**Методические рекомендации по оценке эффективности системы мотивации государственных служащих в Республике Беларусь**

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Научно-исследовательский институт теории и практики   
государственного управления

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по оценке эффективности системы мотивации государственных служащих

в Республике Беларусь

Минск, 2020

**ПРЕДИСЛОВИЕ**

Мотивация является одной из ключевых функций управления, наиболее эффективным способом развития кадрового потенциала государственных служащих и других категорий работников, достижения стратегических целей государственных органов, иных организаций.

Концепцией государственной кадровой политики Республики Беларусь, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 № 399, мотивация эффективного труда отнесена к числу основных направлений государственной кадровой политики.

Основная задача мотивации государственных служащих – активация факторов значимости социальной направленности их профессиональной деятельности, приоритетности общественных интересов перед личными.

Успешность мотивационных мероприятий во многом зависит от качественной оценки системы мотивации, что требует знания и применения технологий ее диагностики. Однако на практике данное направление недостаточно развито, практико-ориентированные методики отсутствуют.

Методические рекомендации по оценке эффективности системы мотивации государственных служащих в Республике Беларусь разработаны по результатам НИР Научно-исследовательского института теории и практики государственного управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь «Модель кадровой политики в условиях цифровой трансформации Республики Беларусь». Учтены пожелания государственных органов о разработке мотивационных анкет, а также о вариативности диагностического инструментария.

Целью Методических рекомендаций является оказание методической помощи в совершенствовании системы мотивации и эффективной реализации кадровой политики в государственных органах, иных организациях в условиях цифровой трансформации посредством внедрения в кадровую работу мотивационных технологий.

Методические рекомендации ориентированы на использование их кадровыми службами, руководителями различных уровней управления государственных органов, иных организаций для оценки эффективности системы мотивации и разработки мотивационных мероприятий.

Рекомендована диагностическая методика, позволяющая оценить уровень индивидуальной и общей мотивации, удовлетворенности трудом, выявить факторы, оказывающие влияние на профессиональную деятельность государственных служащих, иных категорий работников.

Предлагается универсальный прикладной инструментарий, включающий пакет анкет, опросников, классических методик, а также инновационные кадровые техники – мотивационные карты. Прилагается компакт-диск с инструментарием, содержащим описание ряда методик оценки мотивации и тесты, обеспечивающим ввод данных в excel и позволяющим получать результаты тестирования автоматически.

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Термины и определения …………………………………………………………………. | 6 |
| 1 Общие положения ……………………………………………………………………… | 8 |
| 2 Теоретико-методологическое обеспечение мотивации трудовой деятельности ………………………………………………………………………….….. | 12 |
| 3 Диагностика и оценка системы мотивации в государственном органе, иной организации ………………………………………………………………………………. | 17 |
| 3.1 Инструментарий «Мотивационная анкета» ………………………………… | 21 |
| 3.2 Инструментарий «Интегральная удовлетворенность трудом» ……………. | 23 |
| 3.3 Инструментарий «Мотивационный профиль» ……………………………... | 24 |
| 3.4 Инструментарий «Классические методики оценки мотивации» ………….. | 26 |
| 4 Алгоритм создания, ведения и оценки реализации мотивационных карт …………....................................................................................................................... | 30 |
| 4.1 Формирование и реализация карты мотиваторов …………………………... | 32 |
| 4.2 Формирование и реализация персональной мотивационной карты ………. | 34 |
| 4.3 Формирование и реализация карты профессионального роста …………… | 37 |
| 4.4 Формирование и реализация карты карьеры ……………………………… | 40 |
| 4.5 Формирование и реализация диагностической мотивационной карты …… | 45 |
| 4.6 Формирование и реализация стратегической мотивационной карты ……. | 48 |
| Список использованных источников …………………………………………………… | 52 |
| Приложение 1 Сравнительный анализ методов и методик оценки трудовой мотивации ………………………………………………………………………………... | 53 |
| Приложение 2 Матрица факторов значимости профессиональной деятельности (работы) …………………………………………………………………………………... | 57 |
| Приложение 3 Инструментарий «Интегральная удовлетворенность трудом» ………. | 65 | |
| Приложение 4 Примеры графического способа обработки и получения результатов диагностики работников по методам Ш. Ричи и П. Мартина и В. И. Герчикова …………………………………………………………………………... | 69 | |
| Приложение 5 Классические методики оценки мотивации …………………………... | 73 | |
| Приложение 6 Примеры графического представления результатов индивидуального тестирования работников по классическим методикам оценки мотивации ………….. | 70 | |
| Приложение 7 Проект карты мотиваторов …………………………………………….. | 88 | |
| Приложение 8 Проект персональной мотивационной карты …………………………. | 85 | |
| Приложение 9 Проект карты профессионального роста ……………………………… | 88 | |
| Приложение 10 Проект карты карьеры …………………………………………………. | 90 | |
| Приложение 11 Проект диагностической мотивационной карты …………………….. | 91 | |
| Приложение 12 Проект стратегической мотивационной карты ………………………. | 93 | |

**ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

Алгоритм создания и ведения мотивационных карт – диагностическая методика определения мотиваторов и демотиваторов, уровня мотивации государственных служащих (работников), их удовлетворенности трудом и оценки эффективности системы мотивации государственного органа (организации).

Демотиваторы – факторы профессиональной деятельности, негативно влияющие на ее эффективность и результативность.

Кадровый потенциал – способность кадров решать стоящие перед ними текущие и перспективные задачи. Определяется численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности.

Мотиваторы – факторы профессиональной деятельности, позитивно влияющие на ее эффективность и результативность.

Мотивационные карты – инструментарий для диагностики, оценки и совершенствования системы мотивации в государственном органе (организации).

Мотивационный механизм – комплекс административных, организационных, экономических, материально-технических, социальных и психологических методов и приемов, используемых государственным органом (организацией) для побуждения государственных служащих (работников) к эффективному труду, удовлетворения их потребностей и достижения целей организации.

Мотивационный профиль – индивидуальное сочетание потребностей и ценностей государственного служащего (работника), а также степень их выраженности.

Мотивация государственных служащих (работников) – процесс сознательного выбора государственным служащим (работником) типа трудового поведения, определяемого комплексом воздействия внешних и внутренних факторов.

Мотивация профессиональной деятельности государственных служащих (работников) – функция управления кадрами в государственном органе (организации), процесс их побуждения к эффективному труду для достижения заданных целей, включающий совокупность положительных и отрицательных воздействий.

Самомотивация – система внутренних оценок, формируемая на основе взаимодействия индивидуально-психологических и социальных установок государственного служащего (работника), обуславливающая способность в сложных и ответственных условиях обходиться без внешнего воздействия.

Система мотивации – совокупность взаимосвязанных элементов мотивации и комплекс мероприятий, включающих в том числе развитие государственных служащих (работников) и стимулирование их труда, направленных на достижение целей, повышение результатов деятельности государственного органа (организации) и удовлетворенности трудом его работников.

Стимулирование – положительная мотивация, совокупность материальных и нематериальных стимулов, способных удовлетворить потребности государственных служащих (работников) и используемых государственным органом (организацией) в целях направления их мотивов на достижение поставленных задач.

Трудовой потенциал – часть потенциала личности, которая определяет эффективность труда и формируется на основе имеющихся способностей, уровня образования, воспитания и жизненного опыта.

**1 Общие положения**

Концепцией государственной кадровой политики Республики Беларусь, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 18.07.2001 № 399, мотивация эффективного труда отнесена к числу основных направлений государственной кадровой политики.

В условиях оптимизации количественного состава государственного аппарата, с целью повышения престижа и совершенствования института государственной службы приоритетным направлением кадровой политики каждого государственного органа (организации) видится управление кадрами посредством мотивации, а также создание гибкой и эффективной системы мотивации.

Привлечение и сохранение в государственных органах (организациях) высококвалифицированных кадров, преданных своему делу и ориентированных на служение народу Республики Беларусь требует внедрения прогрессивных мотивационных технологий, стимулирующих государственных служащих к долгосрочной эффективной деятельности и достижению конкретных результатов.

Обязательным элементом системы мотивации, индикатором качества является оценка ее эффективности. Оценка, основанная на комплексном подходе, позволяет своевременно выявить проблемы и согласовать все элементы системы мотивации, предоставляет информацию для создания действенных механизмов и применения инструментов мотивации, определения направлений совершенствования системы мотивации, включая развитие и стимулирование труда государственных служащих.

1. Методические рекомендации предназначены для кадровых служб, руководителей различных уровней управления государственных органов и организаций, а также иных организаций с целью научно-методического сопровождения и помощи в диагностике, оценке и совершенствовании системы мотивации, эффективной реализации кадровой политики в условиях цифровой трансформации в Республике Беларусь.
2. Правовую основу настоящих рекомендаций составляют Указ Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г. № 399 «Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь», Указ Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций», Указ Президента Республики Беларусь от 15 декабря 2016 г. № 446 «Об утверждении программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы», Закон Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. № 204-З «О государственной службе в Республике Беларусь», постановление Министерства труда Республики Беларусь от 18 декабря 1997 г. № 118 «Об утверждении Типового положения о кадровой службе предприятия (организации)» и др.
3. Настоящие Методические рекомендации определяют принципы, цели, задачи, порядок, технологию и алгоритм проведения диагностики и оценки эффективности системы мотивации государственных служащих, иных категорий работников (далее – работников), в том числе с использованием информационно-коммуникативных технологий.
4. Основными задачами Методических рекомендаций, позволяющими достичь указанные в п. 1 цели, являются:

* повышение точности в определении уровня мотивации государственных служащих, текущего состояния системы мотивации в конкретном государственном органе (организации);
* внедрение в работу кадровых служб государственных органов (организаций) прогрессивных мотивационных технологий;
* своевременное выявление и устранение руководителями и кадровыми службами конкретного государственного органа (организации) проблем функционирования системы мотивации посредством использования предложенных диагностических методик;
* раскрытие возможностей для получения комплексной оценки системы мотивации, выявлению ценностных установок, структуры мотивов и потребностей работников, а также потенциальных возможностей их профессионального роста и служебного продвижения;
* создание условий, способствующих развитию и эффективному использованию кадрового и трудового потенциала работников, в том числе профессиональному развитию и закреплению на государственной службе наиболее квалифицированных и опытных кадров.

1. К базовым принципам оценки эффективности системы мотивации относятся:

* законность – соблюдение законодательства при формировании и оценке системы мотивации, применении методов и способов мотивации;
* системность – рассмотрение системы мотивации, ее диагностики и оценки как целостной системы, включающей совокупность взаимосвязанных элементов и характеристик;
* комплексность – осуществление исследования с учетом комплексного воздействия и опосредованной взаимозаменяемости организационных, социальных, психологических, других внешних и внутренних факторов;
* процессность – рассмотрение функций по оценке системы мотивации в целостности, взаимосвязи и взаимозависимости;
* динамичность – рассмотрение системы мотивации и ее оценки в динамическом развитии, с позиции причинно-следственных связей;
* вариативность – применимость, выбор различных методов (способов) оценки определяется конкретной ситуацией;
* научная обоснованность – осуществление диагностики и оценки системы мотивации на основе зарубежного и отечественного опыта, классических подходов и достижений современной науки в данной сфере.

Помимо перечисленных базовых принципов оценка эффективности должна соответствовать общим принципам оценки, в числе которых: объективность, надежность, единообразие оценки, достоверность, прогнозируемость, системность, результативность и эффективность.

1. К специальным принципам оценки эффективности системы мотивации государственных служащих относятся принципы государственной службы и кадровой работы в государственных органах и организациях, установленные действующим законодательством, в том числе:

* служение народу Республики Беларусь;
* профессионализм и компетентность государственных служащих;
* гуманизм и социальная справедливость;
* подконтрольность и подотчетность государственных служащих, персональная ответственность за неисполнение либо ненадлежащее исполнение ими своих служебных обязанностей;
* равный доступ граждан к любым должностям в государственной службе и продвижение по государственной службе в соответствии с их способностями, профессиональными знаниями и образованием;
* стабильность государственной службы в целях обеспечения преемственности власти;
* экономическая, социальная и правовая защищенность государственных служащих;
* обеспечение информационной безопасности.

1. При разработке методических рекомендаций учитывались положения действующего законодательства о государственной кадровой политике и государственной службе, подходы классических мотивационных теорий и достижения современной науки.
2. Рекомендуемая диагностическая методика представляет собой систему оценки, которая создает условия:

* для согласования потребностей, мотивов и целей работников со стратегическими целями государственного органа (организации);
* для отбора и продвижения кадров, компетенции которых в максимальной степени отвечают текущим и стратегическим требованиям государственного органа (организации);
* для выработки приоритетных направлений профессионального роста, служебного продвижения и разработки эффективных мер по удержанию наиболее квалифицированных кадров.

1. В Методических рекомендациях раскрывается общая характеристика системы мотивации и предлагается диагностическая методика, позволяющая комплексно оценить систему мотивации, создать мотивационный профиль работника(ов), выработать программу мотивации (мотивационную политику) в конкретном государственном органе (организации), основанную на его стратегических целях и учете мотивов, ценностных ориентаций работников.
2. Диагностическая методика содержит универсальный прикладной инструментарий, включающий пакет мотивационных анкет, опросников, классических методик, а также инновационные кадровые техники – алгоритм создания, ведения и оценки реализации мотивационных карт.

Приведены формулы, примеры расчетов и способов описания полученных количественных результатов, формулировок выводов и предложений.

Прилагается компакт-диск с инструментарием, содержащим описание ряда методик оценки мотивации и тесты, обеспечивающим ввод данных в Excel и позволяющим получать результаты тестирования автоматически.

1. Настоящие рекомендации ориентированы на использованы их в практической деятельности государственных органов и организаций, а также при минимальных временных затратах адаптируются к специфике любой другой организации, независимо от формы собственности (далее – организация).

Рекомендуемый диагностический инструментарий в зависимости от поставленных задач может использоваться для диагностики и оценки мотивации конкретного работника, коллективов, структурных подразделений и организации в целом.

1. При формировании, выборе методики для оценки эффективности системы мотивации целесообразно исходить из организационных возможностей, специфики деятельности организации (структурного подразделения), состояния трудовой и исполнительской дисциплины, качества и эффективности труда, уровня стабильности кадров, наличия кадровых угроз и др.

**2 Теоретико-методологическое обеспечение мотивации трудовой деятельности**

Мотивация является важным элементом системы управления кадрами и одной из ключевых функций управления организации в целом.

В широком смысле слова мотивация – это движущая сила поведения человека, в основе которой находится взаимосвязь ее элементов: потребностей, интересов, побуждений, мотивов, целей.

Мотивация трудовой деятельности рассматривается как двухаспектный процесс, основанный:

1. на личной мотивации работника к труду;
2. на совокупности управленческих воздействий, формирующих мотивацию работника.

В связи с этим выделяют:

* мотивацию работника как процесс сознательного выбора им типа трудового поведения, определяемого комплексом воздействия внешних и внутренних факторов;
* мотивацию профессиональной деятельности как функцию управления и процесс побуждения кадров к эффективному труду для достижения заданных целей, включающий совокупность положительных и отрицательных воздействий.

Необходимо различать понятие мотивации как стратегии и понятие стимулирования как одного из средств мотивации, тактики решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника.

Стимулирование – положительная мотивация, совокупность материальных и нематериальных стимулов, способных удовлетворить потребности работников и используемых организацией в целях направления их мотивов на достижение поставленных задач.

Мотивация профессиональной (трудовой) деятельности является важным фактором результативности работы и отражает уровень трудового потенциала конкретного работника.

При мотивации профессиональной деятельности формируются и функционируют мотивы труда, наиболее значимыми из них являются:

* мотивы обеспечения (материальные);
* призвания (самореализации);
* престижа (самоутверждения).

Эти мотивы определяют трудовое поведение и образуют три основных вида ожиданий от работы:

* инструментальные – материальные желания и стимулы;
* ценностные – желание морального удовлетворения;
* социальные – желание выполнять определенную функцию в обществе.

В структуре трудового мотива выделяют:

* потребности, которые хочет удовлетворить работник;
* блага (материальные и нематериальные), способные удовлетворить эти потребности;
* действия, которые необходимо совершить для получения необходимых благ.

Задача мотивации профессиональной деятельности – побуждение работника к наиболее эффективному выполнению своих обязанностей (мотивация эффективного труда).

Одним из ключевых принципов государственной службы, закрепленных в ст. 6 Закона Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. № 204-З «О государственной службе в Республике Беларусь», является служение народу Республики Беларусь. Соответственно основная специфическая задача мотивации в системе государственной службы – активация факторов значимости ее социальной направленности, приоритетности общественных интересов перед личными.

Мотивация работника к эффективному труду обеспечивается путем удовлетворения его наиболее значимых потребностей с использованием методов и инструментов, способствующих достижению целей всей организации или ее структурных подразделений.

Уровень мотивации зависит от актуальности той или иной потребности, вероятности ее реализации, эмоций, которые вызывает деятельность, силы мотива, форм вознаграждения. Эффективная мотивация возможна только в случае обеспечения прозрачного и справедливого соотношения между результатами деятельности и вознаграждением, поощрением и наказанием.

Мотивация работника повышается в следующих случаях: квалификация работника соответствует его должности; занимаемая должность воспринимается им позитивно; работник имеет четкое представление о своих задачах и функциях, ощущает поддержку коллектива, имеет возможность обучения, принятия самостоятельных решений, чувствует к себе уважение и интерес со стороны руководителей, справедливо вознаграждается, владеет необходимой для выполнения обязанностей информацией.

