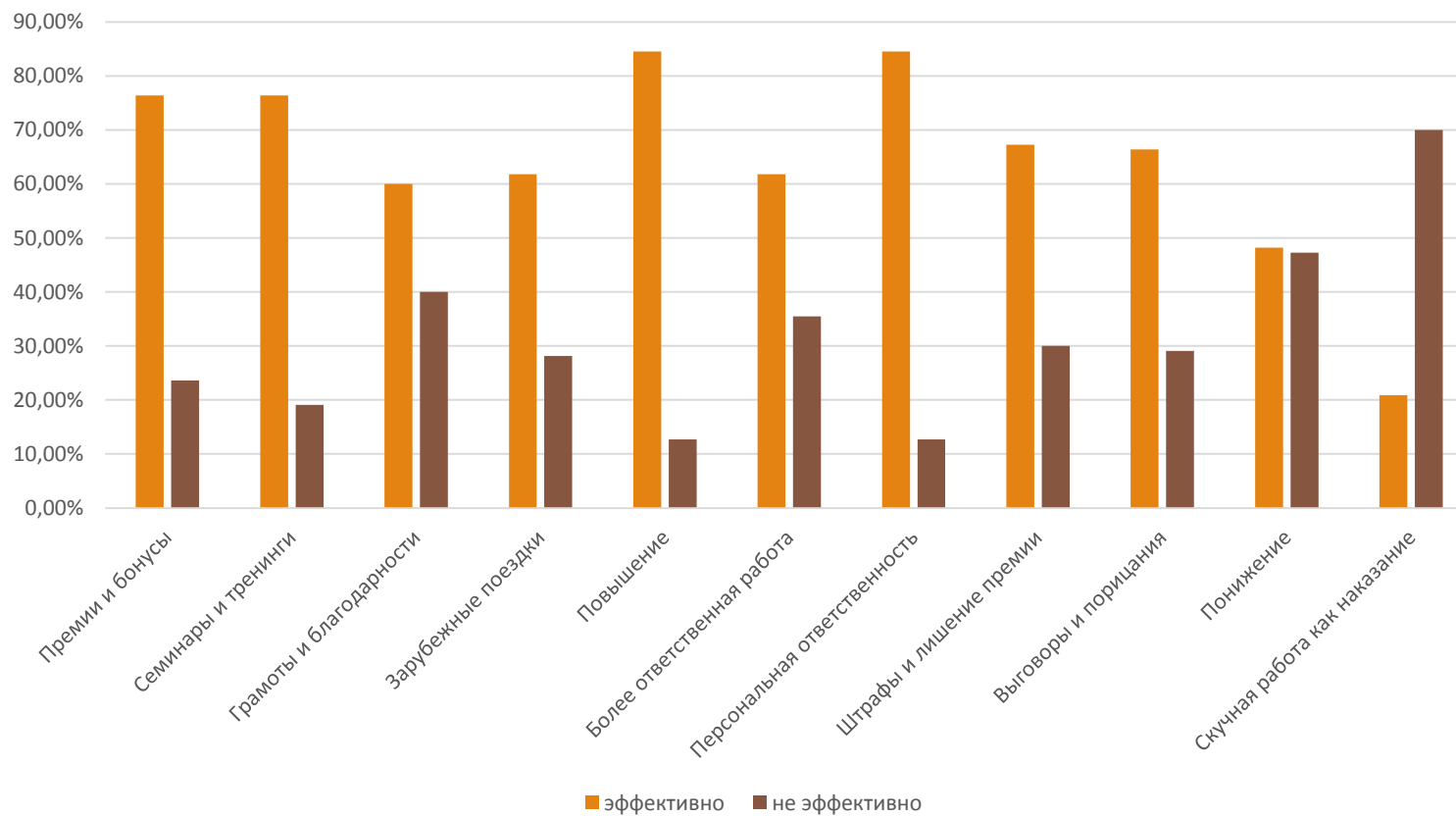
Самые эффективные

- ❖ Повышение в должности (96%)
- ❖ Персональная ответственность (91%)
- ❖ Финансовая мотивация (88%)

Самые неэффективные *(всего один инструмент неэффективен)*

- ❖ Скучная работа как наказание (62%)
- ❖ Выговоры и порицания (47%)
- ❖ Понижение (44%)

