

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕТОДИКА НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Введение

Эффективность государственного регулирования в значительной степени зависит от стабильности функционирования государственных институтов. Достижения в деятельности государственных органов являются прямым следствием результатов интеллектуального труда государственных гражданских служащих (далее - гражданские служащие), в связи с чем формирование профессионального кадрового состава входит в число первоочередных задач совершенствования государственного управления.

Сохранение в государственном органе высокопрофессиональных кадров требует внедрения технологий, стимулирующих гражданских служащих к долгосрочной деятельности, ориентированной на достижение конкретных результатов.

В числе важных ценностных ориентиров, на которые должны быть нацелены гражданские служащие, следует рассматривать профессионализм и компетентность, честность и беспристрастность.

Мотивация гражданских служащих является элементом системы управления кадрами государственного органа ("единого кадрового цикла") наряду с такими элементами, как отбор, профессиональное развитие, оценка кадров, профессиональная культура и противодействие коррупции.

В Методике нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации (далее - Методика) содержится общее описание системы нематериальной мотивации гражданских служащих, предлагаемой к внедрению в государственном органе на основе положений законодательства о государственной гражданской службе Российской Федерации (далее - гражданская служба) и с использованием раскрываемых в Методике мероприятий нефинансового характера по повышению мотивации гражданских служащих, реализуемых в качестве кадровых технологий.

Учитывая то, что на мотивацию гражданских служащих оказывают влияние множество факторов, связанных с прохождением гражданской службы, Методика ориентирована на ее использование руководителями и кадровыми службами государственных органов, а также непосредственным руководителем гражданского служащего.

Основные понятия и определения

Потребность <1> - состояние недостатка в чем-либо, стимулирующее деятельность, направленную на восполнение этого недостатка.

<1> Российская социологическая энциклопедия.

Мотивы <2> - потребности в комфортных организационно-технических и психофизиологических условиях гражданской службы, признании результатов профессиональной деятельности и самореализации гражданских служащих.

Ценности государственного органа - основы моральных, этических и нравственных ориентиров деятельности гражданских служащих, направленные на достижение целей, задач и реализацию миссии государственного органа.

Мотивация гражданских служащих <2> - стимулирование гражданских служащих к эффективному, результативному и добросовестному исполнению ими своих должностных обязанностей.

<2> Указанное понятие включено для использования при применении настоящего Методического инструментария.

Мероприятия по нематериальной мотивации - меры воздействия, реализуемые в целях удовлетворения мотивов для обеспечения приверженности гражданских служащих ценностям и иным составляющим профессиональной культуры государственного органа <3>.

<3> Более подробно с составляющими профессиональной культуры государственного органа можно ознакомиться в Методике формирования и развития профессиональной культуры государственного органа (<https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/15>).

Нематериальная мотивация гражданских служащих - совокупность мер воздействия, направленных на побуждение к эффективному, результативному и добросовестному исполнению должностных обязанностей, не предполагающих денежных и других материальных поощрений.

1. ОСНОВЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Основой для формирования системы нематериальной мотивации гражданских служащих в государственном органе являются положения пункта 6 части 2 статьи 60 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (далее - Федеральный закон N 79-ФЗ), которые к числу приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы относят применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении.

Мероприятия по мотивации гражданских служащих реализуются в качестве кадровых технологий, способствующих достижению следующих целей:

- получение позитивных результатов в деятельности государственного органа;
- обеспечение непрерывной качественной работы подразделений государственного органа за счет эффективной и результативной профессиональной деятельности гражданских служащих;

повышение приверженности гражданских служащих ценностям, разделяемым в государственном органе;

привлечение и удержание профессиональных кадров;

повышение действенности влияния на гражданских служащих поощрений и наградений;

повышение привлекательности государственного органа на рынке труда;

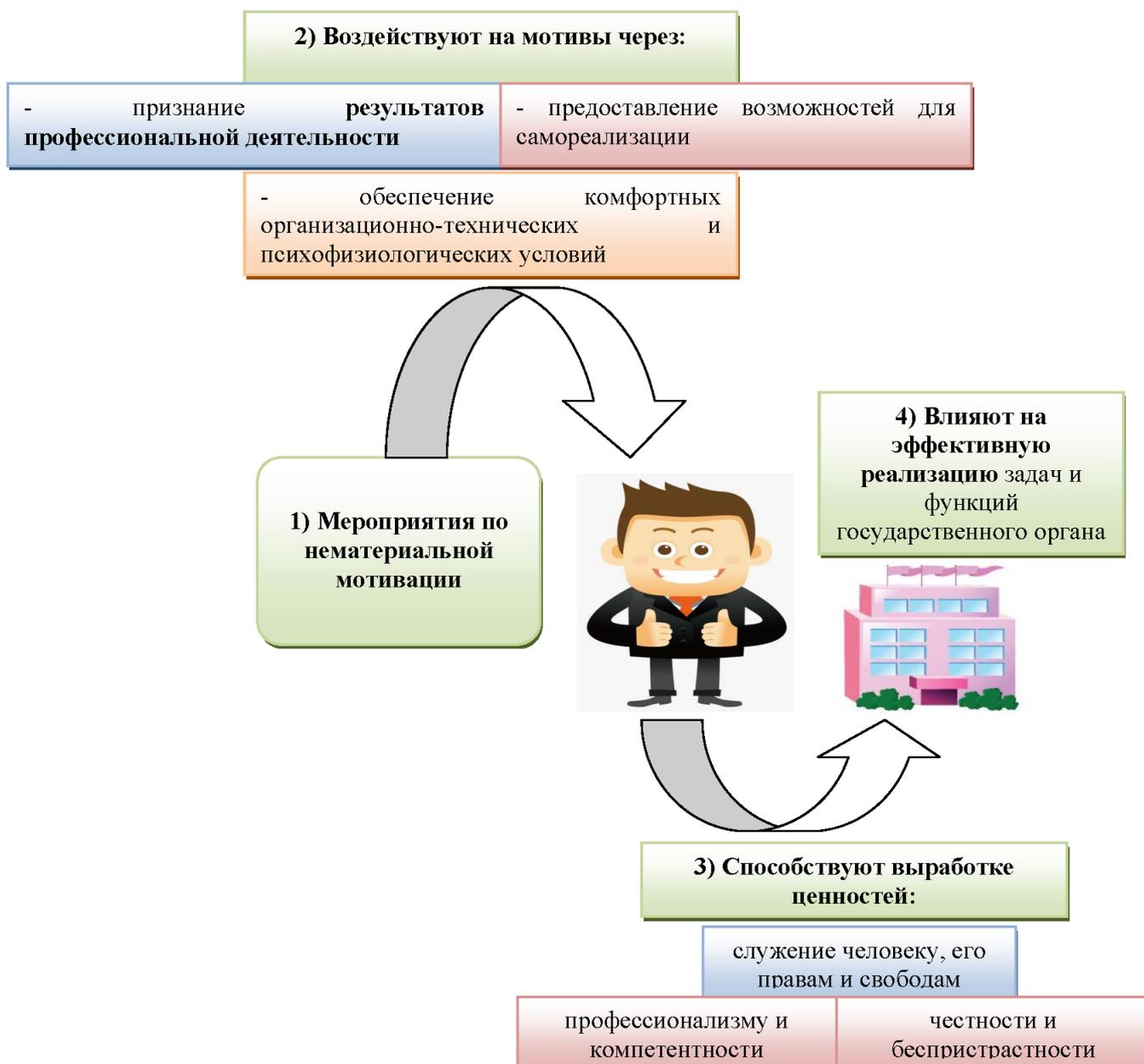
повышение удовлетворенности гражданских служащих профессиональной деятельностью, коллективом, государственным органом как работодателем.