Важным условием эффективной мотивации является управление карьерой работников на основе их личных заслуг, учете профессиональных и личностных компетенций. Наличие системы профессионального развития и планирования служебного продвижения (карьеры) позволит сделать акцент на значимости работника для организации, обеспечить его развитие и профессиональный рост. Признание заслуг и уровня компетентности, возможность развития, видение целей и служебных перспектив - специфические факторы мотивации, которые особенно значимы для государственных служащих.

Обязательной составляющей формирования качественного аппарата государственного управления, а также средствами совершенствования государственной службы в целом, повышением ее престижа является создание и сохранение гибкой, адаптивной и эффективной системы мотивации.

Система мотивации – совокупность взаимосвязанных элементов мотивации и комплекс мероприятий, включающих в том числе развитие работников и стимулирование их труда, направленных на достижение целей, повышение результатов деятельности организации и удовлетворенности работниками своим трудом (работой).

Основными целями создания и совершенствования системы мотивации являются:

* развитие работников, в том числе их кадрового и трудового потенциала;
* стимулирование труда;
* повышение эффективности деятельности конкретного работника и организации в целом;
* укрепление престижа государственной службы и стабильности профессионального состава кадров.

Специфика системы мотивации государственных служащих в том, что она основывается на принципах государственной службы и индивидуальной мотивации, а также включает:

* основные государственные гарантии государственных служащих;
* методы и формы материального и нематериального воздействия и стимулирования труда;
* систематическую оценку эффективности системы мотивации.

Функционирование системы мотивации осуществляется посредством мотивационного механизма – комплекса административных, организационных, экономических, материально-технических, социальных и психологических методов и приемов, используемых организацией для побуждения работников к эффективному труду, удовлетворения их потребностей и достижения целей организации.

Эффективная система мотивации предполагает разнообразный набор методов, инструментов мотивации и стимулирования труда.

Существуют две основные формы стимулирования труда:

* материальное стимулирование, включающее заработную плату, премии, надбавки и др.,
* нематериальное стимулирование, включающее наличие социальных гарантий, моральное стимулирование, в том числе возможность повышения квалификации.

По характеру и способам воздействия на работников выделяют следующие методы мотивации:

* административные методы, основывающиеся на властной мотивации, подчинении закону, возможности принуждения и наказания. Включают меры организационного, распорядительного и дисциплинарного воздействия;
* экономические методы, предполагающие материальную мотивацию, осуществляются в форме материального вознаграждения либо наказания исходя из выполнения заданных показателей (количества и качества труда). Заработная плата и премия выступают в настоящее время основным фактором стимулирования труда, повышения его эффективности;
* социально-экономические методы, включающие реализацию социальных и материальных гарантий («соцпакет»), создание надлежащих условий труда, позволяющих работникам сохранять здоровье, эффективно расходовать эмоциональную и физическую энергию. Подчеркивают принадлежность к организации и заинтересованность в социально-материальном обеспечении работников;
* социально-психологические методы, предназначенные для саморазвития и самореализации, повышения социальной активности работников, собственной результативности, а также эффективности организации. Включают следующие способы мотивации: убеждение, подражание, внушение, вовлечение, доверие, принуждение, соревнование, одобрение, осуждение, похвалу, поддержку, просьбу и др.

При выборе и реализации методов мотивации необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

* целенаправленность;
* реализуемость;
* системность;
* справедливость;
* эффективность.

Наибольшая эффективность достигается при применении перечисленных методов и форм стимулирования в комплексе.

Функции мотивационного механизма и системы мотивации: побудительная, социализирующая, регулятивная, коммуникативная, контролирующая, корректирующая.

В практической деятельности организаций процесс мотивации работников осуществляется в двух направлениях (в общем порядке и индивидуальном):

1. с одной стороны – это комплексное использование нанимателем системы методов, приемов и инструментов мотивации при организации трудового процесса, установление общего порядка правил поведения, в том числе порядка найма и увольнения, правил прохождения службы, форм материального и иных видов поощрения и др.;
2. с другой стороны – это рассмотрение мотивации работников на микроуровне, определение руководителем структурного подразделения побуждений и способностей подчиненных, управление работниками с учетом их мотивов, потребностей, способностей и ожиданий.

Этапы мотивации профессиональной деятельности (создания мотивационного механизма) включают:

* выявление потребностей;
* формирование и развитие мотивов;
* управление мотивами;
* корректировка мотивационного процесса (системы мотивации) в зависимости от достижения запланированных результатов.

Функцию мотивации профессиональной деятельности работников осуществляет руководитель, который должен уметь определять потребности, мотивы каждого работника и создавать условия, позволяющие удовлетворять эти потребности при успешном выполнении обязанностей. Ориентируясь на систему потребностей и мотивов работников, руководитель обеспечивает полное и эффективное раскрытие и использование их кадрового и трудового потенциала для достижения целей организации.

Кадровая служба осуществляет методическое обеспечение, мониторинг и диагностику системы мотивации, определяет направления совершенствования на основе оценки ее эффективности.

Качественная диагностика мотивации имеет важную роль и в профессиональном развитии работников, а также в формировании их организационной приверженности.

Учет результатов изучения профессиональной мотивации позволяет руководству организации (структурного подразделения) оптимизировать процессы управления, выявить дополнительные резервы повышения эффективности труда.

**3 Диагностика и оценка системы мотивации в государственном органе, иной организации**

Формированию и (или) совершенствованию системы мотивации в организации должна предшествовать предварительная диагностика и оценка ее эффективности. Оценка – важный и необходимый элемент системы мотивации. Определение ключевых мотивирующих и сдерживающих факторов труда выступает одним из основных направлений мотивационной политики организации, обеспечивающим эффективное управление мотивацией работников.

Внедрение в организации диагностики и оценки эффективности системы мотивации предполагает утверждение руководителем организации положения, программы (плана) мотивационных мероприятий, реализуемых кадровой службой совместно с руководителями структурных подразделений организации.

Основными целями диагностики и оценки системы мотивации являются:

* анализ и определение текущего состояния системы мотивации в организации;
* оценка эффективности применяемых методов (способов) стимулирования;
* выявление демотивирующих факторов и разработка методов, мер (мероприятий) по их оперативному устранению;
* определение степени влияния реализуемых мотивационных мер (мероприятий) на общие результаты деятельности организации;
* выработка направлений совершенствования системы мотивации.

Для формирования, обеспечения эффективного функционирования и совершенствования системы мотивации рекомендуется кадровой службе организации не реже одного раза в три года проводить комплексную оценку действующей системы мотивации; не реже одного раза в год – диагностику мотивации работников.

Комплексное исследование и внеочередная оценка системы мотивации проводится по мере необходимости в следующих случаях:

* высокие показатели текучести кадров;
* низкая эффективность и результативность профессиональной деятельности значительного числа работников;
* низкий уровень мотивации профессиональной деятельности работников или системы мотивации в целом, выявленный по результатам предыдущей оценки.

Своевременная оценка системы мотивации, выявление и устранение негативных тенденций способствуют повышению эффективности деятельности организации, минимизации профессионального выгорания и текучести кадров.

Технология диагностики мотивации включает:

* подготовку к проведению исследования;
* выбор методики, инструментов, их адаптацию (при необходимости) к целям исследования и специфике деятельности организации;
* выбор методики измерения результатов исследования;
* обработка результатов исследования;
* оглашение результатов исследования;
* разработка мотивационных мер (плана).

При оценке системы мотивации и диагностике мотивов работников важен выбор методологического инструментария.

Существует множество методов оценки мотивации работников, как общепринятых, используемых в разных областях знаний, так и специально разработанных в рамках конкретных направлений исследований системы мотивации. Сравнительный анализ наиболее распространенных методов и методик оценки эффективности системы мотивации приведен в таблице в приложении 1.

При выборе метода диагностики учитываются его достоинства и недостатки, категория работников, в отношении которых проводится исследование, масштабы организации и поставленная цель исследования.

Общий алгоритм проведения оценки системы мотивации включает следующие действия:

1. изучаются внутренние локальные акты, в которых изложены формы, виды мотивации и стимулирования (приказы, правила внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда и премировании, контракты, положение о структурном подразделении, должностные инструкции и др.);
2. определяется перечень основных составляющих действующей мотивационной политики, которые могут влиять на восприятие ее в целом;
3. выделяются ключевые мотивирующие и демотивирущие факторы;
4. формируется (при необходимости) экспертная группа. В качестве экспертов могут выступать как приглашенные специалисты, так и квалифицированные специалисты кадровой службы, других структурных подразделений;
5. выбирается методологический инструментарий;
6. проводится исследование (диагностика);
7. обрабатываются, подвергаются анализу и оценке результаты исследования (диагностики) (целесообразно с использованием современных технологий, в частности, пакетов прикладных программ МS Access и МS Excel),
8. обсуждаются с участием работников (трудовым коллективом) полученные сводные результаты;
9. формулируются выводы и предложения по совершенствованию системы мотивации.

Для комплексного исследования, в том числе при формировании (реформировании) системы мотивации в организации, целесообразно применять системный подход, включающий изучение факторов функционирования организации, а также количественные и качественные характеристики работников.

Для характеристики кадрового потенциала организации с количественной стороны используются такие показатели, как численность работников; соотношение их категорий и групп; состав (пол, возраст); структура кадрового состава в соответствии с классификатором должностей, текучесть кадров.

Качественные показатели кадрового потенциала характеризуют оценку физического и психологического потенциала работников; уровень образования; наличие общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, которые характеризуют способность к труду определенного качества; профессионально-квалификационную структуру.

В случаях текучести кадров, низкой эффективности и результативности труда целесообразно проводить диагностику мотивации по трем уровням:

1. восприятия – оценка эффективности системы мотивации со стороны работников;
2. действия – оценка качества и сроков выполнения работниками обязанностей и поручений;
3. эффективности – оценка результатов труда. Оценка эффективности и результативности профессиональной деятельности проводится для определения соответствия работников занимаемой должности и целесообразности их стимулирования.

В ходе осуществления мониторинга мотивационных мероприятий при ограниченных кадровых ресурсах допустимо проведение диагностики в отношении двух противоположных групп работников:

1. имеющих низкие показатели эффективности и результативности деятельности;
2. достигших высоких результатов, знания и опыт которых представляют значимость и ценность для организации.

Наибольший эффект достигается при системном подходе к оценке эффективности системы мотивации в целом и обязательном обсуждении ее результатов руководителями организации и кадровой службой с участием работников (трудового коллектива). Такой подход способствует:

* повышению вовлеченности работников в реализацию целей и задач организации;
* снижению кадровых рисков;
* формированию антикоррупционного профессионального пространства;
* повышению уровня доверия работников к руководителю организации и осознания значимости своего индивидуального вклада.

Результаты диагностики являются основой для формирования (корректировки) мотивационных мероприятий, включенных в план (стратегическую карту), а также для определения стратегии мотивационной политики организации.

Представленная в Методических рекомендациях диагностическая методика оценки эффективности системы мотивации включает следующий инструментарий:

1. «Мотивационная анкета»;
2. «Интегральная удовлетворенность трудом»
3. «Мотивационный профиль»;
4. «Классические методики оценки мотивации»;
5. «Алгоритм создания, ведения и оценки реализации мотивационных карт».

Данная методика носит универсальный характер, отдельно учитывая принципы и специфику государственной службы, и позволяет:

* проводить как выборочную, так и комплексную оценку системы мотивации, диагностику мотивации работников;
* определить ценностные ориентации, мотивы, ожидания работников;
* сформировать мотивационный профиль (структуру мотивов);
* установить мотивирующие и демотивирующие факторы, влияющие на выбор конкретных методов и инструментов мотивации;
* определить частный и общий уровни мотивации;
* составить мотивационный баланс (измерение соотношения мотивации и демотивации с выделением факторов, снижающих мотивацию);
* выявить резервы и определить направления совершенствования системы мотивации.

Инструментарий «Алгоритм создания, ведения и оценки реализации мотивационных карт» выделен в отдельную главу, поскольку является инновационной кадровой технологией.

**3.1 Инструментарий «Мотивационная анкета»**

Одним из наименее трудоемких методов диагностики и инструментом для измерения мотивации профессиональной деятельности работников, мониторинга и оценки системы мотивации, действующей в организации является анкетирование (опрос).

Рекомендуемый инструментарий «Мотивационная анкета»:

* направлен на выявление ценностных ориентаций работников и их демотиваторов, а также на оценку факторов значимости профессиональной деятельности и удовлетворенности трудом;
* включает пакет анкет, которые в зависимости от цели исследования могут применяться как самостоятельно, так и в комплексе;
* позволяет определить частный и общий (интегральный) уровни мотивации, создать мотивационный баланс, составить диагностическую и стратегическую мотивационные карты.

В зависимости от поставленных задач этот инструментарий может использоваться для диагностики мотивации конкретного работника, коллективов, подразделений и организации в целом.

При проведении анкетирования необходимо учитывать следующие условия:

* с целью определения мотивационной стратегии организации в опросе и заполнении анкет должно принять участие максимальное количество работников, но не менее 35 %;
* для повышения объективности результатов данное исследование целесообразно проводить анонимно;
* с целью достижения максимального результата от мотивационных мероприятий анкетирование (опрос) работников следует проводить систематически, не реже одного раза в год, а также осуществлять мониторинг конечных результатов.

Рекомендуется использовать два вида анкет:

1. для проведения диагностики и оценки ценностных ориентаций, привлекательности работы, выявления ключевых факторов, обуславливающих значимость для работников их профессиональной деятельности, – анкета с открытом перечнем вопросов и возможностью дачи собственного варианта ответа;
2. для проведения диагностики и оценки удовлетворенности трудом, основанной на соотношении фактического и ожидаемого состояния, – анкета с закрытым перечнем вопросов.

Участвуя в анкетировании (опросе), работники высказывают мнение относительно различных аспектов своей профессиональной деятельности (работы), указывают факторы, влияющие на уровень мотивации, результативность и эффективность их деятельности.

С целью повышения достоверности результатов анкетирования, минимизации риска получения только социально одобряемых и нейтральных ответов в анкетах приводятся как одноименные, так и взаимодополняющие, взаимозависимые факторы (в том числе, вопросы маркеры), связанные с профессиональной деятельностью и оказывающие влияние на их трудовую мотивацию.

Алгоритм проведения анкетирования включает следующие действия:

1. респондентам предлагается оценить в баллах (например, от 0 до 5):

* значимость факторов их профессиональности деятельности (важности, привлекательности работы);
* удовлетворенность факторами труда с позиции своих ожиданий;

1. полученные данные обрабатываются и формируются окончательные результаты исходя из значений фактора, суммы его балльных оценок (например, от 0 до 5);
2. составляется матрица, в которой рассчитывается и отражается сила каждого фактора (удельный вес), средняя оценка, а также (при необходимости), степень зависимости силы факторов от стажа работы, пола и занимаемой должности респондентов;
3. определяется число и удельный вес работников, давших высокую  
   (4–5 баллов), среднюю (3 балла) и низкую (0–2 баллов), а также максимальную (5 баллов) и минимальную (0 баллов), положительную (3–5 баллов) и отрицательную (0–2) оценки каждому фактору;
4. для обработки результатов используются общелогические и общенаучные методы и приемы (сравнительный анализ, статистический, экономико-математический методы, факторный анализ и др.), а также современные технологии, в частности, пакеты прикладных программ МS Access и МS Excel.

С целью минимизации субъективизма при определении ключевых мотивирующих и демотивирующих факторов, проведении корреляции полученных результатов, определения наиболее действенных инструментов мотивации целесообразно применять в комплексе с данными анкетами и другие методы, в том числе:

* анкетирование о причинах увольнений работников, результаты которого отражаются в аналитической таблице;
* анализ и качественную характеристику психологического климата в коллективе по методу А.Ф. Фидпера, который заключается в заполнении работниками таблицы с противоположными по смыслу парами слов, с помощью которых описывается атмосфера в коллективе.

Для комплексной количественной и качественной оценки рекомендуется применение специальных формул и уровневой шкалы, определение частного и общего уровней мотивации.

Комплексная оценка позволит:

* раскрыть степень (силу) внутренней мотивации работников и эффективность управления их внешней мотивацией;
* оценить качество функционирования мотивационного механизма и эффективность системы в целом;
* определить ключевые мотивирующие и демотивирующие факторы мотиваторы, удовлетворенность трудом;
* выявить сильные позиции, которые нужно сохранить, и проблемы, требующие решения;
* принять организационные меры по совершенствованию системы мотивации.

На заключительном этапе диагностики и оценки системы мотивации формулируются выводы и предложения, составляется перечень (план) мотивационных мероприятий, о которых руководитель организации и (или) кадровая служба либо непосредственный руководитель сообщают трудовому коллективу, с последующим мониторингом их выполнения.

Рекомендуемый инструментарий, включающий образцы анкет, матриц, таблиц сводных результатов, формул и примеров расчета, описание итоговых результатов приведены в приложении 2.

**3.2 Инструментарий «Интегральная удовлетворенность трудом»**

Для определения интегральной удовлетворенности трудом работников предлагается использовать методику-опросник А.В. Батаршева.

Данная методика позволяет:

1. установить общий показатель удовлетворенности трудом в организации, количество (долю) респондентов с высоким, средним и низким уровнем общей удовлетворенности трудом;
2. оценить ее составляющие, рассчитав средние значения по 8 шкалам-факторам удовлетворенности (%):

* достижения в работе;
* взаимоотношения с коллегами;
* взаимоотношения с руководством;
* условия труда;
* интерес к работе;
* профессиональная ответственность;
* предпочтение выполняемой работы высокому заработку;
* уровень притязаний в профессиональной деятельности.

Для формулировки выводов по результатам оценки факторов удовлетворенности рекомендуется использовать шкалу качественной оценки степени удовлетворенности трудом (факторами труда), приведенную в приложении 2.