Эффективность инструментов мотивации – Госорганизации



Эффективность инструментов мотивации – Госорганизации

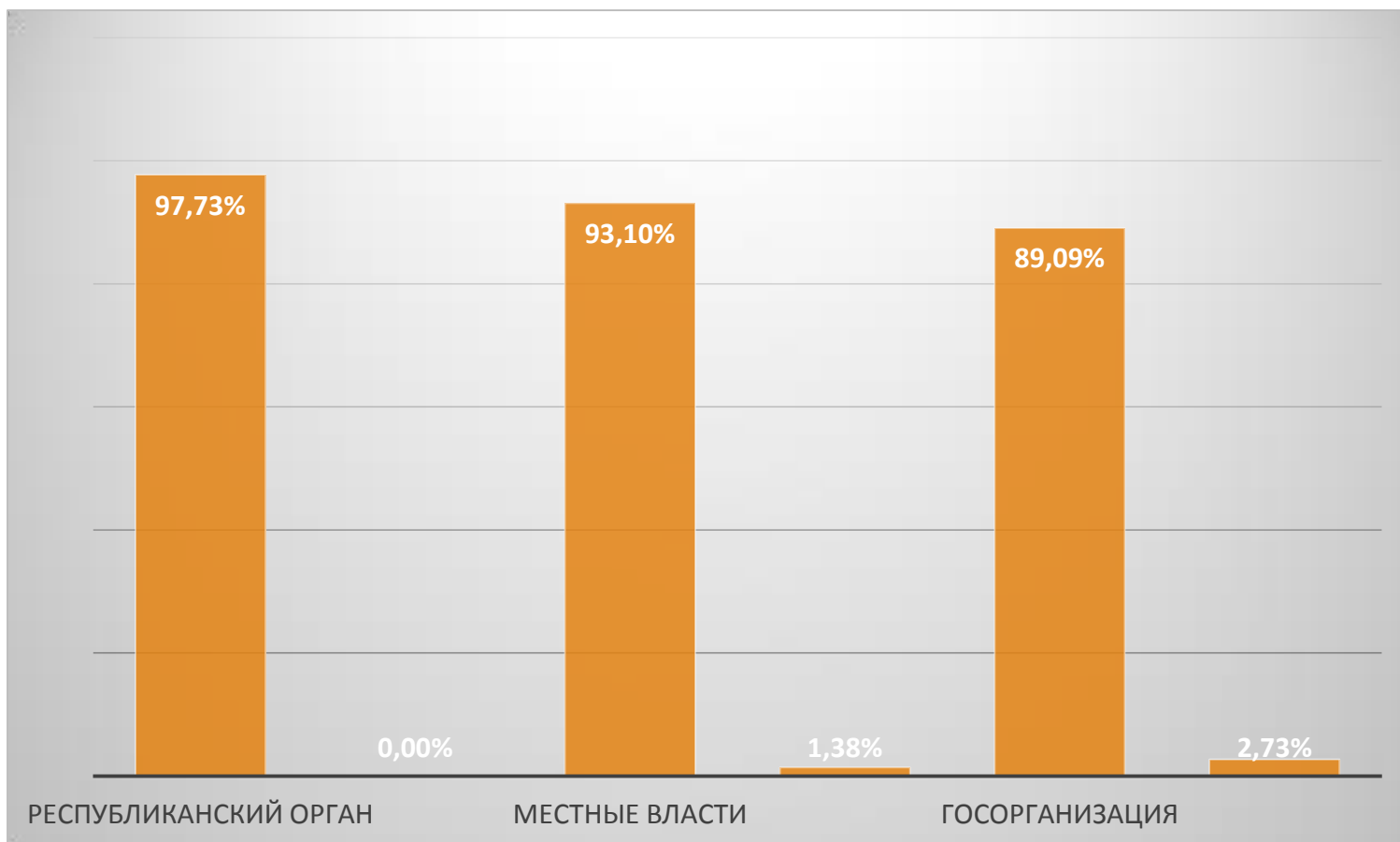
Самые эффективные

- ❖ Повышение в должности и персональная мотивация (по 85%)
- ❖ Финансовая мотивация (76%)

Самые неэффективные (*всего один инструмент неэффективен*)

- ❖ Скучная работа как наказание (70%)
- ❖ Понижение (47%)
- ❖ Грамоты и благодарности (40%)

Цели и задачи организации (осведомлены – не осведомлены)