Система нематериальной мотивации, формируемая в государственном органе, является средством развития его профессиональной культуры.

Влияние мероприятий по нематериальной мотивации, проводимых в государственном органе, на мотивы гражданских служащих, позволяющее поддерживать у них ценности, приверженность которым призвана обеспечить эффективную реализацию задач и функций государственного органа, отображено на схеме 1.

Схема 1

Влияние мероприятий по нематериальной мотивации на мотивы гражданских служащих



1.1. ЦЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

В соответствии со статьей 2 Конституции Российской Федерации человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина Российской Федерации - обязанность государства. Данная обязанность согласно статье 18 Конституции Российской Федерации определяет смысл, содержание и применение положений законодательства Российской Федерации, деятельность законодательной, исполнительной власти и обеспечивается правосудием.

Высшая ценность предопределяет следующие основные ценности, которые должны быть присущи каждому гражданскому служащему:

- 1) профессионализм и компетентность;
- 2) честность и беспристрастность.

В обобщенном виде данные ценности отражают положения статей 4 и 18 Федерального закона № 79-ФЗ, Указа Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих" и являются ориентирами при определении без изменения их общего смысла ценностей государственного органа с учетом специфики реализуемых им задач и функций <4>.

<4> Более подробно с ценностями государственного органа можно ознакомиться в Методике формирования и развития профессиональной культуры государственного органа (<https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/15>).

Приверженность гражданского служащего указанным ценностям поддерживается при условии удовлетворения его мотивов в ходе осуществления профессиональной деятельности.

Для определения мероприятий по удовлетворению мотивов гражданских служащих в приложении № 1 представлена рекомендуемая анкета оценки гражданскими служащими уровня развития профессиональной культуры государственного органа. Смещение акцента на профессиональную культуру государственного органа предусмотрено для исключения искажений, способных возникнуть в случае избыточного привлечения внимания гражданских служащих к целям анкетирования.

1.2. МОТИВЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ И МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ИХ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

1.2.1. Создание комфортных организационно-технических и психофизиологических условий <5>

<5> "Гигиенические факторы" в соответствии с теорией Ф. Герцберга.

На поведение гражданского служащего в разные периоды его профессиональной карьеры, в том числе с учетом уровня замещаемой должности и заслуг, оказывают воздействие различные мотивы. Тем не менее в число основных мотивов, влияющих на поведение большинства гражданских служащих, входит потребность в комфортных условиях прохождения гражданской службы, включающих организационно-технические и психофизиологические условия.

Организационно-технические условия

В соответствии с пунктом 1 части 1 статьи 14 Федерального закона № 79-ФЗ гражданский служащий имеет право на обеспечение надлежащих организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

Надлежащие организационно-технические условия оказывают влияние на работоспособность гражданского служащего и, как следствие, являются одним из факторов повышения эффективности и результативности его профессиональной деятельности.

Определяющим в данных условиях является служебное место гражданского служащего, которое не должно вызывать у него дискомфорт.

В этой связи руководителю государственного органа целесообразно уделять внимание обеспечению гражданских служащих надлежащими организационно-техническими условиями.

Руководителю структурного подразделения рекомендуется организовать рабочее взаимодействие с административно-хозяйственным подразделением государственного органа по вопросам поддержания в рабочем состоянии оборудования, мебели, предоставления необходимых канцелярских принадлежностей, соблюдения нормативов условий трудовой деятельности (освещенности, вентилирования, отопления), организации мест для приема пищи и отдыха во время предоставляемых перерывов в работе.

Кадровой службе государственного органа рекомендуется осуществлять подготовку предложений руководителю государственного органа по улучшению обслуживания служебных мест, их планировки и оснащения, созданию благоприятных условий труда.

Питание является необходимой жизненной потребностью и имеет первостепенное значение для сохранения здоровья и, как следствие, повышения работоспособности и интенсивности деятельности гражданских служащих.