При описании общей характеристики результатов интегральной удовлетворенности трудом необходимо учитывать:

* низкий уровень удовлетворенности собственным трудом отрицательно влияет на эффективность работника, приводя к негативным последствиям в обеспечении кадровой стабильности: фактам текучести кадров, ухудшении трудовой и исполнительской дисциплины и т.д.;
* у полностью удовлетворенного работника отсутствует стремление к совершенствованию (профессиональному и личностному), снижается напряженность мотивационной энергии, ухудшается заинтересованность в результативности собственного труда;
* удовлетворенность трудом должна быть у работника не максимальной, а оптимальной. Для целей управления мотивацией и повышения эффективности труда определенный уровень неудовлетворенности (особенно содержанием работы) должен присутствовать.

Рекомендуемый инструментарий, включающий образец опросника «Интегральная удовлетворенность трудом», ключи для расчета результатов опроса, таблица сводных результатов, шкала оценки удовлетворенности трудом, пример анализа и описания итоговых результатов приведены в приложении 3.

**3.3 Инструментарий «Мотивационный профиль»**

Создание мотивационного профиля работника является частью диагностической методики по оценке и совершенствованию системы мотивации в организации.

Мотивационные профили составляются кадровой службой с согласия работника, в том числе при создании его персональной мотивационной карты.

Основными целями создания мотивационного профиля являются:

* определение структуры, индивидуального сочетания потребностей, мотивов и ценностей работника, степени их выраженности, а также соответствия установленным в организации ценностям;
* разработка эффективных индивидуальных методов (инструментов) мотивации и адресное их применение.

Создание мотивационного профиля работника рекомендуется осуществлять посредством тестирования (анкетирования) с использованием инструментария «Методики оценки мотивации».

При создании мотивационного профиля работника необходимо придерживаться следующих условий:

* соблюдать добровольность волеизъявления, прав и законных интересов работника;
* обеспечивать конфиденциальность полученных результатов;
* применять индивидуальный и комплексный подходы при выборе инструментария;
* учитывать специфику деятельности организации, личностные характеристики работника;
* основываться на подходах классических мотивационных теорий и достижениях современной науки.

Структура мотивационного профиля работника зависит от выбора конкретной методики для его создания.

В качестве инструментов для определения потребностей и структуры мотивов профессиональной деятельности работников рекомендуется применять классические психодиагностические методики, представленные в разделе «Методики оценки мотивации». В частности, это типологическая модель мотивации В. И. Герчикова, методика изучения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина.

Мотивационный профиль работника рассматривается в динамике, поскольку он зависит от его возраста, стажа, занимаемой должности, уровня профессионализма, здоровья и других особенностей.

Создание мотивационного профиля подразумевает определение потребностей и структуры мотивов профессиональной деятельности работников посредством тестирования (анкетирования) с использованием специальных методик.

Выбор конкретной методики изучения мотивационного профиля либо их сочетание:

* осуществляется кадровой службой и согласовывается с непосредственным руководителем работника;
* определяется исходя из целей, специфики государственного органа, иной организации и ее мотивационной политики;
* реализуется посредством единообразного, равного подхода при диагностике всех работников.

В целях комплексного исследования мотивов и потребностей работника, получения структурированной информации результаты создания мотивационных профилей включаются в персональную мотивационную карту (в случае ее создания).

Мотивационный профиль может создаваться как для отдельных работников, так и для трудового коллектива организации в целом по результатам анонимного исследования.

Примеры графического способа обработки и получения результатов диагностики 45 работников по методам В. И. Герчикова и Ш. Ричи и П. Мартина приведены в приложении 4.

**3.4 Инструментарий «Классические методики оценки мотивации»**

Инструментарий «Классические методики оценки мотивации» направлен на изучение мотивационного профиля, эмоционального интеллекта работников, включает комплекс классических методик оценки мотивации, обеспечивает ввод данных в Еxcel и позволяет получать результаты тестирования автоматически.

Инструментарий включает в себя следующие классические методики:

* типологическую модель мотивации В. И. Герчикова;
* методику оценки мотивации организационного поведения Ф. Герцберга;
* диагностику мотиваторов социально-психологической активности личности;
* методика изучения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина;
* опросник для определения потребностей по пирамиде А. Маслоу;
* методику «Якоря карьеры» Э. Шейна;
* диагностику «эмоционального интеллекта» Н. Холла;
* методику оценки психологической атмосферы в коллективе А. Ф. Фидпера.

1. Типологическая модель мотивации В. И. Герчикова.

Целью методики является получение общей трудовой направленности работника (выявление типа трудовой мотивации работника).

Тестирование по этой методике предназначено для отбора кандидатов на вакантную должность и действующих работников с целью определения направлений совершенствования мотивационной политики организации.

Согласно модели В. И. Герчикова, выявленные мотивационные типы необходимо учитывать в следующих направлениях деятельности организации:

* для разработки инструментов мотивации, т.к. для каждому мотивационному типу соответствует оптимальный набор стимулов и мотивов;
* для совершенствования системы оплаты труда в организации;
* для целенаправленного осуществления найма, расстановки и внутриорганизационных перемещений работников;
* для формирования коллективов, а также оценки вероятности соблюдения правил трудовой и исполнительской дисциплины;
* для оценки карьерных ориентаций различных групп работников, разработки и организации выполнения индивидуальных планов профессионального развития в соответствии с личными намерениями работников и целями организации, а также для выбора форм и видов обучения и повышения квалификации работников.

1. Методика оценки мотивации организационного поведения Ф. Герцберга.

Целью методики является выявление мотивационных факторов работников.

Методика основана на мотивационной теории Ф. Герцберга для определения факторов, которые позволят наиболее эффективно воздействовать на мотивацию работников.

1. Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности.

Целью методики является определение ведущих потребностей-мотиваторов личности работника.

Методологической основой служит теория мотивации Д. Макклелланда, а также ряд ее более современных интерпретаций. Знание основных потребностей – исходная база самомотивации. Выявив ключевые потребности работников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить мотивацию их профессиональной деятельности.

1. Методика изучения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина.

Целью методики является выявление доминирующих потребностей работника, удовлетворение которых впоследствии может привести к положительному стимулированию его профессиональной деятельности.

Данная методика предназначена для выявления факторов мотивации, которые для работника являются первостепенными, а также малозначимых для него факторов, которые не влияют на мотивацию его профессиональной деятельности.

1. Опросник для определения потребностей по пирамиде А. Маслоу.

Целью методики является выявление базовых потребностей-мотиваторов личности и группы (коллектива).

Тест направлен на выявление приоритетных потребностей и мотивов работников. Знание таких потребностей и мотивов позволит руководителю эффективно управлять мотивацией работников и совершенствовать систему мотивации в организации.

1. Методика «Якоря карьеры» Э. Шейна.

Целью методики является выявление карьерных ориентаций работников.

Карьерные ориентации возникают в первые годы профессиональной деятельности, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. Методика позволяет раскрыть способности, мотивы и ценности работников, которые оказывают непосредственное влияние не только на определение той или иной карьерной траектории, но и на профессиональные предпочтения, а также общие жизненные установки и стремления работника.

1. Диагностика «эмоционального интеллекта» Н. Холла.

Целью методики является выявление способностей понимать отношения личности, проявляющиеся в эмоциях и управлять эмоциональной сферой на основе принятия решений.

Тест на эмоциональный интеллект Н. Холла – одна из самых распространенных методик для диагностики эмоционального интеллекта, в том числе самодиагностики. Данная методика способствует определению уровня эмоционального интеллекта по нескольким аспектам и дает дифференцированную оценку по каждой из пяти характеристик, выделяемых автором: эмоциональная осведомленность; управление своими эмоциями; самомотивация; эмпатия; распознавание эмоций других людей.

1. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе А.Ф. Фидпера.

Целью методики является оценка психологической атмосферы в коллективе.

Для характеристики психологической атмосферы, сложившейся в коллективе, применяется диагностическая шкала – опросник А.Ф. Фидпера, адаптированная Ю.Л. Ханиным. В основе лежит метод семантического дифференциала. Оценку по предложенным биполярным шкалам дают работники. Надежность методики увеличивается в сочетании с другими методиками.

Данный инструментарий позволит:

* выявить на основании полученных результатов отдельных работников общий мотивационный профиль коллектива организации;
* оценить уровень эмоционального интеллекта, психологическую атмосферу в коллективе;
* выявить на основании полученных результатов наиболее эффективные инструменты и методы мотивации работников организации;
* использовать полученные результаты с целью совершенствования системы мотивации в организации.

Более подробное описание каждой из методик приведено в приложении 5.

Примеры графического представления результатов индивидуального тестирования работников приведены в приложении 6.

**4 Алгоритм создания, ведения и оценки реализации мотивационных карт**

С целью проведения комплексной диагностики, оценки эффективности и совершенствования системы мотивации в организации могут применяться такие новые кадровые технологии как мотивационные карты.

Мотивационные карты представляют собой инструментарий для диагностики, оценки и совершенствования системы мотивации в организации.

Данный инструментарий включает следующие виды мотивационных карт:

1. карту мотиваторов – документ, содержащий в систематизированной (табличной) форме примерный структурированный перечень мотивов-факторов, их характеристику, соответствующие им методы мотивации;
2. персональную мотивационную карту – документ, содержащий в систематизированной (табличной) форме структурированный перечень мотивов и стимулов конкретного работника, а также план индивидуальных мотивационных мероприятий;
3. карту карьеры – документ, содержащий в систематизированной (табличной) форме программу карьерного роста работника на основе личных заслуг, включающую план мероприятий, направленных на получение управленских компетенций и профессиональное развитие;
4. карту профессионального роста – документ, содержащий в систематизированной (табличной) форме программу профессионального развития работника, включающую план мероприятий, направленных на получение им дополнительных компетенций (знаний, умений, навыков);
5. диагностическую мотивационную карту – документ, содержащий в систематизированной (табличной) форме результаты диагностики и оценки системы мотивации организации (структурного подразделения), выводы и рекомендации (план мотивационных мероприятий);
6. стратегическую мотивационную карту – документ, содержащий в систематизированной (табличной) форме программу системы мотивации в организации, включающую план мотивационных мероприятий.

Мотивационные карты могут создаваться как в комплексе (пакетом), так и по отдельности (одна либо несколько карт). Конкретный подход зависит от поставленных целей исследования, кадровой политики, организационных и кадровых ресурсов.

Наибольший эффект достигается при использовании всего пакета мотивационных карт.

Основанием создания, ведения и реализации мотивационных карт является распоряжение (приказ) руководителя организации.

Карты создаются, ведутся и реализуются кадровой службой, а также применяются руководителями организации, структурных подразделений с целью диагностики, оценки и совершенствование системы мотивации в организации, включая развитие работников, их стимулирования к эффективному труду.

При создании мотивационных карт необходимо придерживаться определенных условий, в том числе основываться на установленных законодательством принципах государственной службы (для государственных служащих), подходах классических мотивационных теорий и достижениях современной науки.

Общими задачами для достижения указанных выше целей, объединяющими создание, ведение и реализацию пакета мотивационных карт, являются изучение структуры мотивов и потребностей работников, исследование уровня мотивации, анализ мотиваторов, демотиваторов и эффективности применяемых инструментов стимулирования.

Структура мотивационных карт определяется их видом и специфическими целями создания, включает мотивы профессиональной деятельности работников, соответствующие целям и задачам организации.

Алгоритм создания и ведения пакета мотивационных карт:

* представляет собой диагностическую методику определения текущего состояния системы мотивации (индивидуального и (или) общего уровня), направлений и способов ее совершенствования;
* предполагает осуществление последовательных действий по сбору, обработке и структурированию данных, имеющих значение для диагностики и совершенствования системы мотивации в организации.

Конкретный алгоритм создания и ведения мотивационных карт зависит от их вида.

В создании персональной карты, карт профессионального развития и карьеры обязательно участие работника. Один экземпляр каждой из названных карт предоставляется работнику на материальном носителе.

Персональную карту и карту карьеры целесообразно создавать при наличии согласия и (или) по инициативе работника.

Особенность стратегической мотивационной карты в том, что она используется в качестве инструмента для формирования мотивационной стратегии (мотивационной политики) организации и согласовывается (утверждается) ее руководителем.

Программа мотивации (мотивационной стратегии) должна носить комплексный характер и позволять организации выбирать альтернативные инструменты мотивации по основным структурным компонентам.

Для эффективной реализации мотивационные карты должны иметь компактный вид и оптимальное содержание, исключающее информационную перегруженность, соответствовать требованиям логичности, коррелировать между собой, синхронизироваться и создаваться с помощью современных технологий. Целесообразна разработка графических способов визуализации мотивационных карт или их отдельных компонентов.

Мотивационные карты анализируются и актуализируются кадровой службой по мере необходимости, но не реже одного раза в год.

Оценка реализации мотивационных карт определяется достижением поставленных при их создании целей.

**4.1 Формирование и реализация карты мотиваторов**

Основными целями создания и ведения карты мотиваторов являются:

* формирование структурированного перечня факторов, оказывающих влияние на профессиональную деятельность работников;
* использование названной карты при разработке персональной мотивационной карты работника, создания его мотивационного профиля;
* применение карты в качестве инструмента для проведения диагностики мотивации, составления анкет (опросников), мотивационного баланса.

При создании карты мотиваторов необходимо:

* обеспечить наполнение содержания карты достаточным для комплексного исследования перечнем факторов, оказывающих влияние на профессиональную деятельность работников и повышающих ее эффективность;
* учитывать специфику деятельности, цели и ценности организации;
* основываться на подходах классических мотивационных теорий и достижениях современной науки.

Структура карты мотиваторов включает следующие блоки:

* факторы служения обществу и государству (для государственных служащих);
* факторы самореализации;
* психологические факторы;
* организационно-физиологические факторы;
* материальные факторы.

В зависимости от цели исследования блоки организационно-физиологических и материальных факторов могут быть объединены, учитывая их взаимосвязь, а также производность этих факторов от физиологических потребностей человека.

Термин «фактор» (лат. factor — делающий, производящий) означает движущую силу совершающегося процесса или одного из его необходимых условий.

В карте мотиваторов используются следующие факторы:

* факторы общественного служения – факторы, способствующие удовлетворению потребностей работника в социальной направленности его профессиональной деятельности, решении социально-значимых задач, защите прав и законных интересов граждан и государства, общественном признании;
* факторы самореализации – факторы достижения и признания профессиональных успехов, определяемые выбором профессии и занимаемой должностью, а также факторы, способствующие успешному применению знаний, умений и навыков, удовлетворению потребностей работника в содержательном труде;
* социально-психологические факторы – факторы, соответствующие интересам и ценностным ориентациям работника, способствующие удовлетворению его личностных потребностей, в том числе в психологически комфортных условиях труда, моральном вознаграждении за достигнутые результаты профессиональной деятельности;
* организационно-физиологические факторы – факторы, способствующие удовлетворению потребностей в здоровых и безопасных условиях труда, обеспечивающие сохранение здоровья и работоспособности;
* материальные факторы – факторы, способствующие удовлетворению различного рода материальных потребностей работника.

Создание карты мотиваторов подразумевает следующий алгоритм действий:

1. определение (подбор) и формирование перечня мотивов-факторов профессиональной деятельности работников;
2. структурирование мотивов-факторов по блокам;
3. приведение краткой характеристики структуры потребностей работников и рекомендуемых к применению методов мотивации.

Ведение карты мотиваторов предполагает периодическое (по мере необходимости) обновление, корректировку перечня мотивов-факторов, выявленных по результатам мониторинга мотивационных мероприятий, анкетирования (опроса) работников.

Реализация карты мотиваторов подразумевает использование ее для проведения диагностики уровня мотивации (индивидуального и общего) в организации, составления персональной карты работника.

Ожидаемые результаты и оценка реализации карты мотиваторов определяются приведенными выше целями.

Реализация карты мотиваторов также позволит:

* идентифицировать структуру потребностей, ключевые мотивы и стимулы работников;
* обобщить результаты исследования системы мотивации и структурировать полученную по результатам оценки информацию;
* сделать выводы, основанные на достижениях современной науки;
* применить наиболее действенные методы и инструменты мотивации;
* совершенствовать систему мотивации в организации.

Проект карты мотиваторов приведен в приложении 7.

**4.2 Формирование и реализация персональной мотивационной карты**

Основными целями создания и ведения персональной мотивационной карты являются:

* выявление и учет наиболее значимых для работника мотиваторов (его ожиданий) и демотиваторов;
* определение индивидуального уровня мотивации и удовлетворенности работника трудом;
* формирование структуры мотивов, перечня факторов, оказывающих влияние на профессиональную деятельность работника;
* выработка и адресное применение инструментов индивидуальной мотивации.

При создании персональной мотивационной карты необходимо:

* соблюдать добровольность волеизъявления, прав и законных интересов работника;
* основываться на карте мотиваторов и (или) подходах классических мотивационных теорий, достижениях современной науки;
* исключить вопросы, создающие условия для дачи работником социально одобряемых и необъективных ответов;
* применять индивидуальный и комплексный подходы при планировании мотивационных мероприятий;
* учитывать специфику деятельности организации и индивидуальные особенности работника;
* обеспечивать конфиденциальность полученных результатов.

Структура персональной мотивационной карты состоит из двух блоков – «Ожидания, потребности и стимулы» и «План мотивационных мероприятий».

1. Ожидания, потребности и стимулы работника:

* ключевые мотиваторы;
* основные демотиваторы;
* приоритетные инструменты мотивации;
* карьерный рост работника (ожидания, устремления);
* мотивационный профиль работника;
* согласие/несогласие работника с результатами тестирования;
* предложения работника о мерах (мероприятиях) мотивации.