Откуда и как узнают

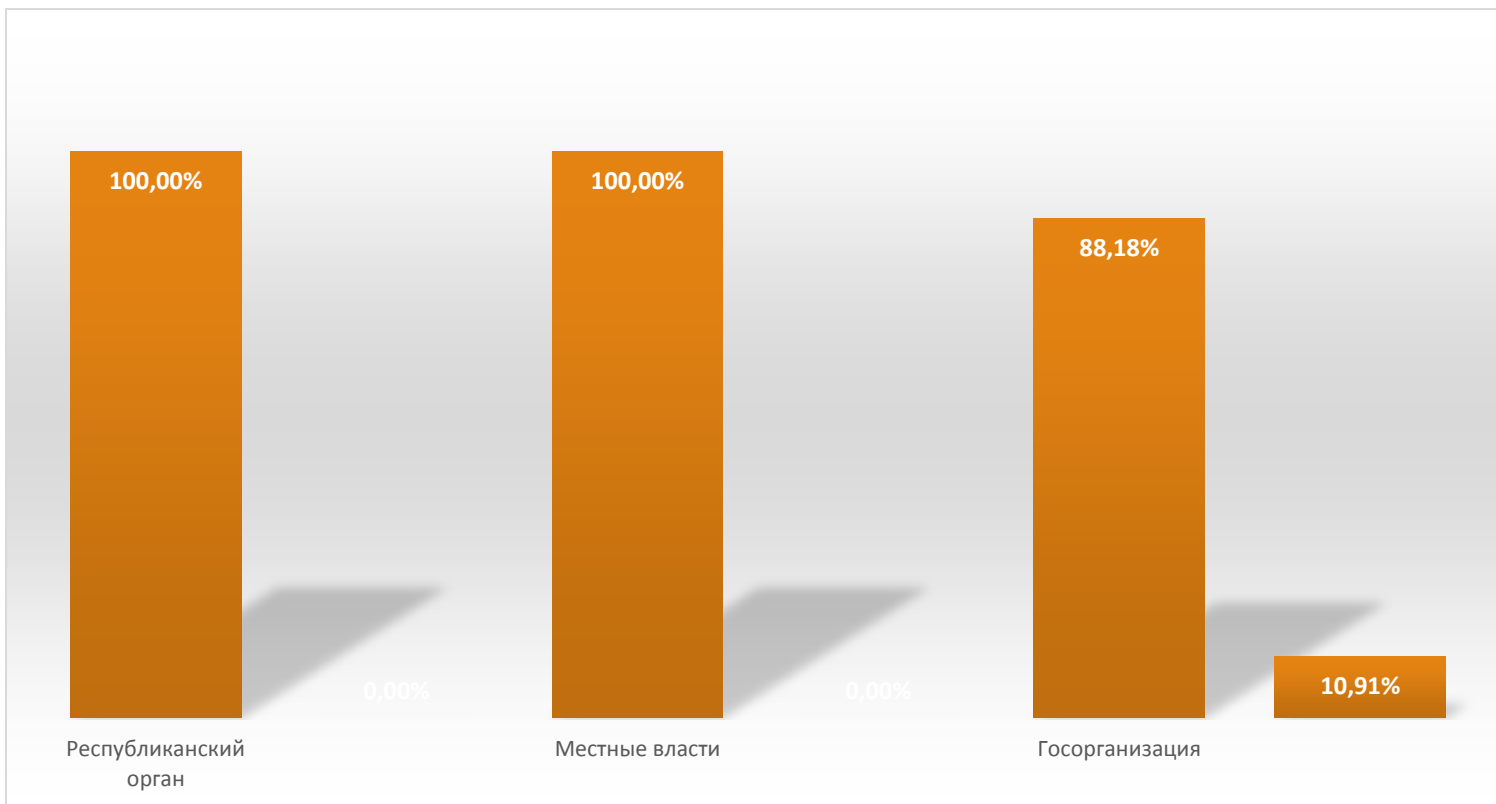
Откуда

- ❖ Руководство, внутренние документы
- ❖ Для республиканских – выступления в СМИ, СМИ в целом
- ❖ Общение с коллегами
- ❖ Законодательство (менее важно для госорганizations)

Как часто?

- ❖ В основном раз в месяц
- ❖ Госорганizations – раз в неделю, раз в день
- ❖ Стратегические вопросы в раз в полгода и год, оперативные - чаще

Личные задачи и приоритеты (осведомлены – не осведомлены)