Столовая, оборудованные места для приема пищи должны быть востребованы среди гражданских служащих. Качественное питание, отвечающее потребностям гражданских служащих, является составляющей престижа государственного органа как работодателя, проявляющего заботу о гражданских служащих. Анализ посещаемости гражданскими служащими столовой, их удовлетворенности предоставляемыми услугами также должны учитываться при подготовке руководителю государственного органа предложений по созданию благоприятных условий труда.

Важным является обсуждение кадровой службой государственного органа и профсоюзной организацией (в случае ее наличия в государственном органе) с коллективом замечаний и предложений по оформлению интерьера государственного органа в целом в соответствии с требованиями гигиены, санитарии, эстетики.

Психофизиологические условия

Достижение удовлетворенности мотивов гражданского служащего в комфортных условиях прохождения гражданской службы требует создания и поддержания в коллективе комфортных психофизиологических условий.

Психофизиологические условия характеризуются совокупностью взаимоотношений в коллективе и поддержанием руководством и коллективом благоприятного психоэмоционального состояния гражданского служащего, что способствует его профессиональной самореализации.

Одним из необходимых показателей поддержания в государственном органе психофизиологических условий является реализация положений части 1 статьи 14 и части 1 статьи 52 Федерального закона N 79-ФЗ. Данными положениями Федерального закона N 79-ФЗ установлено, что для повышения мотивации эффективного исполнения гражданскими служащими должностных обязанностей, укрепления стабильности профессионального состава кадров гражданской службы гражданским служащим гарантируется право на отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков.

Отсутствие отдыха гражданского служащего может неблагоприятно сказаться на реализации задач и функций государственного органа в связи со снижением работоспособности гражданского служащего.

С целью недопущения указанных последствий руководителю государственного органа рекомендуется учитывать, что системные переработки гражданских служащих не являются способом повышения эффективности профессиональной деятельности, а напротив длительное времяпрепровождение на служебном месте за пределами нормальной продолжительности служебного дня ведет к переутомлению, что может негативно сказаться на качестве выполняемых ими задач.

Руководителю структурного подразделения государственного органа необходимо обеспечить условия для эффективного использования гражданским служащим служебного времени, включающие планирование и рациональное распределение должностных обязанностей и служебной нагрузки между подчиненными, не допуская системного привлечения гражданского служащего к выполнению им своих должностных обязанностей за пределами нормальной продолжительности служебного времени.

Кадровой службе государственного органа важно осуществлять контроль и своевременное информирование руководителя структурного подразделения о недопустимости системных переработок гражданских служащих, необходимости предоставления гражданскому служащему ежегодного отпуска в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым представителем нанимателя.

Руководителем государственного органа могут быть инициированы мероприятия, направленные на развитие физической культуры и спорта в коллективе (ежедневные пятиминутные зарядки - "физкультурные паузы", спартакиады). В случае наличия организационно-технических возможностей в государственном органе также могут быть образованы места для занятий спортом.

Для поддержания психофизиологических условий также важным аспектом является создание и поддержание в государственном органе благоприятного психологического климата, характерными чертами которого является открытость, доверие, честность при выстраивании взаимоотношений в коллективе.

Фундаментальной основой для формирования благоприятного психологического климата является отбор кандидатов на замещение должностей гражданской службы, разделяющих ценности государственного органа и обладающих профессиональными и личностными качествами, ориентированными на выстраивание открытых и честных взаимоотношений в коллективе, исключающих межличностные конфликты.

Для обеспечения соблюдения гражданскими служащими принципов и правил поведения, установленных в соответствии с положениями законодательства Российской Федерации, необходимо сформировать в коллективе такую среду, которая позволит гражданскому служащему раскрывать свой творческий потенциал, ощущать значимость и сопричастность к решению приоритетных задач.

Руководителю государственного органа, структурного подразделения государственного органа целесообразно выстраивать неформальное взаимодействие с подчиненными и поддерживать дружелюбные, открытые взаимоотношения в коллективе. При этом неформальные взаимоотношения не должны исключать необходимости неукоснительного соблюдения

служебной дисциплины, а также признания авторитета служебного положения руководителя государственного органа, структурного подразделения, подкрепляемого личным примером и высокими нравственными качествами указанных лиц.

В приложении N 2 представлены **Рекомендации** руководителю структурного подразделения государственного органа по формированию комфортных организационно-технических и психофизиологических условий профессиональной деятельности.

На формирование комфортных условий прохождения гражданской службы оказывает влияние публичное выражение признательности за эффективность и результативность профессиональной деятельности гражданского служащего, а также созданные в государственном органе возможности для самореализации гражданского служащего посредством должностного и профессионального роста.

1.2.2. Признание результатов профессиональной деятельности <6>

<6> "Мотивирующие факторы" в соответствии с теорией Ф. Герцберга.

Приверженность гражданских служащих ценностям профессионализма и компетентности, честности и беспристрастности не может быть обеспечена без создания условий для признания результатов их профессиональной деятельности.

Значимым для нематериальной мотивации гражданских служащих является публичное выражение руководителем государственного органа благодарности за их эффективные результаты профессиональной деятельности.

Руководителю структурного подразделения важно выражать благодарность за результаты профессиональной деятельности подчиненных посредством таких форм благодарности, как слова "спасибо", "молодец". Несмотря на то, что данные формы похвалы являются повседневными и ожидаемыми, они крайне важны для повышения стремления гражданских служащих своей профессиональной деятельностью способствовать эффективному достижению стоящих перед государственным органом целей и задач.

Признание результатов профессиональной деятельности гражданских служащих как лично от руководителя структурного подразделения, государственного органа, так и публично в присутствии коллектива является стимулом для проявления инициативы гражданских служащих.

Для развития среди гражданских служащих инициативности руководителю государственного органа и структурного подразделения рекомендуется позиционировать, что идеи и предложения по улучшению деятельности государственного органа приветствуются в коллективе.

