



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Курс «Институциональная экономика»

Семинар 13. Теория государства. Мотивация государственных служащих

Прахов Илья Аркадьевич

к.э.н., доцент Департамента прикладной экономики

26/27 мая 2025 г.

Мотивационная политика в государственном секторе

Особенности государственного сектора, затрудняющие проведение мотивационной политики:

- Отсутствие действия рыночных механизмов
- Мягкое бюджетное ограничение
- Множественность целей (множественность принципалов, мультизадачность)
- Отсутствие базы для сравнения
- Неоднородность и изменчивость предпочтений собственников (неопределенность)
- Командный характер деятельности
- Проблема распределения полномочий
- Ограниченная свобода действий государственных менеджеров



Стимулы государственных служащих

	Формальные	Неформальные
Явные	прямые денежные, материальные стимулы <i>внешняя мотивация</i> (заработная плата, премии, бонусы)	коллективные стимулы <i>внешняя мотивация</i> (взаимный мониторинг (peer monitoring))
Неявные	нефинансовые стимулы, вводимые начальником или организацией <i>внешняя мотивация</i> (карьерный рост, возможность повышения квалификации)	действие норм и социальный контекст <i>внутренняя мотивация</i> (наличие миссии)

Таблица 1.1: Стимулы государственных служащих



Пример: Стимулирующий контракт в школе – performance-related pay (PRP)

- ❑ Для чего нужен стимулирующий контракт в школе? (Atkinson et al, 2009):
 - Способ повышения мотивации учителей
 - Механизм отбора лучших учителей на работу с целью повышения качества образования
 - Способ более гибкого распределения ресурсов

- ❑ Основные сложности:
 - Отличие школы от коммерческой фирмы (учащиеся – это тоже ресурс; важность технологии сообучения)
 - Затрудненность мониторинга (Podgursky, Springer, 2006)
 - Коллективный труд (индивидуальное вознаграждение может снизить стимулы к кооперации между учителями)
 - Мультизадачность (упор на оцениваемые виды активности)

- ❑ Какие показатели наиболее подходят для оценки качества преподавания?

- ❑ Сложности с оценкой вклада учителя в результативность ученика



Performance-related pay в Великобритании

(Cutler, Waine, 1999)

- ❑ 1861 г. – первые попытки введения оплаты по результату в начальной школе: заработная плата учителя зависела от минимальной посещаемости и от результатов по чтению, письму и арифметике
- ❑ Середина XX века – демаркетизация общественного сектора
- ❑ 1980-1990 – изменение подхода к управлению в общественном секторе (местное самоуправление, госслужащие, здравоохранение, университеты)
- ❑ Возвращение к идее оплаты по результату в школах с целью повышения эффективности использования ресурсов и улучшения качества образования



Количественные показатели: какие выбрать?

❑ Результаты экзаменов и тестов

- *Excellence*: «League tables» – рейтинги школ **X**
- *Improvement*: Показатели изменения (улучшения) успеваемости **V**

❑ Проблемы:

- От выбора конкретного показателя зависит позиция школы (и соответственно, заработная плата учителей):
 - ✓ Процент выпускников, получивших оценки A-G по одному или более предметам
 - ✓ Процент выпускников, получивших оценки A-G по пяти и более предметам
 - ✓ Процент выпускников, получивших оценки A-C по пяти и более предметам
- Сочетание показателей *excellence* и *improvement*?



Оплата по результату в школах: опыт США

(Podgursky, Springer, 2006)

- ❑ Основная модель оплаты труда в государственных школах: на основе уровня образования и опыта работы (single salary schedule)
- ❑ Предлагаемые альтернативы:
 - Оплата по результату (merit-based pay)
 - Оплата по знаниям и навыкам (knowledge- and skill-based pay)
- ❑ Программы вознаграждения учителей в различных штатах



Когда уместно вводить стимулирующую оплату труда в школах? (Belfield, Heywood, 2008)

- ❑ Если директор (управляющий) может эффективно формировать учительские группы, то издержки мониторинга снижаются (учителя могут осуществлять взаимный мониторинг внутри группы) и становится возможным введение стимулирующей оплаты труда
- ❑ Проблема: введение стимулирующей оплаты труда снижают показатели удовлетворенности работой