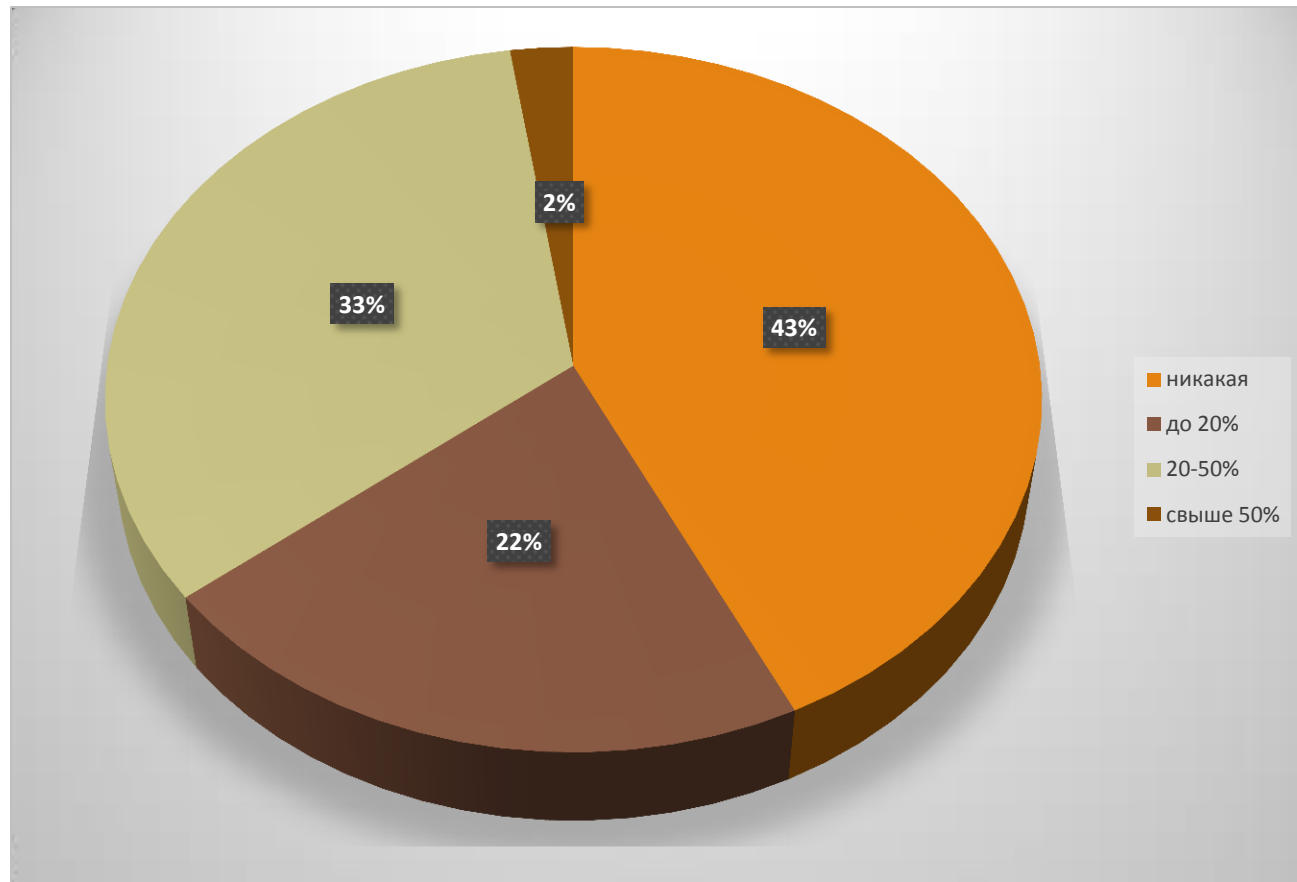
Откуда узнают

Откуда

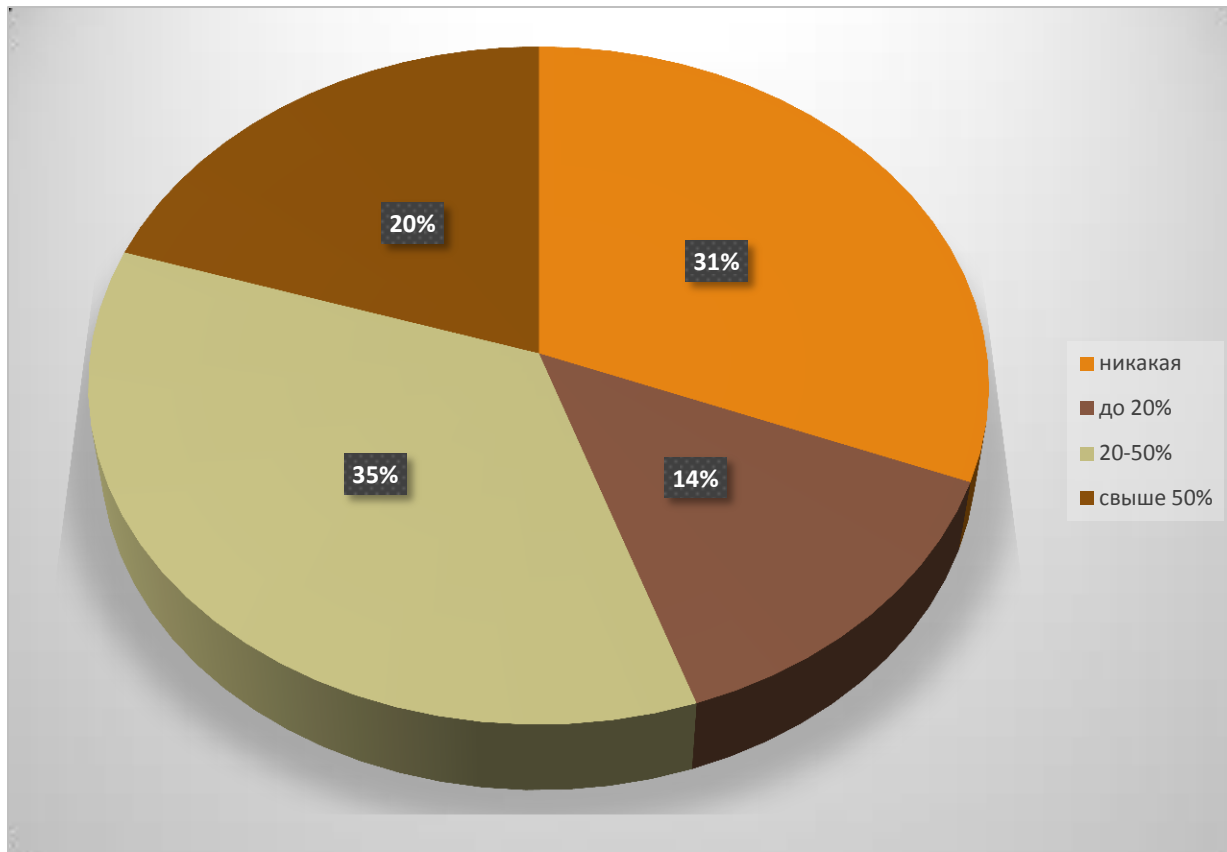
- ❖ Руководство организаций
- ❖ Контракт
- ❖ Обсуждают в кругу коллег и руководства

Коллегиальное обсуждение имеет более низкое значение для работников госорганизаций.