Инициативных гражданских служащих, достигших хороших результатов в деятельности, необходимо поощрять, в том числе для мотивации иных гражданских служащих следовать их примеру.

При этом кадровой службе целесообразно своевременно напоминать руководителям структурных подразделений государственного органа о необходимости поощрения достойных и перспективных гражданских служащих.

В соответствии с положениями статьи 55 Федерального закона N 79-ФЗ по решению

руководителя государственного органа к гражданским служащим могут быть применены такие виды поощрения и награждения, как объявление благодарности, награждение почетной грамотой государственного органа, вручение ценного подарка, иные виды поощрения и награждения государственного органа.

Конкретный перечень видов поощрений и награждений, а также порядок их применения устанавливаются на локальном уровне нормативными правовыми актами государственного органа.

Указанный перечень может быть определен исходя из следующих критериев:

- профессиональные направления деятельности государственного органа (например, нагрудные знаки "Лучший инспектор труда", "Лучший наставник в социальной сфере", "Почетный работник судебной системы");
- продолжительность замещения гражданским служащим должности гражданской службы (10, 15, 20 лет гражданской службы);
- знаменательные для государственного органа даты, например, с момента образования государственного органа (памятная медаль "90 лет Госсанэпидслужбе России");
- юбилейные даты гражданских служащих (50, 65 со дня рождения);
- примерное исполнение должностных обязанностей (например, знак отличия "За службу закону");
- продвижение новых проектов, направленных на развитие гражданской службы (например, "Лучший в проектной деятельности").

Многообразие видов поощрений и награждений позволяет государственному органу наиболее широко использовать данный инструмент мотивации применительно как к молодежи, так и к гражданским служащим с большим опытом гражданской службы, обеспечивая осознание разными профессиональными группами коллектива своей востребованности и благодарности руководства государственного органа за их профессиональные достижения.

Основными мероприятиями по признанию результатов профессиональной деятельности, учитывающими многообразие мотивов гражданских служащих, могут являться:

награждение гражданских служащих, показавших наилучшие результаты, благодарностями, почетными грамотами, ведомственными знаками отличия;

выдача ценных подарков и сувениров (с символикой государственного органа), профессиональной литературы гражданским служащим, показавшим наилучшие результаты;

предоставление гражданскому служащему возможностей для внедрения инициатив по улучшению качества работы государственного органа;

занесение фотопортретов гражданских служащих, достигших эффективных результатов в профессиональной деятельности, на доску почета и/или в книгу почета, размещенных в здании

государственного органа, на внутреннем портале, официальном сайте государственного органа;

предоставление преимущества наиболее эффективным гражданским служащим в ходе учета их пожеланий при составлении графика отпусков;

проведение торжественных мероприятий, включающих в том числе публичную похвалу гражданских служащих, успешно выполняющих свои задачи, и создание условий для их общения с руководящим составом государственного органа.

1.2.3. Предоставление возможностей для самореализации <7>

<7> "Мотивирующие факторы" в соответствии с теорией Ф. Герцберга.

Должностной рост гражданского служащего

Должностной рост - один из существенных мотивов деятельности гражданских служащих.

В этой связи продвижение по службе является значительным достижением для гражданских служащих, свидетельствующим о высокой оценке их заслуг и предполагающим расширение полномочий, рост ответственности, увеличение денежного содержания.

Для определения перспектив должностного роста гражданских служащих руководителю структурного подразделения государственного органа целесообразно ежегодно проводить оценку результатов их профессиональной деятельности.

Для осуществления данной оценки рекомендуем руководствоваться подходами, изложенными в Методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего <8> или иных методиках оценки профессиональной деятельности гражданских служащих.

<8> <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4>.

Результаты оценки профессиональной деятельности гражданского служащего послужат основой для принятия обоснованных решений в части целесообразности назначения гражданского служащего на должность гражданской службы в порядке должностного роста, включения гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа, резервы управленческих кадров, присвоения гражданскому служащему классного чина, а также его профессионального развития, что создает условия для эффективного управления кадровым составом государственного органа.

Профессиональное развитие гражданского служащего

С целью поддержания и повышения гражданскими служащими уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей, а также развития их кадрового потенциала в иных сферах профессиональной деятельности кадровой службе государственного органа рекомендуется обеспечивать своевременное получение гражданскими

служащими дополнительного профессионального образования, в том числе на основании государственных образовательных сертификатов на дополнительное профессиональное образование, а также ежегодное проведение:

семинаров, тренингов, мастер-классов, иных мероприятий, включая внутреннее обучение, направленное на оперативное ознакомление гражданских служащих с текущими изменениями законодательства или получение умений, необходимых для решения практических задач, поставленных перед государственным органом;

конференций, круглых столов, служебных стажировок, иных мероприятий, организуемых посредством внутриведомственного и межведомственного взаимодействия и направленных на изучение передового опыта, технологий государственного управления, обмен опытом.

Самообразование гражданских служащих может быть обеспечено посредством формирования базы учебно-методических материалов по вопросам, отражающим специфику деятельности соответствующего государственного органа, в том числе размещенной в едином специализированном информационном ресурсе, созданном на базе федеральной государственной информационной системы в области государственной службы, или иных информационных системах.

Повышение сложности и ответственности выполняемых гражданским служащим задач

Расширение возможностей самореализации гражданских служащих, в том числе молодежи, предполагает создание руководителем структурного подразделения условий, позволяющих гражданскому служащему вне зависимости от уровня замещаемой должности развиваться как личности и профессионалу.

Повышение сложности и, как следствие, ответственности выполняемых в ходе профессиональной деятельности задач в рамках установленных должностным регламентом обязанностей является основой для максимальной самореализации гражданских служащих.

При этом гражданские служащие должны осознавать, что повышение сложности и ответственности выполняемых задач дает им возможность развиваться, раскрывая перспективы профессионального роста.