1. План мотивационных мероприятий:

* выводы кадровой службы о результатах диагностики структуры мотивов и потребностей работника, основанные на характеристике-анализе его мотивов (профиля), выбранных им инструментов и предложений;
* рекомендуемые мероприятия по удовлетворению значимых для работника потребностей и мотивов, минимизации (устранению) демотиваторов.

Первый блок заполняется работником, для которого создается карта. Второй блок заполняется работником кадровой службы.

Создание персональной мотивационной карты подразумевает следующий алгоритм действий:

1. выбор и ранжирование работником наиболее важных (2–6) для него факторов, оказывающих позитивное влияние на профессиональную деятельность в организации. Для выбора ответа работнику предоставляется карта мотиваторов и (или) им дается собственный вариант ответа;
2. выбор и ранжирование работником 2–6 факторов, которые оказывают или могут оказать наиболее негативное воздействие на эффективность его труда и (или) интерес к работе. Для выбора ответа работнику предоставляется карта мотиваторов и (или) им дается собственный вариант ответа. Выбор фактора означает неудовлетворенность им;
3. выбор и ранжирование работником 2–6 наиболее эффективных для него инструментов мотивации (поощрений, наказаний). Для выбора ответа работнику предоставляется перечень инструментов мотиваторов и (или) им дается собственный вариант ответа;
4. отражение работником своей позиции, заинтересованности в карьерном росте и составлении программы карьерного роста. При положительном ответе, наличии такой заинтересованности создается карта карьеры;
5. отражение работником своей позиции, заинтересованности в определении структуры его мотивов путем тестирования по специальным методикам. При согласии работника кадровой службой проводится его тестирование с использованием специального инструментария «Методики оценки мотивации» и создается мотивационный профиль работника;
6. отражение работником своей позиции относительно результатов тестирования. При отрицательном ответе указываются причины несогласия;
7. приведение работником мер (мероприятий), которые позволят повысить, по его мнению, эффективность его труда, уровень удовлетворенности им, а также работой в целом в организации;
8. проведение кадровой службой анализа выявленных мотивов, выбранных работником инструментов мотивации и его предложений о мотивационных мероприятиях;
9. соотнесение кадровой службой полученных результатов с целями, ценностями, возможностями организации, а также с имеющейся информацией (оценкой) эффективности деятельности работника (при наличии такой информации);
10. выработка и приведение кадровой службой рекомендуемых к применению мер (мероприятий) по удовлетворению значимых для работника потребностей и мотивов, минимизации (устранения) демотиваторов с указанием алгоритма осуществления, исполнителя, срока исполнения;
11. ознакомление работника с планом его мотивационных мероприятий.

При планировании мотивационных мероприятий анализируется и учитывается эффективность профессиональной деятельности работника, возможности организации. На основании комплексного анализа формулируется вывод о применении предложенных работником мотивационных мер (мероприятий) либо обосновывается вывод о их нецелесообразности в ближайшей перспективе.

Ведение персональной мотивационной карты предполагает мониторинг, контроль, оценку и корректировку плана мотивационных мероприятий по мере необходимости, но не реже одного раз в год, кадровой службой с участием работника.

Реализация персональной мотивационной карты подразумевает использование ее кадровой службой и руководителями организации для раскрытия и эффективного использования кадрового и трудового потенциала работника, в том числе путем удовлетворения значимых для работника потребностей и мотивов, минимизации (устранении) демотиваторов, а также предполагает адресное применение индивидуальных инструментов мотивации.

Ожидаемые результаты и оценка реализации персональной мотивационной карты определяются приведенными выше целями.

Реализация персональной мотивационной карты также позволит:

* определить мотивационный профиль, структуру ключевых мотивов, потребностей, стимулов конкретных работников;
* сделать выводы, основанные на позиции работника, учесть его ожидания, потребности;
* определить уровень индивидуальной мотивации работников;
* управлять мотивами конкретных работников;
* проводить анализ и выявлять динамику изменения мотивов, потребностей конкретных работников;
* совершенствовать кадровую политику и систему мотивации в организации.

Необходимо обеспечивать конфиденциальность сведений, отраженных в персональной карте работника. Доступ к ним могут иметь только работник, в отношении которого создана карта, работники кадровой службы и руководство организации (руководитель организации, курирующий заместитель, руководитель и заместитель структурного подразделения (непосредственный руководитель).

Проект персональной мотивационной карты работника и примерный перечень инструментов мотивации, графического представления персональной мотивационной карты приведены в приложении 8.

**4.3 Формирование и реализация карты профессионального роста**

Основными целями создания, ведения и реализации карты профессионального роста являются:

* углубление профессиональной специализации;
* актуализация и совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков в условиях цифровой трансформации управленческой деятельности;
* повышение уровня профессионализма и компетентности работников;
* обеспечение постоянного, непрерывного профессионального развития работников.

При создании карты профессионального роста необходимо:

* базироваться на принципах государственной службы (для государственных служащих);
* учитывать цели, ожидания, потребности и мотивы работников, их соответствие целям, ценностям, специфике деятельности и возможностям организации;
* объективно оценивать способности, возможности и индивидуальные особенности работника.

Структура карты профессионального роста состоит из следующих блоков:

* план мероприятий профессионального роста работника;
* форма реализации мероприятий профессионального развития работника;
* контрольный срок выполнения мероприятий (плана);
* ожидаемый результат;
* документы, подтверждающие завершение работником обучения, выполнение запланированного мероприятия (плана).

Создание карты профессионального роста подразумевает следующий алгоритм действий:

1. анализ сведений о квалификации, степени профессиональной подготовленности работника, получении им дополнительного профессионального образования;
2. формирование перечня мероприятий по профессиональному развитию работника;
3. определение с участием работника конкретных способов и путей углубления профессиональной специализации, получения новых знаний, умений и навыков;
4. закрепление ответственности, в том числе: установление контрольных сроков выполнения запланированных мероприятий, этапов их реализации (при необходимости) и формы отчетности об их выполнении;
5. ознакомление с картой профессионального роста работника, для которого она создана, и его непосредственного руководителя.

В карту целесообразно включать следующие мероприятия профессионального роста:

* дополнительное профессиональное образование (подготовка, переподготовка и повышение квалификации);
* обучающие мероприятия (участие в конференциях, семинарах, круглых столах, тренингах, деловых играх и др.);
* мероприятия по изучению, освоению и обмену профессиональным опытом внутри и (или) вне организации (стажировки, командировки, ротации, замещение должности (исполнение обязанностей), делегирование полномочий, подготовка отчетных материалов и др.);
* самообразование (подготовка рефератов, аналитических докладов, обзоров, иных материалов по результатам изучения передового практического опыта, научно-практической, методической литературы по различным направлениям профессиональной деятельности и др.);
* иные мероприятия (публикационная активность, педагогическая деятельность (чтение лекций), обучение работников свободному владению иностранным языком, подготовка научных работ и др.).

Определение видов, форм, сроков, специальностей и направлений обучения, выбор программ и учреждений образования осуществляется с учетом задач и функций организации, степени подготовленности и мнения работника, квалификационных требований к занимаемой должности.

Программа профессионального роста может быть краткосрочной (на 1–2 года), среднесрочной (на 3–5 лет, межаттестационный период), долгосрочной (на период свыше 5 лет).

Карта профессионального роста согласовывается кадровой службой с непосредственным руководителем работника и составляется в трех экземплярах: для работника, его непосредственного руководителя и кадровой службы (для контроля за выполнением).

Ведение карты профессионального роста предполагает мониторинг, сбор и учет информации, контроль кадровой службой и непосредственным руководителем работника выполнения плана мероприятий профессионального роста, а также проведение по мере необходимости, но не реже одного раза в год, анализа, оценки результатов реализации данного плана, его актуализации с участием работника.

Реализация карты профессионального роста подразумевает использование ее кадровой службой и непосредственным руководителем для развития работника, раскрытия и эффективного использования его кадрового и трудового потенциала, стимулирования к эффективному труду.

Ожидаемые результаты и оценка реализации карты профессионального роста определяются приведенными выше целями.

Реализация карты профессионального роста также позволит:

* осуществлять целенаправленные мероприятия по профессиональному росту работников исходя из их целей и ожиданий, а также целей и задач организации;
* обеспечивать уровень квалификации работников, необходимый для надлежащего выполнения служебных обязанностей;
* внедрять новые компетенции в практику профессиональной деятельности работников;
* повышать результативность и эффективность профессиональной деятельности работников.

Результаты выполнения плана мероприятий по профессиональному росту являются одним из оснований служебного продвижения работника, учитываются при проведении его аттестации, принятии решения о включении в резерв руководящих кадров и т.д.

Проект карты профессионального роста приведен в приложении 9.

**4.4 Формирование и реализация карты карьеры**

Основными целями создания, ведения и реализации карты карьеры являются:

* разработка программы служебного продвижения (горизонтального и/или вертикального) работников;
* приобретение работниками специальных и управленческих компетенций, необходимых для занятия планируемой должности;
* совершенствование форм и методов подбора руководящих кадров;
* координация служебного продвижения работников.

Служебное продвижение осуществляется по вертикали (карьерный рост) и горизонтали (ротация).

Работник имеет право инициировать создание карты карьеры, определить планируемую им должность, профессиональные цели и интересы, а также способы их реализации.

Непосредственный руководитель работника совместно с кадровой службой обязан объективно оценить и сопоставить ожидания работника по занятию интересующей его должности с его потенциальными возможностями.

Предложения по кандидатурам для создания карьерной карты могут вносить:

* руководители структурных подразделений – на должности заместителей структурных подразделений;
* курирующие заместители организации – на должности руководителей структурных подразделений данной организации, руководителей нижестоящих (курируемых) организаций;
* руководители организации – на должности заместителей руководителей этой организации.

Основными критериями для принятия решения о создании карты карьеры являются:

* заслуги и предшествующий профессиональный опыт работника;
* отсутствие действующих дисциплинарных взысканий;
* деловые и личностные качества работника, его способности в отношении планируемой должности, потенциальные возможности – высокие показатели трудовой и исполнительской дисциплины;
* эффективность и результативность профессиональной деятельности (результаты практической деятельности на занимаемой должности);
* результаты аттестации, тестирования (при его прохождении);
* возраст работника и состояние здоровья (при наличии таких квалификационных требований).

При создании карты карьеры необходимо:

* базироваться на принципах государственной службы (для государственных служащих);
* обеспечивать прозрачность и открытость занятия вакантных должностей;
* соблюдать добровольность волеизъявления, прав и законных интересов работника;
* учитывать требования к планируемой должности и возможности организации;
* объективно оценивать потенциальные возможности, личностные и деловые качества работника (в том числе лидерские, организаторские), способность к управленческой деятельности;
* обеспечивать индивидуальный, дифференцированный подход;
* соблюдать принципы системности, непрерывности повышения профессионального уровня работника.

Созданная карта карьеры автоматически синхронизируется с картой профессионального роста, ведение которой в таком случае прекращается.

Структура карты карьеры включает следующие блоки:

* планируемая работником должность;
* квалификационные требования к планируемой должности;
* общие сведения о работнике и его квалификации (должность, образование, дополнительное образование, стаж работы (общий стаж, в том числе на государственной службе, стаж работы в организации, в том числе на занимаемой должности), предшествующий профессиональный опыт, занимаемые ранее должности);
* включение в резерв перспективных/руководящих кадров;
* характеристика (моральные/деловые качества);
* заслуги, в том числе государственные награды, поощрения, общественная оценка и признание;
* дисциплинарные взыскания, иные меры воздействия;
* оценка эффективности и результативности деятельности, в том числе показатели трудовой и исполнительской дисциплины, сведения об аттестациях (их результатах), тестировании;
* оценка карьерных целей работника (положительная / отрицательная / альтернативный(ые) вариант(ы) служебного продвижения);
* компетенции (профессиональные, управленческие), необходимые для занятия планируемой работником должности;
* индивидуальный план мероприятий по профессиональному развитию (формы, виды, этапы, контрольный срок выполнения);
* период планируемого служебного продвижения;
* результаты реализации карты карьеры.

Создание карты карьеры подразумевает следующий алгоритм действий:

1. структурированное отражение общих сведений о работнике, его квалификации, деловых и моральных качествах, заслугах, поощрениях и мерах воздействия, оценке результативности и эффективности деятельности (показатели трудовой и исполнительской дисциплины, результаты аттестации);
2. объективная оценка карьерных целей работника на предмет их соответствия его потенциальным возможностям, квалификационным требованиям к должности и возможностям организации;
3. формирование перечня квалификационных требований, необходимых управленческих умений и навыков, мероприятий по профессиональному развитию для занятия планируемой должности;
4. включение (при необходимости) альтернативных вариантов служебного продвижения;
5. определение с участием работника конкретных способов и путей развития управленческих умений и навыков и получения специальных компетенций;
6. определение периода планируемого служебного продвижения;
7. ознакомление с картой карьеры работника, для которого она создана, и его непосредственного руководителя.

Определение видов, форм, специальностей и направлений обучения, выбор программ и учреждений образования осуществляется с учетом задач и функций организации, степени подготовленности и мнения работника, квалификационных требований к планируемой должности.

Целевая подготовка (стажировка) лиц, включенных в перспективный кадровый резерв, осуществляется в ведущих мировых образовательных учреждениях (подпункт 5.8 п. 5 Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на  
2016–2020 годы).

Формой практической подготовки руководящих кадров могут быть следующие виды стажировки:

* исполнение обязанностей на планируемой либо аналогичной планируемой должности на время отсутствия основных работников;
* привлечение к подготовке документов по профилю планируемой работы (должности).

Временной период планирования карьеры зависит от заслуг, предшествующего профессионального опыта работника, квалификационных требований к планируемой должности, возможностей организации (наличия вакантных и высвобождаемых должностей и др.).

Программа служебного продвижения может быть краткосрочной (на 1–2 года), среднесрочной (на 3–5 лет, межаттестационный период), долгосрочной (на период свыше 5 лет).

Ведение карты карьеры предполагает сбор и учет кадровой службой информации, имеющей значение для служебного продвижения работника, мониторинг, контроль, оценку реализации и корректировку плана профессионального развития по мере необходимости, но не реже одного раза в год, с учетом результатов оценки и деятельности работника, его карьерных целей.

Реализация карты карьеры подразумевает использование ее кадровой службой и непосредственным руководителем для управления карьерой работника: раскрытия, развития и эффективного использования его карьерного потенциала, обеспечения гарантий прозрачности служебных перспектив, основанных на личных заслугах работника.

Ожидаемые результаты и оценка реализации карты карьеры определяются приведенными выше целями.

Реализация карты карьеры также позволит:

* осуществлять целенаправленное горизонтальное и/или вертикальное продвижение работников исходя из их целей и ожиданий;
* укреплять и развивать кадровый и мотивационный потенциал работников;
* определять систему планового комплектования резерва руководящих кадров;
* обеспечивать стабильность кадров организации;
* повышать уровень профессионализма и компетентности работников;
* сократить период адаптации при назначении работника на планируемую должность.

Карта карьеры составляется в трех экземплярах: для работника, его непосредственного руководителя и кадровой службы.

Создание и ведение карты не является безусловным основанием для назначения работника на планируемую должность.

Работник, в отношении которого создана и ведется карта карьеры, имеет право:

* на первоочередное направление на переподготовку, повышение квалификации, стажировку;
* на делегирование полномочий и исполнение в установленном порядке служебных обязанностей временно отсутствующих вышестоящих должностных лиц, а также работников, должности (планируемые) которых являются вакантными;
* на преимущественное право на включение в резерв руководящих кадров при прочих равных условиях с другими претендентами;
* на преимущественное право на занятие планируемой должности при прочих равных условиях с другими претендентами на данную должность.

Ведение карты карьеры прекращается в следующих случаях:

* достижение поставленной работником цели карьерного роста;
* по просьбе (заявлению) работника;
* привлечение работника к дисциплинарной ответственности;
* неудовлетворительная оценка эффективности и результативности деятельности работника (результатов практической деятельности на занимаемой должности);
* низкие показатели трудовой и исполнительской дисциплины в возглавляемом работником коллективе;
* несоблюдение/невыполнение работником плана мероприятий по профессиональному развитию;
* состояние здоровья, возраст (при наличии таких квалификационных требований) работника;
* увольнение, служебное перемещение и другие обстоятельства, исключающие возможность карьерного роста работника.

Проект карты карьеры приведен в приложении 10.

**4.5 Формирование и реализация диагностической мотивационной карты**

Основными целями создания, ведения и реализации диагностической мотивационной карты являются:

* комплексный анализ, определение текущего состояния системы мотивации организации, одного либо нескольких структурных подразделений;
* формирование структуры мотивов, перечня факторов, оказывающих позитивное и негативное влияние на профессиональную деятельность работников;
* оценка реализации пакета мотивационных карт работников и эффективности применяемых методов (способов) стимулирования;
* выявление сильных и слабых сторон существующей системы мотивации;
* разработка мотивационных мероприятий, определение инструментов по устранению (минимизации) негативных факторов (кадровых угроз).

При создании диагностической мотивационной карты необходимо:

* учитывать задачи и масштабы диагностики, специфику деятельности организации (структурного подразделения);
* обеспечить выбор методологического инструментария, позволяющего провести комплексный анализ и оценку эффективности системы мотивации;
* основываться на подходах классических мотивационных теорий и достижениях современной науки;
* обеспечить конфиденциальность сведений о работниках, полученных при анализе их персональных мотивационных карт;
* использовать для обработки сведений общелогические и общенаучные методы и приемы (сравнительный анализ, статистический метод и т.д.);
* обеспечить объективность, точность, достоверность и лаконичность отражения полученных в ходе диагностики результатов и выводов.