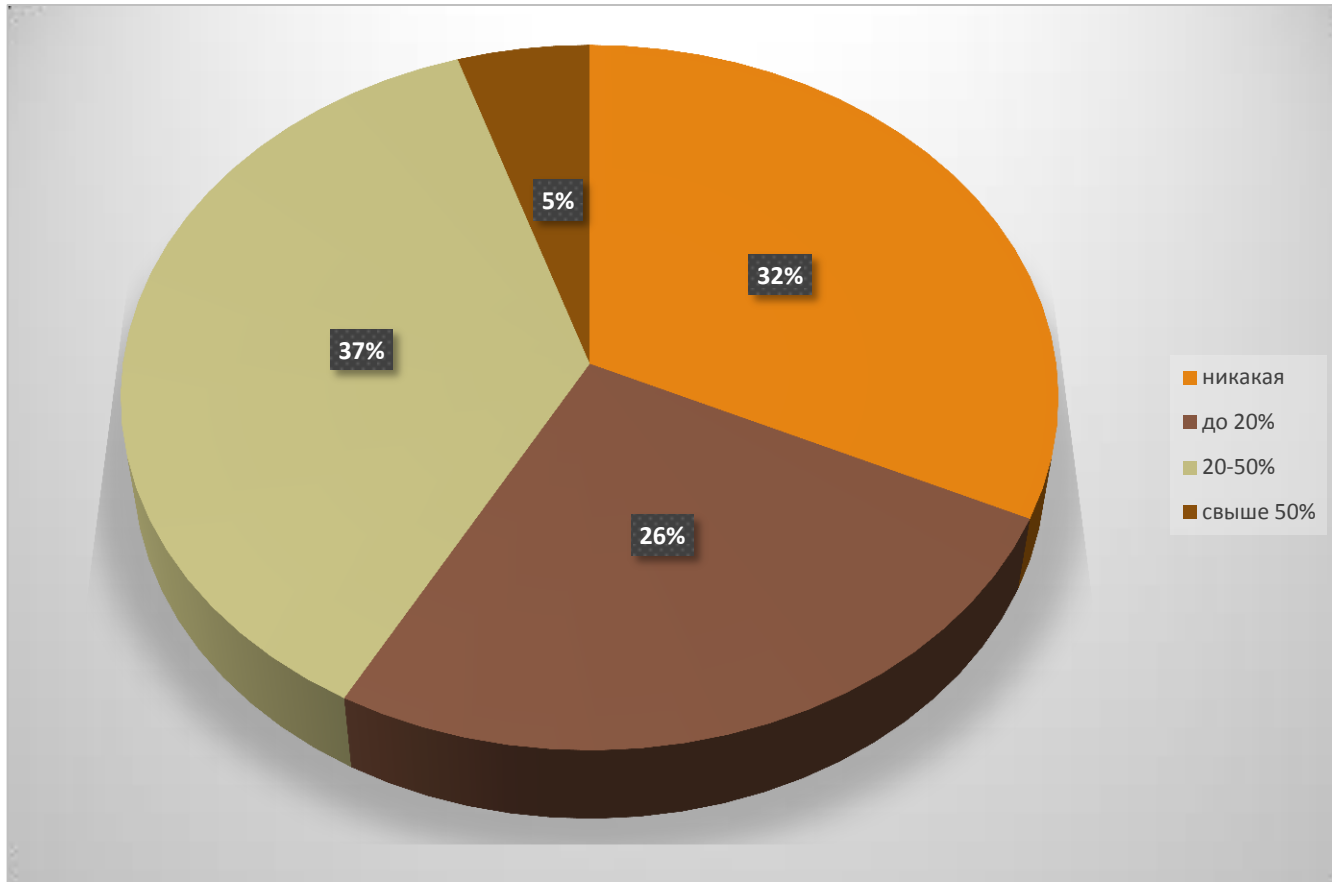
Какая часть заработка зависит от результатов – центральные органы



Какая часть заработка зависит от результатов — местные органы



Какая часть заработка зависит от результатов – госорганизации



Как часто и кто решает

Как часто

- ❖ Оценка эффективности проводится в основном ежемесячно (в ряде случаев в местных органах власти – раз в год)

