



Белорусский институт
реформы и трансформации
публичного администрирования

Новые
решения
для государственного
управления

Развитие госслужбы: основные тенденции

Наталья Рябова

13 декабря 2019 г.

Почему это важно

- ❖ Стратегия 2030: одна из задач, которую необходимо решать для повышения эффективности управления и качества управленческих решений – повышение профессионализма и престижа государственной службы

Международные тенденции

❖ Какой хотят видеть госслужбу:

- ✓ Основанной на заслугах, политически нейтральной
- ✓ Хорошо структурированной, нужного размера, хорошо оплачиваемой
- ✓ Ответственной, профессиональной, некоррупцированной
- ✓ Относительно автономной, учитывающей обратную связь
- ✓ Образованной, ориентированной на результат, относительно открытой

Из этого и следуют решения в области HR:

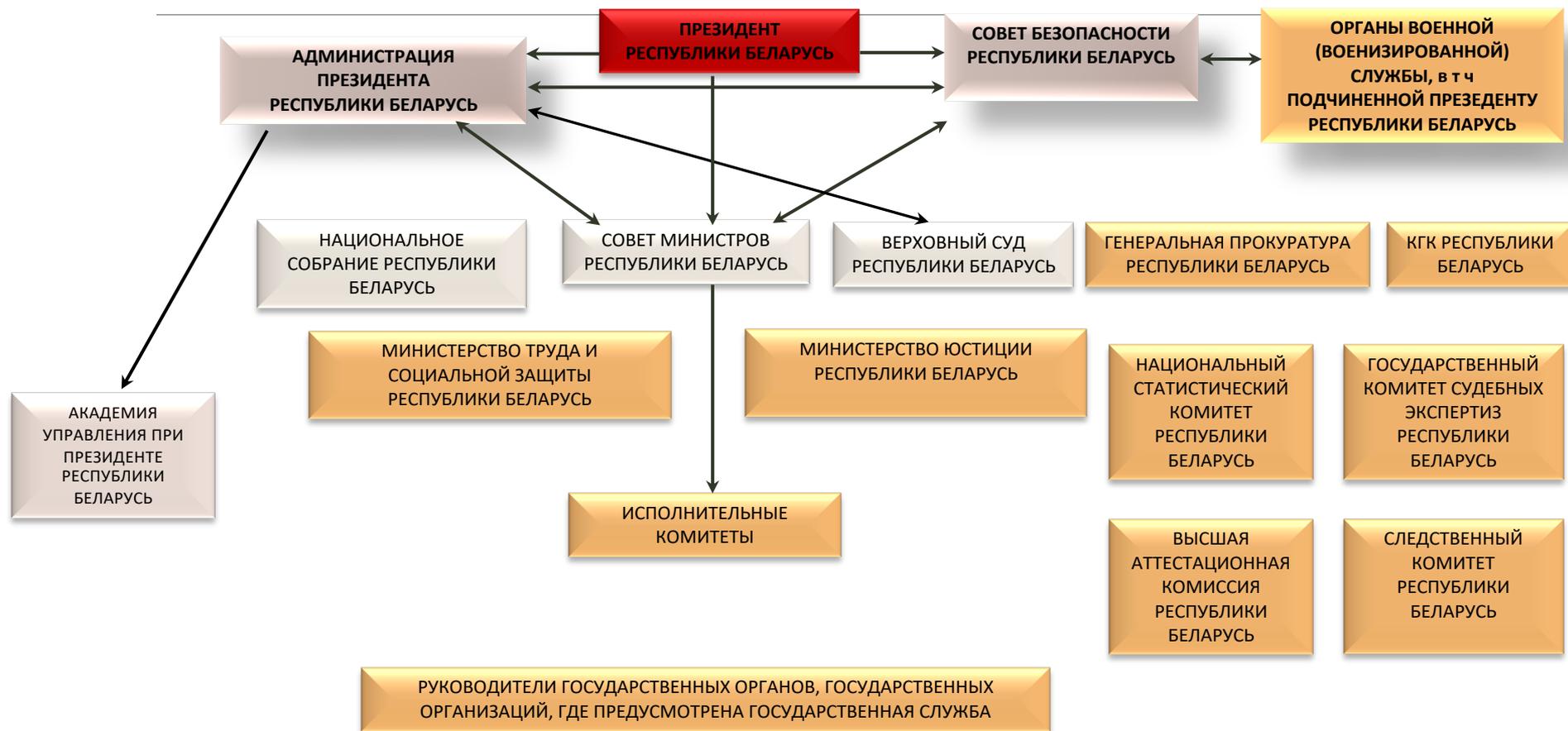
- больше открытых позиций (даже в карьерных системах), больше контрактной работы
- тенденция к увеличению автономии и гибкости менеджеров
- индивидуализированные системы оценки
- Новые системы оплаты труда и мотивации