Рекомендуемыми мероприятиями, направленными на расширение возможностей для самореализации гражданских служащих, являются:

включение гражданских служащих в состав экспертных советов;

направление гражданских служащих для участия в представительских, торжественных и официальных мероприятиях;

направление гражданских служащих в служебные командировки для выступления, обсуждения позиции государственного органа;

создание условий для включения в кадровый резерв государственного органа по соответствующей группе должностей, а также резервы управленческих кадров;

предоставление возможности участия гражданских служащих в различных мероприятиях, встречах, переговорах, общественно значимых проектах;

предоставление возможности участия в решении задач, стоящих перед государственным органом;

предоставление возможности обеспечивать организацию деятельности сотрудников и нести ответственность за действия коллектива в ходе выполнения коллективных задач.

Отдельно стоит выделить мероприятия, применяемые к молодым специалистам, впервые поступившим на гражданскую службу, к которым относятся:

создание условий для включения гражданских служащих в кадровый резерв государственного органа, а также в молодежный кадровый резерв;

включение гражданских служащих в состав молодежных советов, комиссий и рабочих групп;

включение гражданских служащих в перечень лиц, оказывающих помощь молодым гражданским служащим в их профессиональном становлении и адаптации в коллективе (наставничество);

предоставление возможности самореализации и воплощения идей гражданских служащих;

направление гражданских служащих на обучение и стажировки <9>;

<9> П. 11 ч. 1 статьи 14 и п. 2 ч. 1 статьи 60 Федерального закона N 79-ФЗ.

предоставление возможности гражданским служащим младшей и старшей групп должностей, показавшим лучшие результаты профессиональной деятельности, пообщаться с руководителем государственного органа, в том числе в рамках проведения торжественных мероприятий;

создание условий для участия гражданских служащих в мероприятиях по командообразованию.

2. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

2.1. ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ

Внедрение в государственном органе системы мотивации предполагает утверждение руководителем государственного органа плана мероприятий по нематериальной мотивации (далее - план), реализуемых кадровой службой государственного органа совместно с руководителями структурных подразделений государственного органа.

Для создания эффективной системы нематериальной мотивации гражданских служащих кадровой службе государственного органа не реже одного раза в два года рекомендуется проводить мониторинг действующей в государственном органе системы мотивации кадров.

Текущность кадров, а также численность кандидатов на одну вакантную должность гражданской службы зависит в определенной степени от действенности системы нематериальной мотивации.

Рекомендуемые формулы расчета текучести кадров и иных показателей, отражающих динамику изменения кадрового состава государственного органа, представлены в приложении N 3.

Одновременно рекомендуемым инструментом для мониторинга действующей в государственном органе системы мотивации кадров является опрос гражданских служащих.

Проведение кадровой службой государственного органа системного опроса гражданских служащих о результатах осуществления мероприятий по нематериальной мотивации позволит повысить вовлеченность гражданских служащих в реализацию целей и задач государственного органа.

Взаимодействие кадровой службы с гражданским служащим посредством опроса способствует повышению уровня доверия гражданского служащего к руководителю государственного органа и осознанию значимости своего индивидуального вклада.

Вместе с тем данное исследование также необходимо проводить в случаях, если наблюдаются:

- высокие показатели "текучести" кадров;
- низкая результативность работы отдельных гражданских служащих;
- низкая мотивация профессиональной деятельности отдельных гражданских служащих.

Результаты опроса, с одной стороны, являются основой для формирования (корректировки) руководителем мероприятий по нематериальной мотивации, включенных в план, с другой стороны, для осознания гражданскими служащими приоритетов деятельности государственного органа, его ценностей, принципов и правил поведения.

В приложении N 4 представлен образец опросника по оценке удовлетворенности гражданских служащих мероприятиями по нематериальной мотивации, проводимыми в государственном органе.

2.2. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ И МОТИВАЦИОННОЙ

КАРТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

При наличии необходимых кадровых ресурсов и в целях формирования действенной системы нематериальной мотивации гражданских служащих кадровой службой государственного органа совместно с руководителями структурных подразделений дополнительно могут быть применены следующие инструменты, способствующие определению мероприятий по нематериальной мотивации:

- разработка мотивационного профиля гражданского служащего;
- составление мотивационной карты гражданских служащих;
- формирование типовой карьерной траектории гражданского служащего;
- определение индивидуального плана должностного роста гражданского служащего.

Формирование мотивационного профиля (выявление индивидуальных потребностей) позволяет определить индивидуальные мотивы гражданского служащего, которые рекомендуется учитывать при решении кадровых вопросов, а также определении мероприятий по нематериальной мотивации гражданских служащих, учитывающих мотивы конкретных гражданских служащих.

Мотивационный профиль гражданского служащего меняется со временем и зависит от его возраста, стажа службы, уровня профессионализма, здоровья, близкого окружения (близких и друзей), уровня жизни, статуса и других особенностей.

Мотивационные профили необходимо составлять при согласии гражданских служащих, и, в случае ограниченных кадровых ресурсов, - индивидуально по отношению к гражданским служащим, достигшим позитивных результатов, знания и опыт которых представляют особую ценность для государственного органа.

Кадровой службе государственного органа для формирования мотивационного профиля гражданского служащего рекомендуется посредством тестирования (анкетирования) определить мотивы профессиональной деятельности, а также их соответствие установленным в государственном органе ценностям.

Основой для определения мотивов профессиональной деятельности гражданских служащих могут служить психодиагностические методики, получившие большое распространение в психологии в части определения ценностных ориентаций личности (например, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, ценностно-ориентированная система методик Е.Б. Фанталовой, методика "Ценностные ориентации" М. Рокича, типологическая модель мотивации В.И. Герчикова, методика изучения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина, теория "Мотивация общественного служения" Дж. Перри и иные).