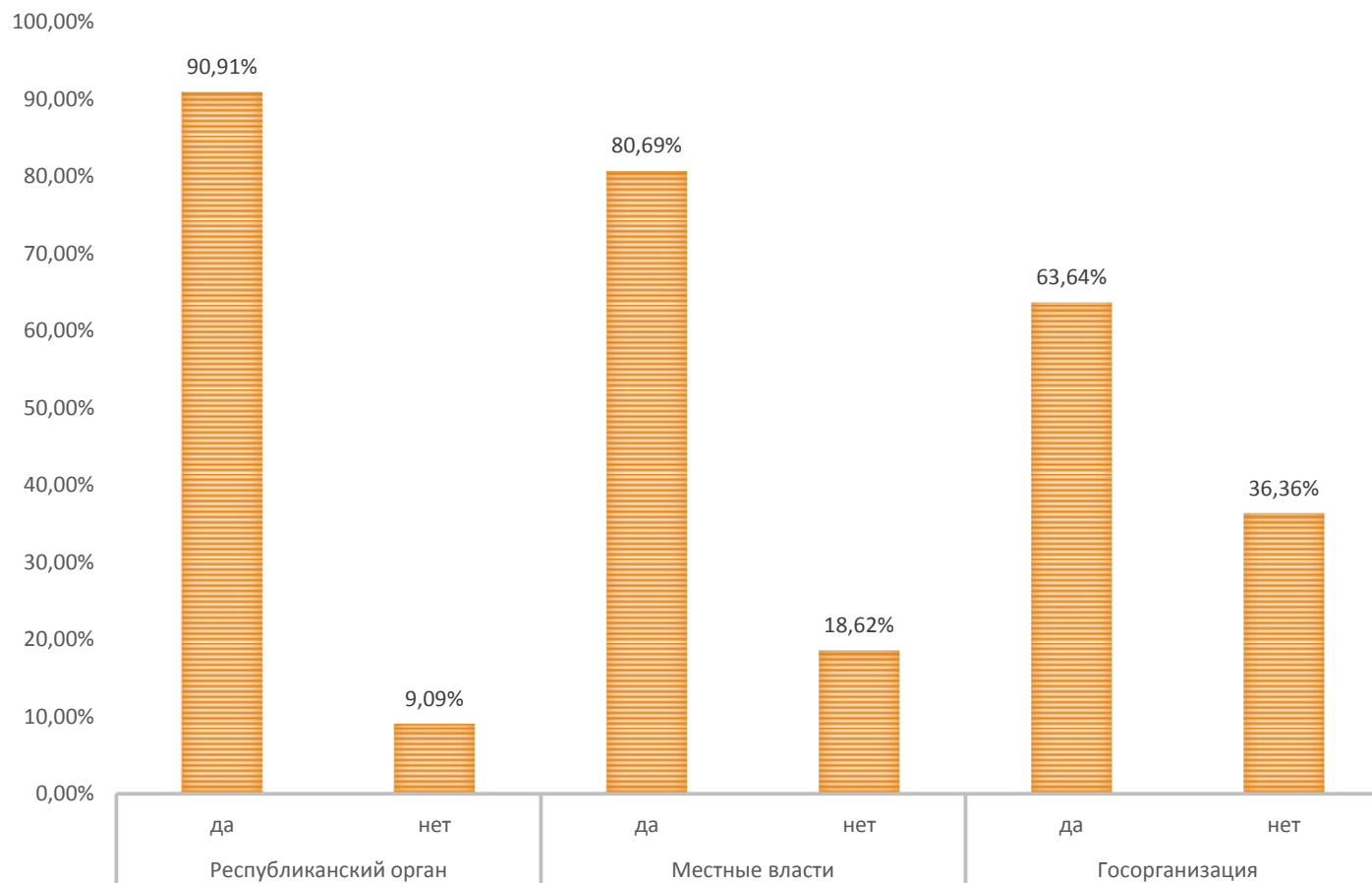
Кем

- ❖ В основном непосредственным руководителем или руководителем организации (всего несколько респондентов указали, что решение принимается более чем одним человеком).

Справедливо ли распределяется надбавка за эффективность?

Центральные органы	Да	68.18%
	Нет	25.00%
Местные органы	Да	68.97%
	Нет	24.14%
Госорганизации	Да	55.45%
	Нет	35.45%

Достаточно ли возможностей профразвития в организации?