❖ (Источник: исследование Global and Regional Trends in Civil Service Development (P. Liverakos))

Некоторые компоненты проблемы

- ❖ Система управления госслужбой
- ❖ Проблема политизации
- ❖ Мотивация госслужащих
- ❖ Система оценки госслужащих
- ❖ Оплата труда

Система управления госслужбой



(Источник: выступление д-ра юр. наук, профессора Ольги Чуприс, на конференции АУ и Астанинского хаба госслужбы, октябрь 2019)

Система управления госслужбой

- ❖ Специального органа, отвечающего за госслужбу, в Беларуси нет
- ❖ Предлагается три варианта решения этого вопроса:
 - Создание в Беларуси такого органа
 - Выделение департамента в Администрации Президента
 - Наделение этими полномочиями Академию управления при Президенте

(Источник: выступление д-ра юр. наук, профессора Ольги Чуприс, на конференции Академии управления и Астанинского хаба госслужбы, октябрь 2019)

Проблема политизации

- ❖ Одна из причин неэффективности госслужбы.
- ❖ Политизация - связь с публичными политиками, результат – потеря институциональной памяти
- ❖ Либо выполнение указаний от «важного лица», или работа вне должностных обязанностей, или то, что оценивается как спорное в плане закона, с точки зрения исполнителя
- ❖ Решение: Разделение на политические должности (министр) и неполитические, связанные чисто с госуправлением. Например, институт «госсекретарей» («канцлеров», «первых замов», «старших госслужащих»), отвечающих за институциональную преемственность

Мотивация госслужащих

- ❖ Исследование ценностей госслужащих: консолидирующим фактором мотивации государственных служащих, вероятно, является эмпатия (сочувствие), а фактором, повышающим их удовлетворенность жизнью, является служение обществу.