Структура диагностической мотивационной карты зависит от масштаба (охвата), задач исследования, примененного инструментария и может включать следующие блоки:

* общие сведения;
* оценка реализации пакета мотивационных карт и структуры мотивов работников;
* оценка общего уровня мотивации в организации (структурном подразделении) и эффективности применяемых методов (способов) стимулирования;
* SWOT-анализ системы мотивации;
* выводы и предложения;
* план мотивационных мероприятий одного или нескольких структурных подразделений, либо организации в целом (при отсутствии действующей стратегической мотивационной карты).

Создание диагностической мотивационной карты подразумевает следующий алгоритм действий:

1. определение структуры карты в зависимости от масштаба диагностики – в рамках организации в целом либо одного или нескольких структурных подразделений, а также от выбора инструментария;
2. указание общих сведений о времени последней, аналогичной по масштабу, диагностики, наименовании и количестве структурных подразделений, в которых она проводилась;
3. установление количества респондентов – работников, принявших участие в анонимной диагностике, определение их удельного веса от штатной численности работников (структурного подразделения, организации в целом);
4. определение количества, удельного веса мотивационных карт (персональной, карт карьеры и профессионального роста) от штатной численности работников;
5. оценка реализации пакета мотивационных карт (персональной, карт карьеры и профессионального роста);
6. определение количества работников, в отношении которых создан персональный мотивационный профиль, их удельный вес, структура мотивов и характеристика;
7. приведение методик и инструментов (при необходимости – расчетов) и краткое изложение основных результатов, полученных с их помощью;
8. количественно-качественная оценка общего уровня мотивации, в том числе оценка значимости для работника факторов труда и удовлетворенность им;
9. оценка мотивационного баланса (соотношение показателей мотивации и демотивации), а также выявление ключевых факторов, снижающих уровень мотивации;
10. формирование и оценка портфеля мотивационных инициатив работников, приведение перечня (2–6) ключевых мероприятий по совершенствованию системы мотивации;
11. выявление сильных сторон (преимуществ) существующей системы мотивации;
12. определение слабых сторон (недостатков) существующей системы мотивации;
13. оценка возможностей, в том числе ключевых показателей значимости факторов труда, развития кадрового и трудового потенциала;
14. оценка кадровых угроз, в том числе ключевых демотиваторов труда, текучести кадров;
15. подведение общих итогов, формулирование выводов, соотнесение полученных результатов с предыдущей диагностикой, а также целями, задачами и ценностями организации;
16. выявление резервов и возможностей организации по совершенствованию системы мотивации;
17. выработка предложений и плана по совершенствованию системы мотивации, мер (мероприятий), рекомендуемых к применению и для включению в стратегическую карту, согласование их с соответствующими руководителями организации;
18. ознакомление работников с результатами диагностики и планом мотивационных мероприятий.

При планировании мотивационных мероприятий анализируются и учитываются эффективность и результативность профессиональной деятельности работников, возможности организации.

Ведение диагностической мотивационной карты предполагает осуществление последовательных действий по сбору, обработке и учету сведений об основных изменениях в системе мотивации, мониторинг, контроль и оценку выполнения плана мотивационных мероприятий, его актуализацию, включение новых мероприятий (при необходимости).

Реализация диагностической мотивационной карты подразумевает использование ее кадровой службой и руководителями организации для оценки эффективности системы мотивации, определения резервов, способов и направлений ее совершенствования, а также для создания стратегической мотивационной карты.

Ожидаемые результаты и оценка реализации диагностической мотивационной карты определяются приведенными выше целями.

Реализация диагностической мотивационной карты также позволит:

* объективно определить (с учетом анонимного характера исследования) мотивационный профиль, структуру ключевых мотивов, потребностей, стимулов работников;
* сделать выводы, основанные на позиции работников, учесть их ожидания, потребности, мотивы;
* осуществлять анализ и выявлять динамику изменения мотивов, потребностей работников;
* проводить мониторинг мотивационных мероприятий;
* определять направления совершенствования кадровой политики и системы мотивации в организации.

Результаты диагностики и план мотивационных мероприятий доводятся кадровой службой до сведения работников. Предложения и план мотивационных мероприятий согласовываются кадровой службой с соответствующими руководителями организации.

Проект диагностической мотивационной карты приведен в приложении 11.

**4.6 Формирование и реализация стратегической мотивационной карты**

Основными целями создания, ведения и реализации стратегической мотивационной карты являются:

* формирование и (или) совершенствование мотивационной кадровой стратегии организации;
* определение направлений модернизации системы мотивации, сохранение, укрепление и развитие ее сильных сторон и возможностей, а также устранение (минимизация) слабых позиций и кадровых рисков (угроз);
* выявление степени влияния реализуемой мотивационной стратегии (политики) на общие результаты деятельности организации;
* составление краткосрочной и (или) долгосрочной программ мотивационных мероприятий, их плана;
* развитие кадрового и рациональное использование трудового потенциала работников, повышение эффективности их труда, снижение текучести кадров.

Стратегическая мотивационная карта создается по результатам диагностики (на основе диагностической мотивационной карты).

При создании стратегической мотивационной карты необходимо:

* базироваться на принципах государственной службы;
* основываться на сведениях диагностики (диагностической мотивационной карты), подходах классических мотивационных теорий и достижениях современной науки;
* учитывать потребности, мотивы работников, их соответствие целям, ценностям и специфике деятельности организации;
* обеспечить выбор методов, способствующих повышению индивидуального и общего уровней мотивации;
* включить три временных измерителя предыдущего периода: прошлого, фактического (настоящего), ожидаемого (будущего);
* предусмотреть систему целевых показателей и возможность использования различных инструментов мотивации, их оптимальное сочетание;
* обеспечить сбалансированное сочетание индивидуального и комплексного подходов при разработке плана мотивационных мероприятий.

Программа мотивации (мотивационной стратегии) должна носить комплексный характер и позволять организации выбирать альтернативные инструменты мотивации по основным структурным компонентам.

Срок действия карты определяется в зависимости от полученных результатов диагностики, уровня мотивации, кадровых проблем и рисков в организации. Краткосрочная стратегическая мотивационная карта составляется на 1–2 года, среднесрочная на 3–5 лет, долгосрочная на период свыше 5 лет.

В случае составления долгосрочной стратегической мотивационной карты обеспечивается ее актуализация и синхронизация с диагностической мотивационной картой.

Структура стратегической мотивационной карты зависит от цели ее создания, периода разработки программы (краткосрочной, среднесрочной либо долгосрочной) и может включать следующие блоки:

* общий уровень мотивации (ключевые факторы значимости труда, удовлетворенность работников трудом, организационная приверженность);
* мотивационный профиль работников;
* эффективность и результативность труда;
* развитие кадрового потенциала;
* мотивационный баланс, в том числе основные демотиваторы;
* баланс поощрений и мер воздействия;
* кадровые риски, угрозы (проблемы), в том числе текучесть кадров;
* портфель стратегических инициатив работников.

Создание стратегической мотивационной карты подразумевает следующий алгоритм действий:

1. составление мотивационной программы, в том числе:
2. определение стратегических целей, задач мотивационной политики, ожидаемого результата (показателей достижения целей и задач);
3. установление трех временных измерителей предыдущего периода: прошлого, фактического (настоящего), ожидаемого (будущего);
4. формирование перечня мотивационных мероприятий, методов, инструментов, целевых значений (показателей);
5. закрепление ответственности: установление контрольных сроков исполнения, этапов (при необходимости), исполнителей;
6. определение на основе сведений диагностической карты составляющих мотивационной стратегии (политики):
7. оценка общего уровня мотивации, в частности, ключевых факторов значимости труда (3-6), их силы, удовлетворенности работников трудом, организационной приверженности, в том числе психологического климата;
8. оценка мотивационного профиля работников (оценка структуры мотивов и потребностей работников, определение их удельного веса);
9. оценка эффективности и результативности профессиональной деятельности (труда);
10. оценка развития кадрового потенциала (количество прошедших дополнительное обучение, переподготовку, имеющих ученую степень и т.д.);
11. оценка мотивационного баланса (соотношение мотивации и демотивации), в том числе определение перечня основных демотиваторов, их силы;
12. оценка баланса поощрений и мер воздействия, включающих дисциплинарные взыскания и меры материального воздействия (уменьшение размера премии);
13. оценка кадровых рисков, угроз (проблем), в том числе текучести кадров;
14. оценка портфеля стратегических мотивационных инициатив работников.
15. ведение стратегической мотивационной карты предполагает мониторинг программы мотивационных мероприятий и контроль выполнения их плана, его оценку не реже одного раза в год, актуализацию, включение в него новых мероприятий (при необходимости).

Реализация стратегической мотивационной карты подразумевает:

* способствование раскрытию и эффективному использованию кадрового, трудового, мотивационного потенциала работников;
* возможность управления мотивами работников, удовлетворения их потребностей;
* развитие организационной культуры;
* минимизацию (устранение) негативных кадровых тенденций;
* оценку и определение стратегии совершенствования кадровой политики и системы мотивации в организации.

Ожидаемые результаты и оценка реализации стратегической мотивационной карты определяются приведенными выше целями.

Реализация стратегической мотивационной карты также позволит:

* идентифицировать и оценить структуру потребностей, ключевые мотивы и стимулы работников;
* обобщить результаты исследования системы мотивации и структурировать полученную по результатам оценки информацию;
* сделать выводы, основанные на мнении, ожиданиях и предложениях работников;
* применять наиболее прогрессивные и эффективные мотивационные технологии (методы и инструменты мотивации);
* проводить мониторинг мотивационных мероприятий;
* оценить эффективность решений, принимаемых на уровне системы управления;
* развивать мотивационный потенциал работников;
* повышать индивидуальный и общий уровень мотивации, организационной культуры и удовлетворенности работниками трудом;
* обеспечить стабильность кадров.

Непосредственный контроль за выполнением плана и реализацией программы стратегических мероприятий осуществляет руководитель кадровой службы и руководители структурных подразделений, ответственных за их исполнение.

Проект стратегической мотивационной карты приведен в приложении 12.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
2. Заруцкая, Е. А. Методы и инструменты исследования мотивации трудовой деятельности персонала организации / Е. А. Заруцкая // Актуальные проблемы управления: теория и практика : материалы III Междунар. науч.-практ. заочной конф., Тверь,  
   1–30 апр. 2016 г. // М-во обр. и науки РФ, ФГБОУ ВО «Твер. гос. ун-т» ; редкол.: Н. Н. Беденко, д-р экон. наук, проф. [и др.]. – Тверь : Тверской государственный университет, 2016. – С. 109–120.
3. Райгородский, Д. Я*.* Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : Изд. Дом «БАХРАХ-М», 2006. – 672 с.
4. Трипузова, А. А. Актуальные вопросы повышения эффективности системы мотивации государственных служащих в Республике Беларусь / А. А. Трипузова // Проблемы управления. – 2019. – № 4 (74). – С. 49–53.
5. Трипузова, А. А*.* Современные методы оценки эффективности системы мотивации работников / А. А. Трипузова, Н. Н. Морозова // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь: философские, экономические, юридические науки. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2019. –  
   С. 230–264.
6. Ушакова, А. В. О мотивационном профиле руководителей и специалистов в государственной организации / А. В. Ушакова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2017. – № 12 (28). – С. 171–174.
7. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп : учеб. пособие / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Сравнительный анализ методов и методик оценки трудовой мотивации**

Таблица 1.1 – Анализ методов и методик оценки трудовой мотивации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методы и методики | Результат | Преимущества | Недостатки |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Тест «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина | Определение значимых и малозначимых факторов для работников | Возможность определения средних значений для всех работников | Трудоемкость обработки результатов |
| Беседа | Выявление факторов мотивации и демотивации | Простота | Требует затрат времени руководителя или привлечения специалистов |
| Минессотский многопрофиль-ный личностный опросник (MMPI) | Разделение работников на три мотивационные группы | Позволяет учесть особенности сотрудника и его мотивации | Продолжительность и трудоемкость исследования |
| Психологичес-кое тестирование | Изучение специфические потребности работников | Значительный уровень достоверности за счет разнообразия тестов для различных целей | Необходимость привлечения психологов, разработки теста для отдельного работника или определенной группы. Сознательное влияние респондента на результаты |
| Метод Ю. Г. Лейни | Получение результатов в разрезе разных уровней проявления мотивации | Большой объем информации и ее значимость | Трудоемкость, необходимость использования большого числа методов на каждом уровне |
| Наблюдение | Определение уровня мотивации | Доступность | Затруднительность однозначных выводов при небольшом временном отрезке наблюдений |
| Дисперсион-ный анализ | Оценка влияния методов и способов мотивации на производительность труда и на уровень эффективности деятельности организации в целом | Возможность использования результатов оценки для совершенствования системы мотивации и результатов труда. Оценка влияния совокупности факторов внешней и внутренней среды на конкретные категории работников | Трудоемкость в силу масштабности анализа |
|  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 1.1 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Методика на базе оценки эффективности деятельности каждого работника и организации в целом | Определение уровня мотивации и эффективности каждого работника и организации в целом | Возможность получения количественных результатов оценки | Необходимость учета и корректировки показателей в зависимости от должности, категории работника, сферы деятельности |
| Диагностичес-кое интервью | Оценка уровня мотивации руководителей  (менеджеров) | Определение демотиваторов, возможность их уточнения | Требует значительных затрат времени, привлечения специалистов. Неискренность респондентов |
| Методика комплексной оценки системы мотивации работников Л. Г. Миляевой | Разграничение мотивации на внутреннюю и внешнюю мотивацию (стимулирование) | Количественная методика, позволяющая выявить уровень внутренней и внешней трудовой мотивации, а также получить интегральный уровень трудовой мотивации работника | Нацеленность на диагностику уровня трудовой мотивации работника, а не системы трудовой мотивации.  Непригодность для мониторинга систем мотивации анализируемых организаций |
| Метод опроса, анкетирование | Выявление важнейших потребностей персонала | Выявление мотивов конкретного работника и получение общей оценки по организации. Не требует значительных финансовых затрат. | Искажение результатов в силу субъективных оценок. Неосознанность респондентом скрытых мотивов. Сознательная неверность, неточность ответов. Ошибки при разработке и проведении опроса. Временные затраты. |
| Тест Motype В. И. Герчикова | Определение психотипа сотрудника | Позволяет разделить персонал на мотивационные группы | Не всегда возможно выделить один психотип |
| Проективные методы | Выявление скрытых для испытуемого мотивов | Глобальность подхода к оценке личности, разнообразность ответов | Сложность обработки данных, необходимость привлечения специалистов |
| Ключевые показатели КРI | Оценка системы мотивации | Комплексность и всесторонность оценки | Сложность, трудоемкость. Высокие временные затраты |
| Метод экспертных оценок | Оценка мотивации работников и системы мотивации | Быстрота получения результатов | Субъективность. Трудоемкость сбора информации. Необходимость привлечения специалистов |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Матрица факторов значимости профессиональной деятельности (работы)**

Таблица 2.1 – Матрица факторов значимости профессиональной деятельности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Ответы | | | | | | Обработка результатов  (не отображается в анкете) | | | |
| 1 | 2 | | | | | | 3 | | | |
| Факторы значимости работы | Оценка факторов значимости работы  в баллах  от 0 до 5 баллов  (6 вариантов,  5 – максимальный балл) | | | | | | Расчет суммы (∑) оценок работников, выбравших один из 6 вариантов ответа на каждый вопрос (№ фактора) | | | |
| Сила фактора (удельный вес, %) =  = ∑ оценок умножается (\*) на 100% и делится (/) на максимально возможную оценку (балл) | | | |
| Максимально возможная оценка =  = количество респондентов умножается (\*) на максимальный балл (в данном случае:  45 респондентов \* 5 баллов = 225) | | | |
| Оценка силы фактора =  = сумма (∑) оценок, данных респондентами, делится (/) на общее количество респондентов | | | |
| Мне нравится моя работа, потому что …  Для меня важны следующие факторы труда, в том числе для продолжения работы в нашей организации: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Расчет ∑ оценок | ∑ | Сила (удель-ный вес), % | Оценка  силы фактора, балл |
| 1. Полезность работы для общества (дает возможность помогать гражданам, защищать их права и интересы, восстанавливать справедливость) | 0 | 1 | 1 | 5 | 15 | 23 | 0+1+2+ +15+60++115 | 193 | 85,8 = 193\*100/225 | 4,29 =  193/45 |
| 2. Полезность работы для государства  (направлена на укрепление законности и правопорядка в стране и др.) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Возможность самореализации (это мое призвание и т. д.) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Интересная работа |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Результативность работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 2.1 | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | | | | | | 3 | | | |
| 6. Творческий характер работы (нешаблонная, нестандартная, разнообразная) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Достойная зарплата |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Материально-техническая оснащенность  (обеспеченность кабинетами, оргтехникой, средствами связи и др.) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Материально – социальные гарантии |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Справедливость дисциплинарных воздействий |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. Индивидуальный подход |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. Формы морального поощрения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. Полезность этой работы в целом |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. Формы материального поощрения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. Умения, навыки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. Профессиональный рост, развитие |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17. Содержание труда |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18. Люблю свою работу априори |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19. Единство жизненных ценностей и целей организации |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20. Борьба с правонарушителями \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21. Взаимодействие с людьми  (удовлетворяет потребность в общении) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22. Самостоятельность, независимость |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23. Условия труда |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24. Стабильность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25. Престижность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26. Наказание виновных \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27. Профессиональный рост |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28. Организация работы  (распределение заданий и нагрузки) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29. Карьера |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30. Психологический климат в коллективе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31. Взаимоотношения с коллегами |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 2.1 | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | | | | | | 3 | | | |
| 32. Взаимоотношения с руководителем |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33. Стиль и методы руководства организацией |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 34. Стиль и методы руководства структурного подразделения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35. Поиск истины, восстановление справедливости |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36. Власть над людьми |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37. «Полезные связи» на случай увольнения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 38. Поможет построить карьеру в другой организации |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 39. Объем выполняемой работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40. Свой вариант ответа |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общее число баллов в ответах респондентов (100%) |  |  |  |  |  |  |  | 225 эталон | 100 %  эталон | 5  эталон |

(\*) Вариант фактора указывать в анкете в зависимости от уровня государственного органа, иной организации и цели исследования.