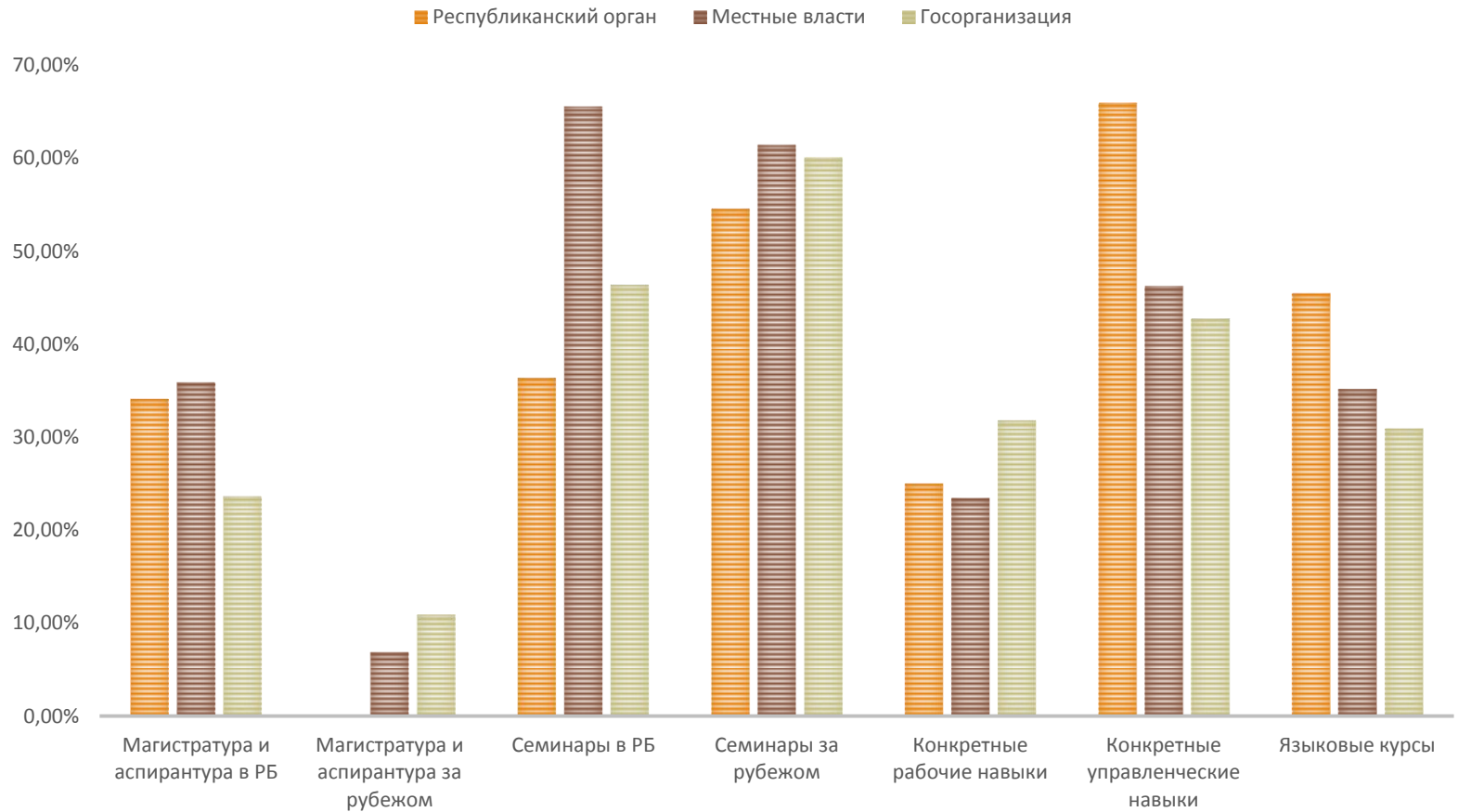


Кто решает

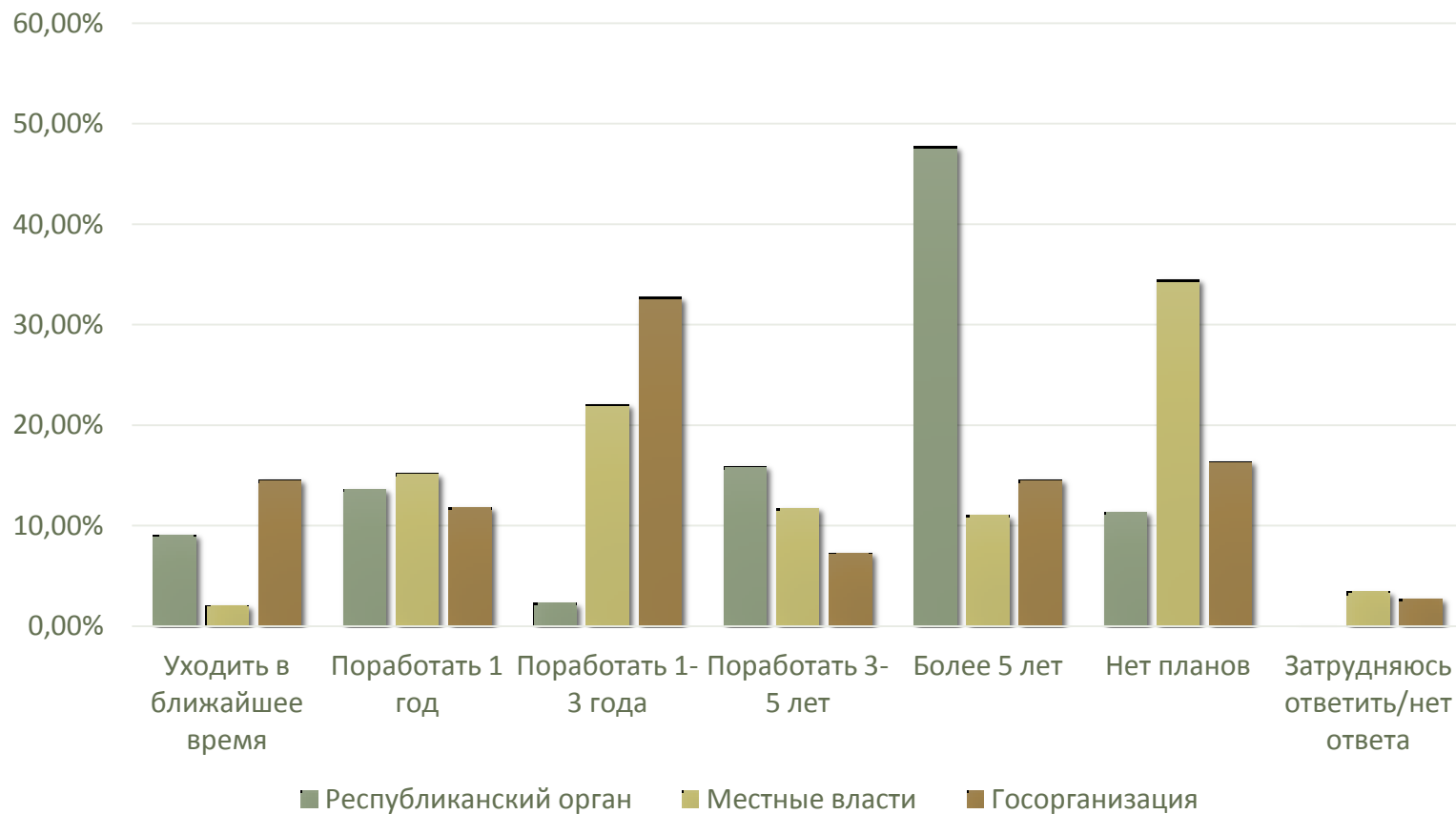
Более 10% сотрудников госорганизаций указали, что профессиональное развитие в их организациях никак не обеспечивается (по сравнению с 2 и 5 процентами сотрудников центральных и местных органов власти соответственно).

Более 40% сотрудников местных органов власти обсуждают вопросы профессионального развития со своим руководителем, а более 40% сотрудников центрального аппарата решают такие вопросы самостоятельно.

Приоритеты профессионального развития



Планы, планы....



Рекомендации для будущей реформы госслужбы (1)

1. При планировании совершенствования системы стимулирования госслужащих учитывать важность таких факторов, как повышение по службе (самый главный фактор мотивации на госслужбе по данным нашего исследования) и присвоение персональной ответственности за результаты работы. Необходимо также учитывать серьезный мотивирующий потенциал возможности совершения зарубежных поездок (в дополнение к их ценности как инструмента профессионального развития).
2. Учитывать, что наиболее востребованными возможностями профессионального развития (по результатам нашего опроса) являются языковые курсы и приобретение управленческих навыков, а также краткосрочные образовательные мероприятия в Беларуси и за рубежом.
3. Учитывать, что сотрудники, заработная плата которых не зависит от эффективности работы, более негативно оценивают справедливость как распределения бонусов в организации, так и справедливость оплаты собственного труда.