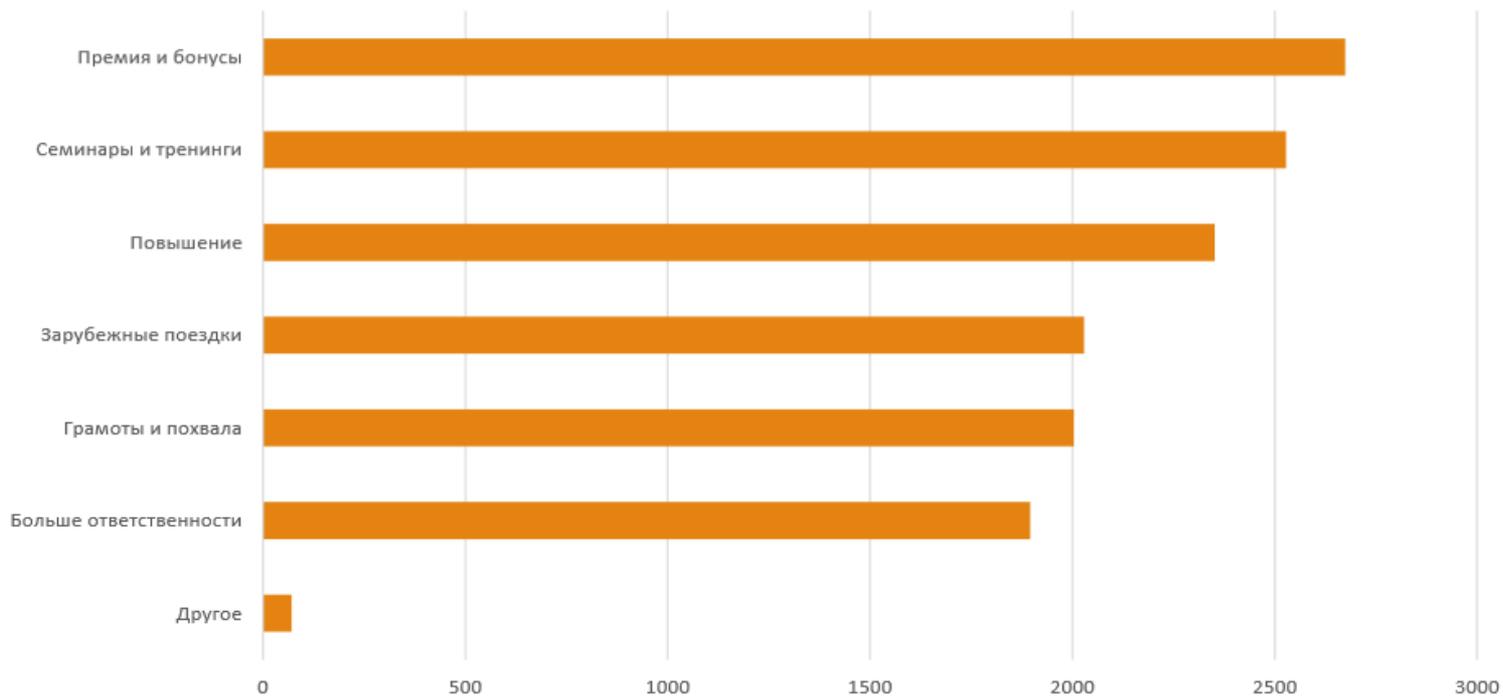
(Источник: исследование «Что мотивирует государственных служащих в Беларуси: не в деньгах счастье» (Ромашевская, Рябова))

- ❖ Госсектор привлекает людей определенного склада: в случае органов государственного управления – более добросовестных, экстравертивных и консервативных, в случае бюджетных учреждений – более доброжелательных. Однако остаются работать в государственном секторе те, кто эмоционально стабилен, то есть устойчив к стрессу

(Источник: исследование «Карьерный выбор между государственным и частным сектором: роль черт личности» (Калгин, Калгина))

Мотивация госслужащих

Желательные инструменты мотивации



Система оценки

- ❖ В отличие от аттестации, оценка деятельности изучает, насколько работа госслужащего в течение года соответствовала определенным в начале года целям и задачам.
- ❖ Мейнстрим для оценки - метод «360 градусов», который учитывает не только мнение непосредственного руководителя, но и коллег, и подчиненных, и потребителей государственных услуг.
- ❖ В Беларуси: оценка эффективности проводится в основном ежемесячно (в ряде случаев в местных органах власти – раз в год) - в основном непосредственным руководителем или руководителем организации
- ❖ Грузия: недавно введенная система ежегодной оценки госслужащих дала при первом раунде (в 2018 году) такие результаты, что 41% получил оценку «превосходно», а еще 58% — «хорошо»

Оплата труда

- ❖ Зависит от системы: в США средний госслужащий получает ниже среднего служащего в частном секторе, во Франции – выше среднего по частному сектору
- ❖ Беларусь: работники, оплата которых не зависит от эффективности, более негативно оценивают справедливость как распределение бонусов в организации, так и справедливость оценки собственного труда

(Источник: исследование «Что управляет теми, кто управляет страной: инструменты мотивации госслужащих в Беларуси» (Ромашевская, Рябова))

- ❖ Госслужащие не считают оплату своего труда справедливой. Значимость денег очень различается среди респондентов, но все они едины в том мнении, что им платят несправедливо мало

(Источник: исследование «Что мотивирует государственных служащих в Беларуси: не в деньгах счастье» (Ромашевская, Рябова))

Спасибо!

Вопросы?

Исследования тут:

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

Facebook здесь:

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