В целях составления структурированной, наглядной информации результаты мотивационных профилей гражданских служащих могут быть включены в мотивационную карту, предусматривающую программу нематериальной мотивации гражданских служащих.

Структура мотивационной карты гражданских служащих должна состоять из мотивов профессиональной деятельности гражданских служащих, оценки их соответствия ценностям, определенным и поддерживаемым в государственном органе, рекомендуемых мероприятий, направленных на стимулирование гражданских служащих к осуществлению более эффективной

профессиональной деятельности, а также результатов их проведения.

Рекомендуемые форма мотивационной карты гражданских служащих государственного органа представлена в приложении N 5.

2.3. ФОРМИРОВАНИЕ ТИПОВОЙ КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО И ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА ДОЛЖНОСТНОГО РОСТА

Типовая карьерная траектория гражданского служащего представляет собой спланированную во времени последовательность перемещения гражданского служащего по должностям гражданской службы при условии безупречного исполнения им должностных обязанностей и поддержания высокого уровня квалификации.

При формировании типовой карьерной траектории гражданского служащего учитывается наличие/отсутствие возможности для:

- карьерных перемещений по различным должностям в государственном органе, территориальных органах, а также подведомственных организациях;
- учета специфики деятельности государственного органа, областей и видов профессиональной деятельности гражданских служащих.

Планирование замещения гражданским служащим очередной должности гражданской службы рекомендуется осуществлять на ближайшие 15 лет с момента назначения на должность, предусмотрев ежегодные мероприятия по нематериальной мотивации.

Указанная в типовой карьерной траектории иерархия должностей гражданской службы должна создавать благоприятные условия для реализации карьерного потенциала гражданского служащего.

Типовая карьерная траектория является ориентиром для кадрового планирования в государственном органе, в частности, проведения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, включения в кадровый резерв государственного органа по соответствующей группе должностей, резерв управленческих кадров, а также сокращения должностей гражданской службы.

Структура типовой карьерной траектории гражданского служащего может содержать рекомендуемые для присвоения классные чины гражданской службы в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы, а также мероприятия по профессиональному развитию.

С целью повышения осведомленности граждан о перспективах должностного роста в государственном органе указанная траектория должна быть опубликована на официальном сайте.

При назначении на должность гражданской службы кадровой службе государственного органа также необходимо ознакомить гражданского служащего с типовой карьерной траекторией.

Вместе с тем кадровой службе государственного органа целесообразно проводить анализ длительности нахождения гражданского служащего в одной должности гражданской службы, причины отсутствия повышения, а также возможности замещения должности более высокого уровня, предусматривающей соответствие установленным для ее замещения квалификационным требованиям.

Для принятия решения о необходимости очередного повышения гражданского служащего в должности гражданской службы, предусмотренной типовой карьерной траекторией, руководителю структурного подразделения государственного органа рекомендуется ежегодно проводить оценку результатов его профессиональной деятельности.

В приложении N 6 представлен [образец](#) типовой карьерной траектории гражданского служащего.

Формирование индивидуальных планов должностного роста гражданского служащего.

Индивидуальный план должностного роста гражданского служащего включает описание целей гражданского служащего относительно служебно-профессионального развития на длительный срок, а также рекомендуемые меры, которые должны быть осуществлены для достижения этих целей.

Представленный инструмент, способствующий определению мероприятий по нематериальной мотивации, по сравнению с вышеперечисленными инструментами является наиболее трудозатратным, что указывает на целесообразность его применения только в случае наличия у государственного органа необходимых трудовых ресурсов и организационных возможностей.

Для разработки индивидуального плана должностного роста необходимо определить посредством собеседования с гражданским служащим его профессиональные интересы и цели, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели), а также методы их реализации. При этом непосредственным руководителем сопоставляются возможности гражданского служащего и его требования к интересующим должностям, определяется, является ли данный план должностного роста реалистичным и соответствующим целям и задачам государственного органа.

Наибольший эффект использования индивидуальных планов должностного роста может быть достигнут в отношении гражданских служащих, впервые принятых на гражданскую службу и проходящих испытание.

Разработка индивидуального плана должностного роста гражданского служащего осуществляется по инициативе гражданского служащего, его непосредственного руководителя либо кадровой службы государственного органа.

Индивидуальный план должностного роста корректируется в сроки, определяемые государственным органом. Досрочная корректировка индивидуального плана должностного роста возможна по заявке гражданского служащего, согласованной с непосредственным руководителем, а также по инициативе кадровой службы государственного органа. Индивидуальный план должностного роста также необходимо досрочно скорректировать в случае включения гражданского служащего в кадровый резерв либо при назначении на иную/вышестоящую должность при иных обстоятельствах.

Индивидуальный план должностного роста гражданского служащего включает в себя:

- общие сведения о гражданском служащем;
- возможную схему продвижения гражданского служащего по должностям гражданской службы;

рекомендуемые направления профессионального развития, необходимого для достижения целевой (планируемой) должности гражданской службы.

Общие сведения о гражданском служащем содержат следующие данные: фамилия, имя, отчество, дата рождения, наименование должности и структурного подразделения государственного органа, группы замещаемой должности, сведения о дополнительном профессиональном образовании, период, на который утверждается индивидуальный план должностного роста, иные сведения.

В целях совершенствования (приобретения) знаний и развития умений, необходимых для замещения должности гражданской службы, в индивидуальный план должностного роста включаются мероприятия по профессиональному развитию гражданского служащего.

Данные мероприятия планируются с участием гражданского служащего на долгосрочную перспективу и поддерживаются в актуальном состоянии.

Кадровая служба государственного органа осуществляет мониторинг реализации индивидуального плана должностного роста гражданского служащего и формирует предложения по его корректировке, необходимые для согласования с непосредственным руководителем гражданского служащего.

Рекомендуемая формы индивидуального **плана** должностного роста, а также индивидуального **плана** профессионального развития гражданского служащего представлены в приложении N 7.