В анкету могут также включаться следующие сведения:

* указать стаж работы – до 1 года; до 3 лет; до 5 лет; до 10 лет, до 15 лет; до 20 лет; свыше 20 лет (подчеркнуть);
* указать, являетесь руководителем либо нет (подчеркнуть);
* указать пол – мужской, женский (подчеркнуть).

Таблица 2.2 – Матрица факторов удовлетворенности профессиональной деятельностью

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Ответы | | | | | | Обработка результатов  (не отображается в анкете) | | | |
| 1 | 2 | | | | | | 3 | | | |
| Факторы удовлетворенностью работой | Оценка факторов удовлетворен-  ностью работой  в баллах  от 0 до 5 баллов  (6 вариантов,  5 – максимальный балл) | | | | | | Расчет суммы (∑) оценок работников, выбравших один из 6 вариантов ответа на каждый вопрос (№ фактора) | | | |
| Сила фактора (удельный вес, %) =  = ∑ оценок умножается (\*) на 100% и делится (/) на максимально возможную оценку (балл) | | | |
| Максимально возможная оценка =  = количество респондентов умножается (\*) на максимальный балл (в данном случае:  45 респондентов \* 5 баллов = 225) | | | |
| Оценка силы фактора =  = сумма (∑) оценок, данных респондентами, делится (/) на общее количество респондентов | | | |
| Я доволен своей работой, потому что …  Мои ожидания оправдались (удовлетворены) по поводу следующих факторов труда | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Расчет ∑ оценок | ∑ | Сила (удель-ный вес), % | Оценка  силы фактор, балл |
| 1. Оплата труда | 0 | 0 | 3 | 15 | 22 | 5 | 0+0+6+  +45+88++25 | 164 | 72,9 = 164\*100//225 | 3,6 =  164/45 |
| 2. Уровень знаний и умений |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Условия труда |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Социально-бытовое обеспечение |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Материально-техническая оснащенность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Материально-социальные гарантии |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Справедливость дисциплинарных мер |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Формы материального поощрения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Формы морального поощрения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Организация работы  (распределение заданий и нагрузки) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. Интенсивность труда |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. Объем работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. Объем внеплановых заданий |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. Индивидуальный подход к работнику |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. Карьера |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. Профессиональный рост, развитие |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17. Содержание труда |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18. Престижность работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19. Единство жизненных ценностей и целей организации |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20. Социальная значимость, направленность работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21. Творческий характер работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22. Практическая реализация, результативность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23.Мотивационные меры (инструменты) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24. Кадровая политика |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25. Самостоятельность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26. Взаимодействие с людьми |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27. Взаимоотношения в коллективе с коллегами |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28. Психологический климат в коллективе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28. Профессионализм коллег |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29. Профессионализм руководства |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30. Стиль и методы руководства организацией |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31. Стиль и методы руководства структурным подразделением \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32. Взаимоотношения с непосредственным руководителем |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33. Власть над людьми |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 34. Методическое обеспечение \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35. Объем информации из нижестоящих/вышестоящих органов\* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36. Объем и качество информации других структурных подразделений \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37. Эффективность и качество работы нижестоящих/вышестоящих органов (организаций) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общее число баллов в ответах респондентов (100%) |  |  |  |  |  |  |  | 225 эталон | 100%  эталон | 5 эталон |

(\*) Вариант фактора указывать в анкете в зависимости от уровня государственного органа, иной организации и цели исследования.

В анкету могут также включаться следующие сведения:

* указать, являетесь руководителем либо нет (подчеркнуть);
* указать пол – мужской, женский (подчеркнуть);
* указать стаж работы – до 1 года; до 3 лет; до 5 лет; до 10 лет, до 15 лет; до 20 лет; свыше 20 лет.

Рекомендуемые формулы расчета

Частный уровень мотивации (*УIТМ*) определяет силу каждого фактора труда (удельный вес) и рассчитывается как соотношение средней оценки фактора восприятия (P*ί*ВОСП), т.е. удовлетворенности фактором, и эталонной оценки ожидания (), выраженной в баллах.

Общий (интегральный) уровень мотивации () оценивает и определяет сумму структурных составляющих факторов труда (системы мотивации) и рассчитывается как произведение суммы оценок всех факторов () и их относительной значимости (di).

Относительная значимость факторов труда () рассчитывается как соотношение средней оценки значимости каждого фактора () и суммы средних оценок всех факторов ()

Методика расчета показателей представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Расчет показателей уровней мотивации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели, примеры расчета | Формула | Обозначение фактора |
| 1 | 2 | 3 |
| Частный уровень мотивации – определяет силу факторов-мотиваторов | *УIТМ* = P*ί*ВОСП / P*ί*ОЖ | P*ί*ВОСП – средняя оценка факторов восприятия, т.е. факторов удовлетворенности трудом  P*ί*ОЖ – эталонная оценка ожидания  5,00 – эталонная оценка, равная в данном случае 5 баллам, умноженная на количество респондентов (45) = 225 |
| Пример расчета  по фактору «Психологический климат в коллективе» | *0,871 = 4,35/5=196/225* | 4,35 или 196/45 – средняя оценка факторов восприятия, т.е. факторов удовлетворенности трудом  5 или 225/45 – максимально возможная оценка (эталон) |
| Относительная значимость параметров  (мотивов труда)  di | di =/ | – средняя оценка значимости по каждому фактору  сумма средних оценок по всем факторам  количество анализируемых факторов труда |
|  |  |  |
| Продолжение таблицы 2.3 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Пример расчета  по фактору «Психологический климат в коллективе | 0,099 = 4,35/43,84 | 4,35 – средняя оценка факторов восприятия, т.е. удовлетворенности трудом  43,84 – сумма средних оценок всех факторов |
| Общий (интегральный) уровень мотивации |  | – сумма оценок всех факторов  di – относительная значимость  – сумма структурных составляющих (факторов) уровня трудовой мотивации (в долях – д.ед.) |
| Пример расчета | *УТМ*=0,871\*0,099+ … +0,751\*0,027= 0,804. | 0,871\*0,099 (уровень мотивации первого фактора «Психологический климат» \* на его относительную значимость)  0,751\*0,027(уровень мотивации последнего (12-го) фактора «Власть» \* на его относительную значимость |

Таблица 2.4 – Образец сводных результатов диагностики уровня мотивации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры / факторы (мотивы труда) | Балльная оценка | | | Относительная значимость  di, д.ед. | Уровень мотивации , д.ед. |
| Эталон | Значимость  Р*ВАЖ* | Восприятие |
| Психологический климат в коллективе | 5,0 | 4,35 | 4,35 | 0,099 | 0,871 |
| Значимость, полезность для людей, государства | 5,0 | 4,28 | 4,26 | 0,098 | 0,853 |
| Творческий характер | 5,0 | 4,11 | 4,13 | 0,094 | 0,826 |
| Навыки, умения | 5,0 | 4,07 | 3,77 | 0,093 | 0,755 |
| Самореализация | 5,0 | 4,04 | 4,02 | 0,092 | 0,804 |
| Профессиональный рост, карьера | 5,0 | 4,0 | 3,88 | 0,091 | 0,777 |
| Содержание работы | 5,0 | 3,8 | 4,13 | 0,087 | 0,826 |
| Престиж, признание | 5,0 | 3,8 | 4,15 | 0,087 | 0,831 |
| Условия труда | 5,0 | 3,6 | 3,91 | 0,083 | 0,782 |
| Оплата труда | 5,0 | 3,4 | 3,64 | 0,077 | 0,728 |
| Самостоятельность, независимость | 5,0 | 3,15 | 3,86 | 0,072 | 0,773 |
| Власть | 5,0 | 1,2 | 3,75 | 0,027 | 0,751 |
| Итого | – | 43,84 | 47,85 | 1,000 | 0,804 |

Для идентификации достигнутого уровня мотивации используются уровневая шкала (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Абсолютная оценка уровня трудовой мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень трудовой мотивации | Качественная оценка ситуации |
| 1,00 | Отлично |
| От 0,95 до 1,00 | Очень хорошо |
| От 0,80 до 0,94 | Хорошо |
| От 0,70 до 0,79 | Допустимо |
| От 0,60 до 0,69 | Удовлетворительно |
| Менее 0,60 | Неудовлетворительно |

Информационной базой для расчета уровня мотивации выступили сводные результаты диагностики, в ходе которой среди 45 государственных служащих проведено анкетирование.

Проанализированы результаты по 12 мотивационным факторам (их количество зависит от содержания вопросов анкет и цели исследования) исходя из трех критериев: «ожидания» (эталонная оценка 5 баллов), «важности» как значимости труда и «восприятия» как удовлетворенности этим фактором.

Для выявления по каждому фактору средних балльных оценок восприятия () и важности () использованы матрицы и сводные таблицы по результатам анкетирования по определению факторов значимости и удовлетворенности трудом.

Таблица 2.6 – Оценка причин увольнения работников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Причины | Число государственных служащих (работников), % | | | | Удельный вес баллов, % |
| Оценка  4-5 | Оценка  3-4-5 | Оценка  1-2-0 | Оценка  0 |
| 1. Материально – бытовая необеспеченность | 61 | 85,4 | 14,6 | 4,9 | 73,2 |
| 2. Общая ситуация в организации | 19,5 | 61 | 39 | 22 | 62 |
| 3. Кадровая политика в организации | 24,4 | 53,7 | 46,3 | 19,5 | 47,3 |
| 4. Неопределенность служебных (карьерных) перспектив работников | 22 | 61 | 39 | 14,6 | 50,2 |
| 5. Невозможность реализовать свои способности | 14,6 | 56 | 44 | 22 | 42 |
| 6. Неудовлетворенность работой | 24,4 | 56,1 | 43,9 | 12,2 | 52,2 |
| 7. Значительные перегрузки на работе, ее высокий темп, нехватка времени | 41,5 | 78 | 22 | 9,7 | 62 |
| 8. Неудовлетворенность стилем и методами руководства | 22 | 48,8 | 51,2 | 17 | 46,3 |
| 9. Напряженная обстановка в коллективе | 12,2 | 39 | 61 | 29,3 | 37 |
| 10. Недостаточная независимость, самостоятельность | 9,7 | 39 | 61 | 24,4 | 38 |
| 11. Собственные варианты ответов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Пример описания полученных результатов.

Основными причинами увольнений большинство респондентов-работников назвали:

* материально-бытовую необеспеченность (73,2%, из них высоко  
  (на 4–5 баллов) оценивают этот фактор 61 %);
* перегрузки на работе (78 %, из них важность этой причины отмечают 41,5 %);
* неопределенность служебных перспектив (61 %, из них 22 % указывают на важность параметра).

Значительное количество респондентов не связывают увольнение работников (баллы 0–2) с напряженной обстановкой в коллективе и недостаточной самостоятельностью (61 %, при этом 29,3 % и 24,4 % вообще не приводят этих причин).

3. Самый высокий удельный вес составляет фактор материально-бытовой необеспеченности (73,2 %), ниже всего показатель напряженной обстановки в коллективе (37 %).

4. Неудовлетворенность работой и стилем руководства как существенные причины (баллы 3–5) отмечают значительное число респондентов (56,1 % и 48,8 % соответственно).

Таблица 2.7 – Оценка психологической атмосферы в коллективе

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |  |
| Дружелюбие | 23 | 12 | 5 | - | 4 | 1 | - | - | Враждебность |
| Согласие | 16 | 17 | 6 | 3 | 2 | - | - | 1 | Несогласие |
| Удовлетворенность | 16 | 12 | 9 | 4 | 2 | 2 | - | - | Неудовлетворенность |
| Продуктивность | 23 | 9 | 5 | 4 | 3 |  | - | 1 | Непродуктивность |
| Теплота | 15 | 14 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | - | Холодность |
| Сотрудничество | 23 | 9 | 3 | 4 | 4 | 1 | - | 1 | Несогласованность |
| Взаимоподдержка | 20 | 11 | 3 | 5 | 5 | - | 1 | - | Недоброжелательность |
| Увлеченность | 14 | 12 | 5 | 7 | 3 | 2 | 1 | 1 | Равнодушие |
| Занимательность | 13 | 17 | 4 | 4 | 4 | 3 | - | - | Скука |
| Успешность | 16 | 12 | 8 | 4 | 3 | 1 | 1 | - | Безуспешность |

Пример описания результатов опроса 45 государственных служащих по методу А. Ф. Фидпера.

Для оценки психологической атмосферы в коллективе может использоваться методика А. Ф. Фидпера. В ее основе лежит метод семантического дифференциала. Согласно данной методике на основании результатов опроса сотрудников заполняется таблица с противоположными по смыслу парами слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов, и чем он ближе к правому или левому слову в каждой паре, тем более выражен этот признак в коллективе. Чем левее, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная). На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, характеризующий психологическую атмосферу в коллективе.

Анализ результатов исследования (приведенных в таблице данных) свидетельствует о благоприятной психологической атмосфере в коллективе, наличии серьезной внутренней и достаточной профессиональной мотивации работников, а также грамотной системе управления внешней мотивацией. Подавляющее большинство работников считает себя успешными в профессиональной деятельности, а среди коллег находит дружелюбие, согласие, теплоту, сотрудничество и взаимоподдержку.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**Инструментарий «Интегральная удовлетворенность трудом»**

*Образец анкеты «Интегральная удовлетворенность трудом»*

Уважаемый коллега!

Перед Вами анкета, которая направлена на выявление мнения об удовлетворенности трудом и мотивационными мероприятиями, проводимыми в нашей организации. Анкетирование является анонимным. Анализ Ваших ответов позволит определить направления совершенствования системы мотивации в нашей организации, выработать наиболее действенные меры и инструменты мотивации.

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательным и максимально объективным. В анкете представлены вопросы, предполагающие выбор одного варианта ответа.

Заранее благодарим за участие!

Таблица 3.1 – Образец анкеты «Интегральная удовлетворенность трудом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | ВОПРОСЫ | ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует | а) да  б) отчасти  в) нет |
| 2 | За последние годы я добился успехов в своей профессии | а) да  б) отчасти  в) нет |
| 3 | У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива | а) да  б) не со всеми  в) нет |
| 4 | Удовлетворение, получаемое от работы, важнее высокого заработка | а) да  б) не всегда  в) нет |
| 5 | Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям (ниже их) | а) да  б) отчасти  в) нет |
| 6 | В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое | а) да  б) время от времени  в) нет |
| 7 | С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания | а) да  б) не уверен  в) нет |
| 8 | Люди, с которыми я работаю, уважают меня | а) да  б) отчасти  в) нет |
| 9 | В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на меня работу | а) да  б) время от времени  в) нет |
| 10 | В последнее время руководство не раз выражало неудовлетворение по поводу моей работы | а) да  б) редко  в) нет |
|  |  |  |
| Продолжение таблицы 3.1 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| 11 | Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией | а) да  б) среднее  в) нет |
| 12 | Процесс работы доставляет мне удовольствие | а) да  б) время от времени  в) нет |
| 13 | Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе | а) да  б) не совсем  в) нет |
| 14 | У меня часто бывают разногласия с коллегами по работе | а) да  б) иногда  в) нет |
| 15 | Меня редко поощряют за работу | а) да  б) иногда  в) нет |
| 16 | Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы | а) да  б) может быть  в) нет |
| 17 | Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня | а) да  б) иногда  в) нет |
| 18 | В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда | а) да  б) не совсем  в) нет |
| 19 | Укажите Ваш стаж работы в организации | а) до 1 года  б) от 1 года до 3 лет  в) от 3 до 5 лет  г) от 5 до 10 лет  д) от 10 до 20 лет  е) свыше 20 лет |

Обработка результатов анкеты.

Обработка результатов анкетирования для получения интегральной удовлетворенности трудом предполагает:

* перевод вариантов ответов в баллы с использованием рекомендуемого ключа;
* группировку ответов на вопросам по факторам (составляющим) удовлетворенности с использованием рекомендуемого ключа;
* расчет интегральной удовлетворенности;
* оценка степени удовлетворенности по соответствующей шкале;
* определение уровня удовлетворенности организационной приверженности;
* анализ оценок по каждому (отдельному) фактору;
* выявление конкретных проблем;
* формулирование общих выводов, выработка соответствующих мероприятий, рекомендуемых для применения и подлежащих отражению в стратегической мотивационной карте.