Рекомендации для будущей реформы госслужбы (2)

4. В тех случаях, когда присутствует зависимость оплаты труда от эффективности работы, сделать систему принятия решений о назначении бонусов более коллегиальной и менее частой (реже чем раз в месяц, оптимально – раз в полгода или год).
5. Регулярно проводить исследования мотивации и удовлетворенностью различными аспектами трудовой деятельности в сотрудничестве или через заказ у независимых исследовательских организаций.
6. Предоставлять открытый доступ к материалам таких исследований, проводить обсуждения результатов как в органах государственного управления разного уровня, так и с общественностью.
7. Использовать результаты данного и последующих исследований мотивации государственных служащих для планирования шагов по повышению профессионализма и престижа государственной службы.

Спасибо за внимание!

Вопросы?

VIPART

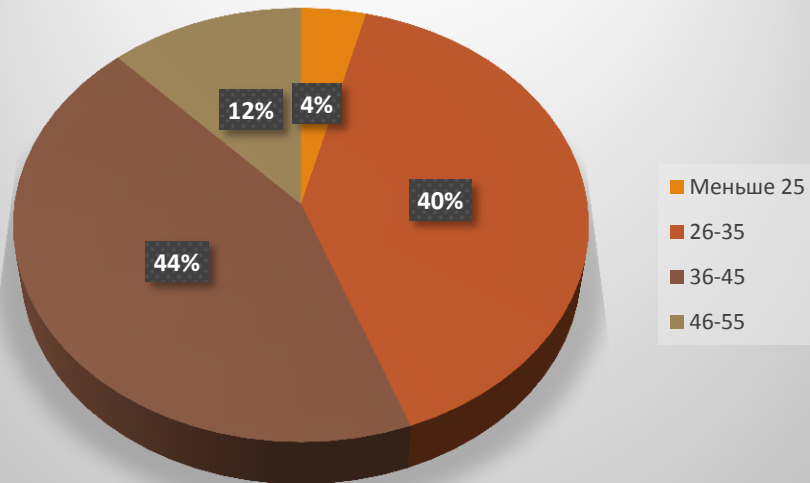
<http://www.sympa-by.eu/bipart>

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

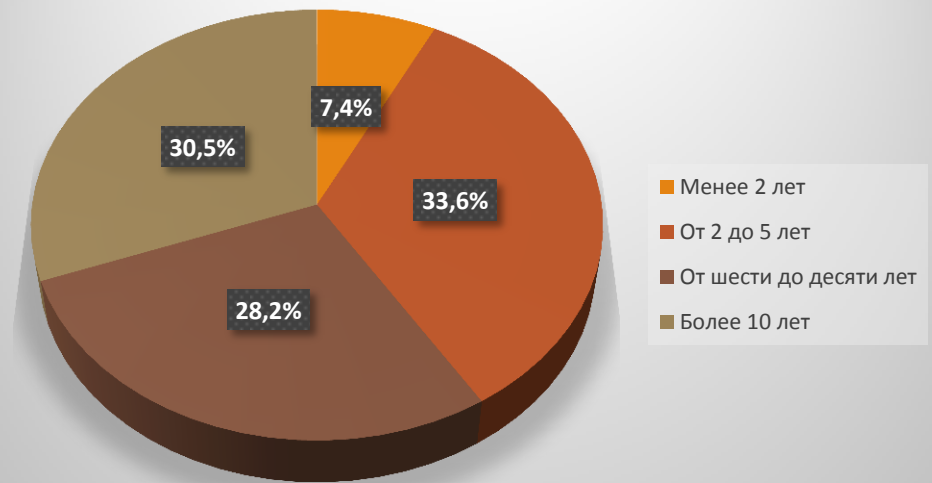
Кошт Урада <http://www.koshturada.by>

Возраст и стаж

Возраст

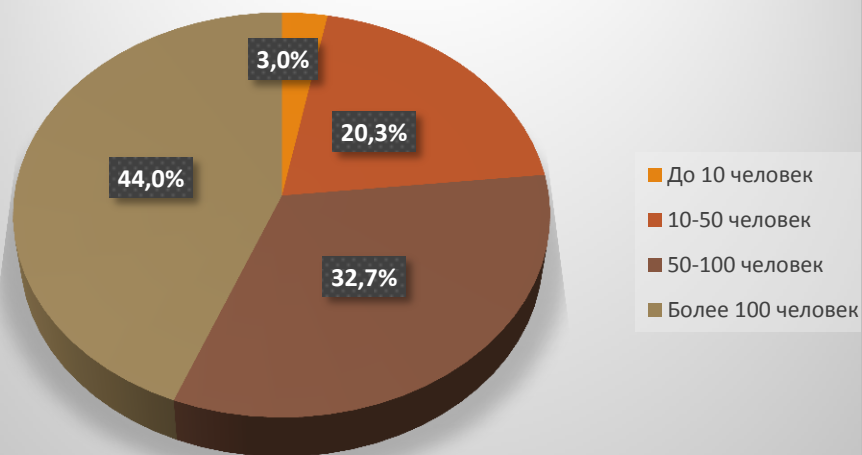


Стаж работы



Размер и количество подчиненных

Размер организации



Количество подчиненных