Приложение N 1

Рекомендуемая анкета
оценки государственными гражданскими служащими уровня
развития профессиональной культуры государственного органа

Уважаемый государственный гражданский служащий!

Перед Вами анкета, которая направлена на выявление Вашего мнения об уровне развития профессиональной культуры государственного органа. Анкетирование является анонимным. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других государственных гражданских служащих позволит определить рекомендуемые мероприятия по нематериальной мотивации в государственном органе.

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательными. В анкете представлены вопросы, предполагающие выбор одного варианта ответа.

Заранее благодарим Вас за участие!

ВОПРОСЫ	ОТВЕТЫ	ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ (не отображается в анкете)	
1	2	3	4
1 блок: оценка осведомленности о миссии, ценностях государственного органа, доступности источников получения информации	ВАРИАНТ ОТВЕТА	БАЛЛЫ ЗА ОТВЕТ	РЕЗУЛЬТАТ
1. Миссия государственного органа - это:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)	(количество баллов, присваиваемых за ответ на вопрос)	(столбец 2 х столбец 3)
Государственный орган осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении служб/агентств		0	
Обеспечение высокого качества оказания услуг в области своей деятельности		0	
Указывается миссия государственного органа, утвержденная руководителем государственного органа		1	
2. Ценности государственного органа - это:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Мое представление о ценностях государственного органа		0	
Правила поведения вне профессиональной деятельности		0	

Указываются ценности государственного органа (утвержденные руководителем государственного органа)		1	
3. Миссия/ценности государственного органа Вам знакомы из какого источника?			
Ознакомила кадровая служба		1	
Ознакомил с миссией/ценностями коллега		0	
Мое представление о миссии/ценностях государственного органа		0	
4. Где можно ознакомиться с принципами и правилами поведения государственного гражданского служащего?	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Размещены на сайте государственного органа		0	
Включены в Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих (иные инструктивные документы государственного органа)		1	
Спросить у руководителя		0	
Общий балл по 1 блоку (сумма значений в столбце 4 по вопросам 1 - 4)		максимальное значение 4	

2-й блок: определение текущего типа профессиональной культуры государственного органа	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)	коэффициент (балл за ответ)	
5. Когда Вас спросят, что такое государственный орган, Вы скажете: это -			
Большая семья		1	
Отлаженный механизм - "часы"		2	
Сложный самоорганизованный механизм, где каждый знает свое дело		3	
Команда профессионалов		4	
Дружная команда, готовая решать любые сложные задачи		5	
Саморазвивающаяся команда инициативных, ответственных профессионалов		6	
6. С каким из утверждений Вы согласны в наибольшей степени:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Для меня, как для большинства государственных гражданских служащих, государственный орган - вторая семья		1	
Я начинаю действовать, если есть поручение руководства и отвечаю только за свой участок работы		2	

Я начинаю действовать в рамках своих должностных обязанностей		3	
Я помогаю добиться результата, необходимого для всего государственного органа		4	
Я чувствую себя равноправным членом команды государственного органа		5	
Я вижу и предлагаю, что необходимо совершенствовать в работе моего подразделения (или государственного органа в целом)		6	
7. Продолжите фразу: "Я прихожу на свою работу, чтобы..."	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Выполнить все, что важно/требуется в данный момент для коллектива		1	
Выполнить поручения руководителя		2	
Реализовать свои запланированные дела		3	
Сделать все от меня зависящее, чтобы добиться результата в срок		4	
Сделать все от меня зависящее, чтобы добиться результата по общей цели, который будет поддержан всем коллективом		5	
Сделать все от меня зависящее для того, чтобы реализовать задачи		6	

государственного органа по соблюдению прав и законных интересов граждан и организаций			
8. В моем понимании "уважительно и терпеливо относиться к людям/представителю нанимателя - это..."	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Долг любого государственного гражданского служащего		1	
Обязанность государственного гражданского служащего		2	
Этическое правило государственного гражданского служащего		3	
Ответственность государственного гражданского служащего		4	
Принцип моей профессиональной деятельности		5	
Мое отношение к жизни		6	
9. Главное для государственного гражданского служащего - это:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Подчинение правилам/традициям государственного органа		1	
Выполнить все поставленные руководителем задачи в срок		2	
Выполнить все в рамках		3	

законодательства Российской Федерации			
Готовность нести персональную ответственность за результат		4	
Взаимопонимание с коллегами для качественного выполнения общей задачи/проекта		5	
Принятие профилактических мер для достижения наилучшего результата для граждан		6	
10. На вопрос: "Почему Вы так делаете... Так сделали?", как правило, Вы отвечаете:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Так у нас принято		1	
Потому что так сказал/решил руководитель		2	
Потому что у нас такие правила/регламенты/процедуры		3	
Потому что так необходимо было для результата		4	
Потому что так договорились/решили на совещании		5	
Потому что это поможет в достижении долгосрочных целей государственного органа		6	
11. Ради достижения миссии,	выберите один из		

долгосрочных целей и задач государственного органа я готов(а)	вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Пожертвовать личным временем ради общего дела		1	
Выполнять указания руководителя		2	
Работать в рамках своих должностных обязанностей		3	
Постоянно повышать свой профессионализм		4	
Кроме своих прямых обязанностей участвовать в новых проектах по внедрению изменений		5	
Предлагать новые идеи и решения для лучшего достижения целей и задач		6	
12. В государственном органе для организации работы в большей мере преобладают:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Обсуждение и помощь в лучшем выполнении задачи		1	
Приказ, контроль исполнения		2	
Работа в рамках процедур, регламентов, правил		3	
Диагностика и анализ проблем, рабочие группы по текущим задачам		4	