КЛЮЧИ ДЛЯ РАСЧЕТА РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСА «ИНТЕГРАЛЬНАЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ»

Таблица 3.2 – Ключ перевода вариантов ответов в баллы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| а | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| б | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| в | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 |

Таблица 3.3 – Ключ для оценки факторов (составляющих) удовлетворенности труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Индекс | Факторы (составляющие) удовлетворенности | Вопрос | Максимальный балл |
| А | Интерес к работе | 1, 6, 12 | 6 |
| Б | Удовлетворенность достижениями в работе | 2, 7 | 4 |
| В | Удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами | 3, 8, 14 | 6 |
| Г | Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством | 10, 15, 17 | 6 |
| Д | Уровень притязаний в профессиональной деятельности | 5, 11 | 4 |
| Е | Предпочтение выполняемой работы заработку | 4, 16 | 4 |
| Ж | Удовлетворенность условиями труда | 13, 18 | 4 |
| З | Профессиональная ответственность | 9 | 2 |
| Общая | Общая удовлетворенность трудом | 1–18 | 36 |

Таблица 3.4 – Интегральная удовлетворенность трудом (свод, %)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж | Количество работников | А | Б | В | Г | Д | Е | Ж | З | Общая |
| до 1 года |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1-3 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3-5 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5-10 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10-20 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| свыше  20 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Не указали стаж |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общая |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 3.5 – Шкала оценки удовлетворенности трудом

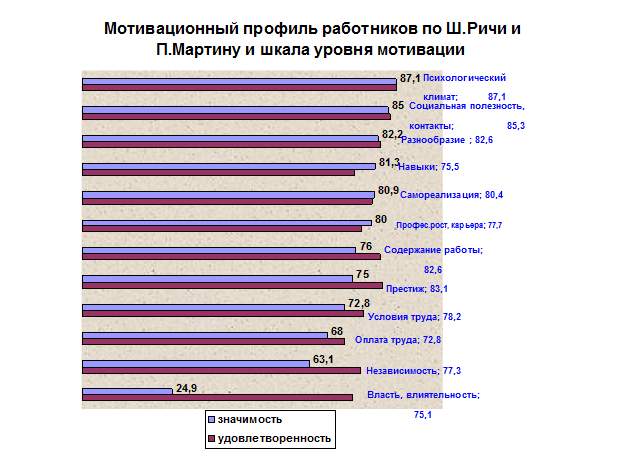
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент удовлетворенности трудом (%) | 0-20 | 20-40 | 40-60 | 60-80 | 80-100 |
| Качественная оценка степени удовлетворенности | Крайне низкая  (очень низкая) | Низкая | Средняя  (допустимая, удовлетворительная) | Хорошая | Высокая |

Таблица 3.6 – Пример описания факторов удовлетворенности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы удовлетворенности | Уровень удовлетворенности  % | Характеристика |
| Достижения  в работе | Высокий  (80-100) | Работники успешны при выполнении поставленных задач, ставят перед собой новые цели, чувствуют личную ответственность и причастность к результатам работы |
| Взаимоотношения  с коллегами | Высокий  (80-100) | Работники адаптированы в коллективе, им нравятся люди, работающие с ними, они не конфликтуют, ощущают себя частью коллектива |
| Интерес к работе | Высокий  (80-100) | Работники выполняют работу не только для получения материального вознаграждения, но и стремятся к самосовершенствованию, развитию, получению новых знаний, умений и навыков |
| Условия труда | Высокий  (80-100) | Работники оценивают существующие условия работы как комфортные и благоприятные, их устраивает окружающая обстановка |
| Профессиональная  ответственность | Высокий  (80-100) | Работники знают и понимают задачи и функции организации, своё место в ней, привержены ее целям и ценностям |
| Взаимоотношения  с руководством | Низкий  (80-100) | Работники не всегда и (или) не все ощущают внимание со стороны руководителя, оценка их труда не всегда является объективной, а поощрения и наказания – справедливыми |
| Притязания  в профессиональной деятельности | Низкий  (80-100) | Работники не всегда стремятся к достижению более сложных целей в своей деятельности |
| Предпочтение содержания работы высокому заработку | Средний  (80-100) | Работники лояльны к организации и преданы делу и в том случае, если уровень дохода отмечен как самый важный фактор мотивации, а удовлетворенность им является низкой |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

**Примеры графического способа обработки и получения результатов диагностики**

**45 работников по методам Ш. Ричи и П. Мартина и В. И. Герчикова**

**Рисунок 4.1 – Пример обобщенного мотивационного профиля 45 работников  
по Ш. Ричи и П. Мартину**

Анализируемыми параметрами для определения общего уровня мотивации 45 государственных служащих выступили 12 мотивационных факторов профессиональной деятельности (с адаптацией рекомендаций П. Мартина и Ш. Ричи к специфике государственной службы). Данные факторы рассматривались с позиций трех критериев: «ожидания» государственного служащего как эталонной оценки (в данном случае 100 %); значимости для него этого фактора («важности») и «восприятия» как удовлетворенности им («восприятия»).

В перечень анализируемых параметров вошли: материальное вознаграждение; условия работы; содержание работы; значимость (полезность) для людей; психологический климат в коллективе; признание в работе; самостоятельность (независимость); власть (влиятельность); разнообразие профессиональной деятельности (творческий характер); навыки (умения); престиж (признание); профессиональный рост (карьера); самореализация в целом.

Результаты диагностики показали, что ключевыми факторами, определяющими профессиональную мотивацию протестированных государственных служащих, являются:

* психологический климат в коллективе (81,1 %),
* социальная полезность (85 %)
* разнообразие профессиональной деятельности (82,2 %).

При этом уровень удовлетворенности данными факторами равен либо почти совпадает с уровнем их значимости.

Значительно ниже удельный вес значимости фактора материальной мотивации – оплатой труда (63,1 %), при этом уровень удовлетворенности им значителен (72,8 %), хотя и ниже уровня нематериальных факторов.

Наименее значимым в профессиональной деятельности респондентов назван ими фактор власти (24,9 %), в то же время достаточно высоко оценена удовлетворенность своими властными полномочиями (75,1 %).

В целом результаты данного исследования свидетельствуют о хорошем уровне самомотивации и мотивации протестированных государственных служащих, а также о том, что система мотивации, действующая в их структурных подразделениях, не требует значительных корректировок и в целом направлена на удовлетворение их потребностей, тем самым побуждает дорожить своей службой и качественно выполнять поставленные задачи.

Резервами и ориентиром для мотивационных мероприятий, а также наиболее значимыми для улучшения эффективности труда респондентов являются те параметры, у которых уровень удовлетворенности либо средняя оценка ниже уровня и оценки значимости. В данном случае такими факторами стали самореализация, получение новых навыков (самосовершенствование), профессиональный рост (карьера).



**Рисунок 4.2 – Мотивационный профиль работников организации**

Метод В. И. Герчикова по выявлению преобладающего мотивационного типа позволяет определить степень выраженности каждого из пяти базовых типов трудовой мотивации оцениваемых государственных служащих (работников): «инструментального», «хозяйского» («хозяйственного»), «профессионального», «патриотического» и «люмпенизированного».

По результатам опроса 45 государственных служащих получены данные, свидетельствующие о преобладании профессионального (62,2 %, или 28 работников) типа мотивации. Это указывает на высокую значимость для большинства профессиональной деятельности и превалировании нематериальной мотивации над материальной. Наиболее действенными способами стимулирования «профессионалов» являются создание комфортных условий работы, ее организация и содержание, а также привлечение к участию в принятии управленческих решений. Негативные формы мотивации – наказания, устные замечания, угроза потери работы, напротив, неэффективны.

Инструментальный тип мотивации выявлен у 10, или 22,2 % работников. Для «инструментала» сама по себе работа и ее содержание не представляют особой ценности, ему не характерна организационная приверженность. Главным мотивирующий их фактором выступает материальное вознаграждение. Лучшие инструменты их мотивации – материальные поощрения или взыскания.

Люмпенизированный тип мотивации выявлен у 8,9 %, или 4 работников. «Люмпены» к профессиональному росту и карьере равнодушны они нуждаются в постоянном контроле. Наиболее действенными формами стимулирования их являются проявление заботы (дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха, аренда жилья) либо наказание, угроза потери работы.

Всего 6,7 %, или 3 работника, принадлежат к патриотическому типу мотивации. «Патриоты» ждут от руководства признания своих заслуг, при этом не стремятся к карьерному росту. Для них результативность общего дела значимее, чем материальное вознаграждение или престижность работы. Они хотят чувствовать нужными своей организации, быть общественным лидером. Наиболее эффективными инструментами их мотивации является моральное поощрение (например, благодарность) или наказание (например, выговор).

Работников с хозяйским (хозяйственным) типом мотивации не выявлено, что может объясняться особенностями службы в центральном аппарате. Работник с хозяйственным типом сложноуправляем, не терпим к критике и контролю, ему нужна свободы действий. Часто отстаивает свою точку зрения и бывает категоричным. В то же время он обладает рядом преимуществ перед другими типами. «Хозяин» хорошо организован, нацелен на результат и способен работать с полной отдачей. Он добровольно берет на себя ответственность и проявляет инициативу. Денежный фактор и содержание работы для него не имеют определяющего значения. Для нее значимее признание его авторитета руководством, с которым он хочет быть на равных. Сотрудничество с ним принесет хорошие результаты, если предоставить ему возможность действовать самостоятельно.

Построение мотивационного профиля позволило определить преобладающий тип мотивации работников (наглядно представлен на рисунке), по которому можно составить программу (план) мотивации.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

**Классические методики оценки мотивации**

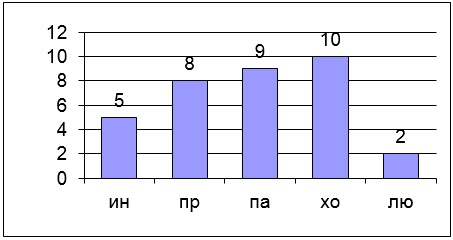
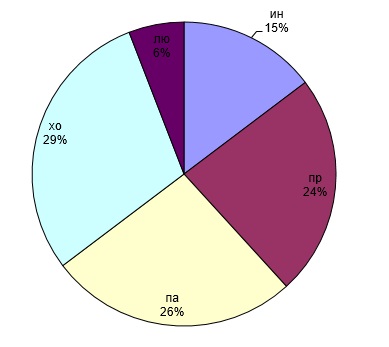
Таблица 5.1 – Методики оценки мотивации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование методики | Цель | Описание | Источник файла в Excel |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | Типологическая модель мотивации В. И. Герчикова | Получение общей картины трудовой направленности работника (выявление типа трудовой мотивации работника) | Данная методика предназначена для подбора кандидатов на вакантную должность и диагностики действующих работников для определения направлений мотивационной политики организации.  Согласно модели В. И. Герчикова, выявленные мотивационные типы необходимо учитывать в следующих направлениях деятельности организации:  – для разработки инструментов мотивации, т.к. для каждого мотивационного типа соответствует оптимальный набор стимулов и мотивов;  – для совершенствования системы оплаты труда в организации;  – для целенаправленного осуществления подбора и внутриорганизационных перемещений работников;  – для формирования коллективов, а также оценки вероятности соблюдения корпоративных правил трудовой и исполнительской дисциплины;  – для оценки карьерных ориентаций различных групп работников, разработки и организации выполнения индивидуальных планов профессионального развития в соответствии с личными намерениями работников и целями организации, а также выбор форм и видов обучения и повышения квалификации работников. | http://territory-rosta.ru/d/test-gerchikova-dlya-opredeleniya-tipa-trudovoj-motivaczii-rabotnika/ |
|  |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 5.1 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | Методика оценки мотивации организационного поведения Ф. Герцберга | Выявление мотивационных факторов работников | Методика основана на мотивационной теории Ф. Герцберга для определения факторов, которые позволят наиболее эффективно воздействовать на мотивацию работников. | http://test.grupla.ru/market/f\_hercberg\_i\_trudovaya\_motivaciya/ |
|  | Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности | Определение ведущих потребностей-мотиваторов личности работника | Методологической основой служит теория мотивации Д. Макклелланда, а также ряд ее более современных интерпретаций. Знание основных потребностей – исходный момент самомотивации. Выявив ключевые потребности работников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить мотивацию их профессиональной деятельности. | Собственная разработка на основании литературного источника [7] |
|  | Методика изучения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина | Выявление доминирующих потребностей работника, удовлетворение которых впоследствии может привести к положительному стимулированию его профессиональной деятельности | Данная методика предназначена для выявления ключевых и малозначимых факторов мотивации профессиональной деятельности. | https://hr-portal.ru/tool/metodika-izuchenie-motivacionnogo-profilya-lichnosti-sh-richi-i-p-martin |
|  | Опросник для определения потребностей по пирамиде А. Маслоу | Выявление базовых потребностей-мотиваторов личности и группы | Тест направлен на выявление существенных потребностей и ключевых мотивов.  Знание таких потребностей и мотивов позволит руководителю эффективно управлять мотивацией работников и совершенствовать систему мотивации в организации. | https://www.b-t.com.ua/kopilka/maslou.xls |
|  |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 5.1 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | Методика «Якоря карьеры» Э. Шейна | Выявление карьерных ориентаций работников | Методика позволяет раскрыть способности, мотивы и ценности работников, которые оказывают непосредственное влияние не только на определение той или иной карьерной траектории, но и на профессиональные предпочтения, а также общие жизненные установки и стремления работника. | http://www.b-t.com.ua/kopilka/yakorya\_karyery.xls |
|  | Диагностика «эмоционального интеллекта» Н. Холла | Выявление способностей понимать отношения личности, репрезентируемые в эмоциях и управлять эмоциональной сферой на основе принятия решений | Тест на эмоциональный интеллект Н. Холла – одна из самых распространенных методик для диагностики эмоционального интеллекта, в том числе самодиагностики. Данная методика способствует определению уровня эмоционального интеллекта по нескольким аспектам и дает дифференцированную оценку по следующим пяти характеристикам: эмоциональная осведомленность; управление своими эмоциями; самомотивация; эмпатия; распознавание эмоций других людей. | Собственная разработка на основании литературного источника [7] |
|  | Методика оценки психологической атмосферы в коллективе А.Ф. Фидпера | Оценка психологической атмосферы в коллективе | Для характеристики психологической атмосферы в коллективе, применяется диагностическая шкала – опросник А.Ф. Фидпера, адаптированная Ю.Л. Ханиным. В основе лежит метод семантического дифференциала. Оценку по предложенным биполярным шкалам дают респонденты. Надежность методики увеличивается в сочетании с другими методиками. | Собственная разработка на основании литературного источника [7] |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6**

**Примеры графического представления результатов индивидуального тестирования работников по классическим методикам оценки мотивации**

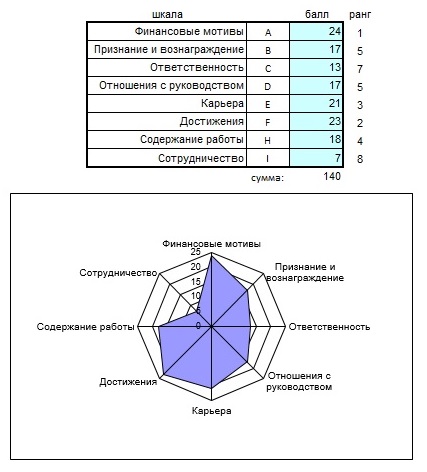
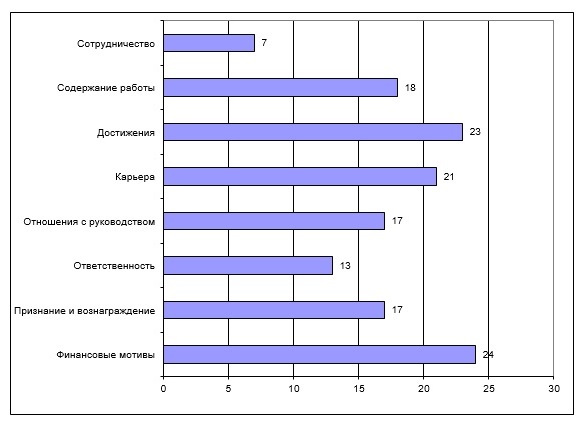
1. Типологическая модель мотивации В. И. Герчикова.



**Рисунок 6.1 – Результаты тестирования работника по методике В. И. Герчикова**

Результаты диагностики работника показали, что у него преобладает «хозяйский» тип мотивации (29 %). «Хозяин» выполняет работу с максимальной самоотдачей и эффективно, не требует постоянного контроля, является высококвалифицированным специалистом, полностью принимает на себя ответственность за выполняемую работу. Для такого работника денежные средства не являются приоритетным фактором, так как он нацелен прежде всего на результат. Однако «хозяин» не терпит критику и контроль, ему необходима полная самостоятельность и свобода действий. Самой сильное мотивацией для такого работника служит участие в управлении организацией, способствование карьерному росту.

1. Методика оценки мотивации организационного поведения Ф. Герцберга.



**Рисунок 6.2 – Результаты тестирования работника по методике Ф. Герцберга**

В результате анализа результатов диагностики мотивации организационного поведения опрошенного работника выявлено, что доминирующими (высокий уровень значимости) мотивами являются финансовые (24 балла), достижения (23 балла) и карьера (21 балл). Средней значимостью обладают такие мотивы, как содержание работы (18 баллов), отношения с руководством (17 баллов), признание и вознаграждение (17 баллов), ответственность (13 баллов). Самым незначимым мотивом для работника является (сотрудничество (7 баллов).

1. Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности.



**Рисунок 6.3 – Результаты диагностики мотиваторов социально-психологической активности работника**

Результаты диагностики работника показывают, что наиболее значимым мотиватором для него является стремление к власти (19 баллов). Менее выраженной является тенденция к аффилиации (групповому признанию и уважению) (17 баллов). Наименее значимым мотиватором для работника является достижение успеха в целом (9 баллов).

1. Методика изучения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина.

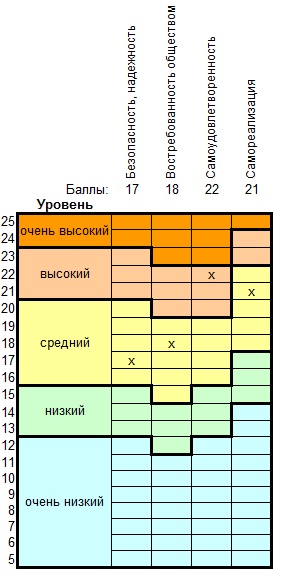




**Рисунок 6.4 – Мотивационный профиль работника  
(по методике Ш. Ричи и П. Мартина)**

Анализ результатов диагностики работника свидетельствуют о том, что наиболее значимым фактором для него является высокая заработная плата и материальное вознаграждение (51 балл). Далее следуют потребность в признании (40 баллов) и в социальных контактах (39 баллов). Хорошие условия труда также имеют важное значение для работника (37 баллов).

1. Опросник для определения потребностей по пирамиде А. Маслоу.



**Рисунок 6.5 – Результаты опроса работника по методике определения потребностей по пирамиде А. Маслоу**

Результаты диагностики работника показывают, что на высоком уровне стоит потребность в самоудовлетворенности, на среднем – все остальные (самореализация, востребованность обществом, безопасность, надежность).

1. Методика «Якоря карьеры» Э. Шейна



**Рисунок 6.6 – Результаты тестирования работника по методике Э. Шейна**

Результаты тестирования выявили, что ярко выраженными карьерными ориентациями работника являются автономия (8,60 балла), интеграция стилей жизни (7,80 балла), стабильность работы (7,67 балла), менеджмент (6,80 балла).

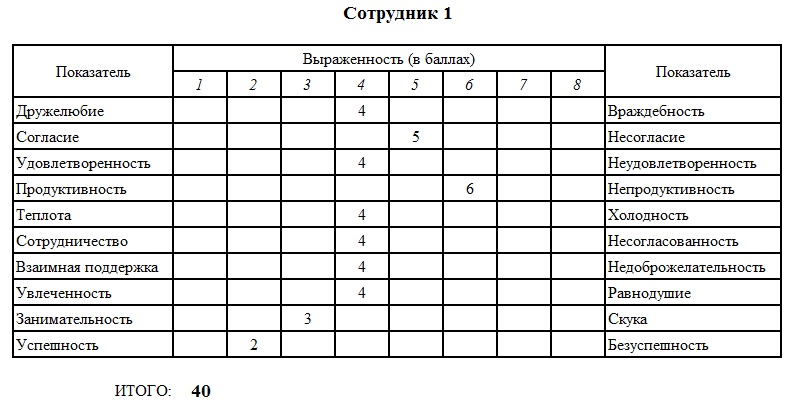
1. Диагностика «эмоционального интеллекта» Н. Холла.



**Рисунок 6.7 – Результаты диагностики сотрудника по методике Н. Холла**

Результаты диагностики выявили, что работник обладает высоким уровнем эмпатии (18 баллов), эмоциональной осведомленности (17 баллов), распознавания эмоций других людей (16 баллов). На среднем уровне у работника развита самомотивация (11 баллов), на низком – управление своими эмоциями (7 баллов).

1. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе А. Ф. Фидпера.



**Рисунок 6.8 – Результаты тестирования работника по методике А. Ф. Фидпера**



**Рисунок 6.9 – Средний результат оценки психологической атмосферы в коллективе**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

**Проект карты мотиваторов**

Таблица 7.1 – Карта мотиваторов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа  факторов  мотивации | Факторы мотивации профессиональной деятельности | Характеристика  факторов мотивации | Методы мотивации |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Факторы общественного служения | Социальная полезность работы для общества (решение общественно-значимых задач, удовлетворение интересов граждан, защита их прав и др.) | Потребность работника в общественном служении, социальной направленности профессиональной деятельности,  общественном признании | Социально-психологические методы мотивации |
| Социальная полезность работы для государства (обеспечение государственных интересов, национальной безопасности и др.) |
| Восстановление справедливости |
| Общественное признание |
| Факторы самореализации | Профессиональное рост и развитие | Потребность работника в  достижении и признании успехов, определяемых выбором профессии и занимаемой должностью, успешном применении знаний навыков и умений,  содержательном труде, принятии управленческих решений | Административные, социально-психологические методы мотивации |
| Карьерный рост |
| Включение в резерв руководящих кадров |
| Делегирование полномочий |
| Содержание труда |
| Уровень знаний и умений |
| Практическая реализация работы |
| Самостоятельность, независимость в принятии решений |
| Властные полномочия (власть над людьми) |
| Психологические факторы | Статус | Потребность работника во взаимодействии, помощи, поддержке, доброжелательном отношении со стороны коллег и руководителей, | Административные, социально-психологические методы мотивации |
| Психологический климат в коллективе |
| Взаимопонимание коллег и взаимопомощь |
| Признание заслуг и достижений со стороны руководителя |
| Справедливость дисциплинарных воздействий |

Продолжение таблицы 7.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | Формы морального поощрения (благодарность, грамота и др.) | признании и моральном вознаграждении за достигнутые результаты профессиональной деятельности |  |
| Размещение сведений о результатах работы в СМИ, на сайте организации |
| Справедливая оценка результатов профессиональной деятельности, объективность критериев и показателей оценки |
| Взаимоотношения с непосредственным руководителем |
| Стиль и методы работы в организации |
| Организационно-физиологические  факторы | Материально-техническая оснащенность (обеспечение оргтехникой, современными программными продуктами и др.) | Потребность работника в комфортных и безопасных условиях труда | Административные, социально-экономические методы мотивации |
| Условия труда (безопасность, режим труда и отдыха и др.) |
| Организация работы (объем внеплановых заданий, распределение нагрузки, затруднение в получении необходимой информации и др.) |
| Материальные  факторы | Заработная плата (тарифная ставка (оклад), надбавки и др.) | Потребность работника в  материальном стимулировании,  социально-бытовом обеспечении | Административные, экономические методы мотивации |
| Формы материального поощрения (премия, ценный подарок и др.) |
| Материально-социальные гарантии (денежное пособие, материальная помощь, пенсионное обеспечение и др.) |
| Социально-бытовое обеспечение (предоставление жилья, медицинское, санаторно-курортное обслуживание и др.) |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 8**

**Проект персональной мотивационной карты**

Таблица 8.1 – Персональная мотивационная карта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ОЖИДАНИЯ, ПОТРЕБНОСТИ, СТИМУЛЫ | ЗАПОЛНЯЕТСЯ РАБОТНИКОМ | | |
| МОТИВАТОРЫ | ВАРИАНТЫ ОТВЕТА | | |
| Какие факторы наиболее важны для Вас в настоящее время для эффективного труда в нашей организации? Проранжируйте их. | 1.  2.  3.  4. Иное (собственный вариант) | | |
| \* для выбора ответа со знаком «+» используется карта мотиваторов |
| ДЕМОТИВАТОРЫ | ВАРИАНТЫ ОТВЕТА | | |
| Какие факторы оказывают/могут оказать наиболее негативное воздействие на эффективность, результаты Вашего труда и (или) интерес к работе ? Проранжируйте их. | 1.  2.  3.  4. Иное (собственный вариант) | | |
| \*для выбора ответа со знаком «–» используется карта мотиваторов,  «–» означает неудовлетворенность фактором |
| ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ | ВАРИАНТЫ ОТВЕТА | | |
| Какой (какие) из видов инструментов, поощрений, наказаний является для Вас наиболее эффективным ? Проранжируйте их. | 1.  2.  3.  4. Иное (собственный вариант) | | |
| \*для выбора ответа используется таблица инструментов мотиваторов |
| КАРЬЕРНЫЙ РОСТ | ВАРИАНТЫ ОТВЕТА | | |
| Важны ли для Вас информация о возможном карьерном росте и составление программы карьерного роста? | При положительном ответе создается карта карьеры | | |
| МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ | ВАРИАНТЫ ОТВЕТА | | |
| Важно ли для Вас знать свой мотивационный профиль и готовы ли Вы пройти тестирование для его определения по соответствующим методикам? | При положительном ответе проводится тестирование и создается мотивационный профиль | | |
| СОГЛАСИЕ / НЕСОГЛАСИЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ТЕСТИРОВАНИЯ | ВАРИАНТЫ ОТВЕТА | | |
| Согласны ли Вы с результатами тестирования, позволило ли оно Вам лучше узнать свои мотивы и потребности ? | При отрицательном ответе указывается причина | | |
| ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО МОТИВАЦИИ | ВАРИАНТЫ ОТВЕТА  1.  2.  3.  … | | |
| Какие меры (мероприятия) позволят, по Вашему мнению, повысить эффективность Вашего труда и уровень удовлетворенности им, а также работой в нашей организации? |
|  |  | | |
| Продолжение таблицы 8.1 | | | |
| ПЛАН МОТИВАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ | ЗАПОЛНЯЕТСЯ  КАДРОВОЙ СЛУЖБОЙ | | |
| Выводы о результатах диагностики структуры мотивов и потребностей работника | Характеристика – анализ | | |
| мотивов (профиля) | инстру-ментов | предло-жений |
|  |  |  |
| Рекомендуемые мероприятия по удовлетворению значимых потребностей и мотивов работника, минимизации (устранения) демотиваторов | меры, алгоритм | исполни-тель, срок | результат,  оценка |
|  |  |  |

Таблица 8.2 – Примерный перечень инструментов мотивации

|  |
| --- |
| Инструменты положительной мотивации труда |
| Государственные награды |
| Почетные звания |
| Занесение на Доску почета |
| Награждение почетной грамотой (грамотой) |
| Награждение ценным подарком |
| Объявление благодарности |
| Любые формы морального поощрения, имеющие материальную составляющую |
| Общественное признание (благодарственные письма других государственных органов, организаций, граждан, награждение общественными наградами и т.д.) |
| Размещение сведений о достижениях в труде и заслугах на сайте организации |
| Возможность карьерного роста |
| Повышение в должности |
| Зачисление в резерв руководящих кадров |
| Профессиональный рост и развитие |
| Смена направления деятельности (перевод на другую должность, в другое структурное подразделение, в другую местность и т.д.) |
| Получение высшего образования (помимо имеющегося) за счет организации |
| Стажировка за рубежом, зарубежная командировка с целью повышения квалификации (при наличии у организации таких возможностей) |
| Повышение квалификации в зарубежных учебных заведениях (при наличии у организации таких возможностей) |
| Повышение квалификации, переподготовка в отечественных высших учебных заведениях |
| Единовременное денежное вознаграждение |
| Регулярное премирование (ежемесячное, ежеквартальное) |
| Премия как форма материального поощрения за сложную и (или) срочную работу |
| Дифференцированный, индивидуальный подход к определению размера премии (исходя из личных результатов труда) |
| Любые формы материального поощрения |
| Улучшение жилищных условий \*(при наличии такой возможности у организации) |
| Материально-техническая оснащенность (обеспечение оргтехникой, современными программными продуктами и т.д.) |
| Организация работы (равномерное распределение заданий и т.д.) |
| Стиль и методы руководителей организации |
|  |
| Продолжение таблицы 8.2 |
| Инструменты положительной мотивации труда |
| Взаимоотношение с непосредственным руководителем (поддержка, понимание, реакция на личные проблемы и т.п.) |
| Морально-психологический климат в коллективе |
| Усиление сплоченности, укрепление командного духа в организации |
| Наставничество |
| Модернизация кадровой политики в организации |
| Стабильность, прозрачность служебных перспектив |
| Увеличение срока (продление) контракта |
| Интересное содержание работы |
| Участие в семинарах, круглых столах и т.д. |
| Выступление по обмену опытом с лекциями, докладами и т.д. |
| Выступление в СМИ |
| Делегирование полномочий, поручение работы особой важности и сложности |
| Самостоятельность в принятии решений |



**Рисунок 8.1 – Образец 1 графического представления персональной мотивационной карты**



**Рисунок 8.2 – Образец 2 графического представления персональной мотивационной карты**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 9**

**Проект карты профессионального роста**

Таблица 9.1 – Карта профессионального роста

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| План мероприятий профессионального роста | | Форма / вид | Срок выполнения | Ожидаемый результат | Документ, подтверждающий выполнение мероприятия |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Дополнительное профессиональное образование | |  |  |  |  |
| подготовка, переподготовка, повышение квалификации |  |
| Обучающие мероприятия | |  |  |  |  |
| участие в конференциях, круглых столах, семинарах, тренингах, деловых играх и др. |  |
| Мероприятия по изучению, освоению и обмену профессиональным опытом внутри и (или) вне организации | |  |  |  |  |
| стажировки, командировки, ротации, замещение должности (исполнение обязанностей), делегирование полномочий и др. |  |
| Самообразование | |  |  |  |  |
| подготовка рефератов, аналитических докладов, обзоров, иных материалов по результатам изучения передового практического опыта, научно-практической, методической литературы по различным направлениям профессиональной деятельности и др. |  |
|  | |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 9.1 | | | | | |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Иные мероприятия | |  |  |  |  |
| публикационная активность, педагогическая деятельность (чтение лекций), обучение работников свободному владению иностранным языком, подготовка научных работ и др. |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 10**

**Проект карты карьеры**

Таблица 10.1 – Карта карьеры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Планируемая работником должность (квалификационные требования к планируемой должности) |  |
| 2. | Общие сведения о работнике и его квалификации |  |
| в том числе | Занимаемая должность |  |
| Образование |  |
| Дополнительное профессиональное образование |  |
| Стаж работы  (общий / на государственной службе / в организации / на занимаемой должности) |  |
| Предшествующий профессиональный опыт, занимаемые ранее должности |  |
| 3. | Включение в резерв перспективных / руководящих кадров |  |
| 4. | Характеристика |  |
| в том числе | Моральные качества |  |
| Деловые качества |  |
| 5. | Заслуги |  |
| в том числе | Государственные награды / почетные звания |  |
| Поощрения |  |
| Общественная оценка и признание (благодарственные письма, общественные награды и др.) |  |
| 6. | Дисциплинарные взыскания, иные меры воздействия |  |
| 7. | Оценка эффективности и результативности профессиональной деятельности |  |
| в том числе | Показатели трудовой и исполнительской дисциплины |  |
| Аттестации (результаты) |  |
| Тестирование (в случае прохождения) |  |
| 8. | Оценка карьерных целей  (положительная / отрицательная / альтернативный(ые) вариант(ы) служебного продвижения) |  |
| 9. | Компетенции, необходимые для занятия планируемой работником должности |  |
| 10. | План мероприятий по профессиональному развитию  (формы, виды, этапы, срок) |  |
| 11. | Период планируемого служебного продвижения |  |
| 12. | Результаты реализации карты карьеры |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 11**

**Проект диагностической мотивационной карты**

Таблица 11.1 – Диагностическая мотивационная карта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИОННАЯ КАРТА | | | |
| ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ | | | |
| Период | | Сведения о последней диагностике | |
|  | |  | |
| Структурное подразделение /  количество респондентов | | Удельный вес респондентов  (доля от штатной численности работников) | |
|  | |  | |
| ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ ПАКЕТА МОТИВАЦИОННЫХ КАРТ И СТРУКТУРЫ МОТИВОВ РАБОТНИКОВ | | | |
| Количество (удельный вес, доля) персональных мотивационных карт работников | | Оценка их реализации | |
|  | |  | |
| Количество (удельный вес, доля) карт карьеры работников | | Оценка их реализации | |
|  | |  | |
| Количество (удельный вес, доля) карт профессионального роста | | Оценка их реализации | |
|  | |  | |
| Количество (удельный вес, доля) работников, которым создан мотивационный профиль | | Оценка и характеристика его структуры | |
|  | |  | |
| ОЦЕНКА ОБЩЕГО УРОВНЯ МОТИВАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ | | | |
| Применяемые методики, инструменты | | Основные результаты по каждой методике | |
|  | |  | |
| Общий уровень мотивации |  | | Качественная оценка и характеристика |
| в том числе: |  | |  |
| значимость факторов труда |  | | Оценка и характеристика составляющих |
|  |  | |  |
| удовлетворенность трудом |  | | Оценка и характеристика составляющих |
|  |  | |  |
| Мотивационный баланс | | Выявление ключевых факторов, снижающих уровень мотивации | |
|  | |  | |
| Портфель мотивационных инициатив работников | | Оценка предложений работников по совершенствованию системы мотивации | |
|  | |  | |
| Продолжение таблицы 11.1 | | | |
| SWOT-АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ | | | |
| Сильные стороны: достоинства существующей системы мотивации | | Слабые стороны: проблемы, недостатки существующей системы мотивации | |
|  | |  | |
| Возможности, в том числе ключевые показатели значимости факторов труда | | Кадровые угрозы, в том числе ключевые демотиваторы труда | |
|  | |  | |
| ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ | | | |
| Выводы | | Предложения (рекомендации) | |
|  | |  | |
| ПЛАН МОТИВАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ | | | |
| План мотивационных мероприятий | | Реализация плана | |
|  | |  | |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 12**

**Проект стратегической мотивационной карты**

Таблица 12.1 – Стратегическая мотивационная карта

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющие мотивационной стратегии | | Предыдущее состояние (период, выборка) | Фактическое состояние (выборка) | Ожидание / целевой показатель | Мотивацион-ные мероприятия | Методы / инструменты | Контрольный срок / этапы / исполнитель | Результаты, выводы |
| 1. Общий уровень мотивации, | |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. | Ключевые факторы значимости труда |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2. | Удовлетворенность трудом |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3. | Организационная приверженность, в т.ч. психологический климат |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Мотивационный баланс | |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. | основные демотиваторы |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Баланс поощрений и мер воздействия | |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Эффективность и результативность труда | |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Мотивационный профиль | |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Кадровые риски, угрозы / проблемы | |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.1. | Текучесть кадров |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.2. | Развитие кадрового потенциала |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.3. | Портфель стратегических инициатив работников |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Иное | |  |  |  |  |  |  |  |