Дискуссии, мозговой штурм		5	
Стратегические сессии, рабочие группы по долгосрочным проектам		6	
13. В государственном органе отношение к государственным гражданским служащим строится как:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Доброжелательное, теплое общение		1	
Жесткое, деловое взаимодействие		2	
Конструктивное, предсказуемое		3	
Все работники придерживаются этических правил поведения и общения на государственной гражданской службе и вне ее		4	
Уважительное и справедливое отношение к индивидуальности каждого		5	
Поддержка развития профессионального уровня, профессиональных и личностных качеств		6	
Средний балл по 2 блоку (среднее арифметическое значение результатов ответов на вопросы 5 - 13)		максимальное значение 6	
3 блок: оценка вовлеченности	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		

14. Я участвовал в рабочих группах, совещаниях, мозговых штурмах, фокус-группах по вопросам моей профессиональной деятельности			
За последний год не участвовал		1	
Участвовал за последний год не более 3-х раз		2	
Участвовал за последний год более 4-х и более раз		3	
Участвую регулярно один раз в месяц		4	
Участвую регулярно один раз в неделю		5	
Участвую чаще, чем один раз в неделю		6	
15. В государственном органе создана атмосфера открытого общения и оперативного обмена нужной информацией			
Нужную информацию нахожу/получаю в течение 2 недель		1	
Нужную информацию нахожу/получаю в течение 3 - 5 дней		2	
Нужную информацию нахожу/получаю в течение 2 - 3 дней		3	
Нужную информацию нахожу/получаю в течение рабочего дня		4	
Нужную информацию		5	

нахожу/получаю в течение часа			
Нужную информацию нахожу/получаю онлайн		6	
Средний балл по 3 блоку (среднее арифметическое значение результатов ответов на вопросы 14 - 15)		максимальное значение 6	
4 блок: удовлетворенность	выберите один из вариантов - наиболее значимый для Вас (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
16. Руководитель предоставляет Вам обратную связь по итогам Вашей работы за период			
Никогда или очень редко		1	
По ситуации		2	
Только в период аттестации/оценки		3	
Ежемесячно		4	
По итогам выполнения работы/проекта		5	
При расчете (определении) размера премии или ее выплате		6	
17. Руководитель говорит "спасибо", поощряет Вас:			
Никогда		1	
За качественное выполнение своих должностных обязанностей		2	

За командную работу		3	
За помощь коллеге/наставничество		4	
За инициативу		5	
За разработку новой идеи/проекта		6	
18. У Вас есть возможность повысить свою квалификацию			
1 раз в три года		1	
1 раз в год		2	
Постоянно, через актуальные внутренние программы обучения государственного органа		3	
Дистанционно		4	
Самостоятельно		5	
С помощью наставника		6	
19. Почему я посоветую друзьям поступить на государственную гражданскую службу в государственный орган?			
Здесь дружеская атмосфера		1	
Сильный лидер		2	
Четкие правила и требования		3	
Сильная команда		4	
Справедливое вознаграждение за		5	

эффективный результат			
Перспективная долгосрочная работа на благо людей		6	
Средний балл по 4 блоку (среднее арифметическое значение результатов ответов на вопросы 16 - 19)		максимальное значение 6	
Итоговый результат (сумма результатов по блокам 1 - 4)		максимальное значение 22	
		минимальное значение 3	

Анкета заполняется не менее, чем 30% государственных гражданских служащих в государственном органе.

Результатирующее значение рассчитывается как среднее арифметическое ответов всех опрошенных.

Значение итогового результата характеризует уровень развития профессиональной культуры государственного органа:

$\bar{P} < 6$	неэффективность
$6 \leq \bar{P} \leq 12$	низкая эффективность
$12 < \bar{P} \leq 18$	средняя эффективность
$\bar{P} > 18$	высокая эффективность

ПОРЯДОК АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ

По блоку 1 - результат в столбце 4 считается как сумма результатов ответов на вопросы 1 - 4, рассчитанных как произведение значения выбранного ответа в столбце 2 на соответствующий балл в столбце 3:

$$P_1 = \sum B_{1i} \times B_{1i}$$

По блокам 2 - 4 - результат в столбце 4 считается как среднее арифметическое результатов ответов на вопросы соответствующего блока, рассчитанных как произведение значения выбранного ответа в столбце 2 на соответствующий балл в столбце 3:

$$P_{2-4} = \left(\sum B_{2-4i} \times B_{2-4i} \right) / N \quad \text{где } n - \text{ количество вопросов в блоке}$$

по блоку 2 - среднее арифметическое результатов ответов на вопросы 5 - 13

$$P_2 = \left(\sum B_{2i} \times B_{2i} \right) / 9$$

по блоку 3 - среднее арифметическое результатов ответов на вопросы 14 - 15

$$P_3 = \left(\sum B_{3i} \times B_{3i} \right) / 2$$

по блоку 4 - среднее арифметическое результатов ответов на вопросы 16 - 19

$$P_4 = \left(\sum B_{4i} \times B_{4i} \right) / 4$$

Итоговый результат по каждой анкете P - рассчитывается как сумма результатов ответов на вопросы по каждому блоку в **столбце 4**:

$$P = P_1 + P_2 + P_3 + P_4$$

Результирующее значение по всему государственному органу \bar{P} рассчитывается как среднее арифметическое ответов всех опрошенных:

$$\bar{P} = \sum P$$

Для определения уровня развития профессиональной культуры государственного органа используются следующие интервалы значений:

Уровень зрелости	Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Итоговый результат
неэффективность	< 1	< 1,5	< 1,5	< 1,5	$\bar{P} < 6$
низкая эффективность	≤ 2	≤ 3	≤ 3	≤ 3	$6 \leq \bar{P} \leq 12$
средняя эффективность	≤ 3	$\leq 4,5$	$\leq 4,5$	$\leq 4,5$	$12 < \bar{P} \leq 18$
высокая эффективность	> 3	> 4,5	> 4,5	> 4,5	$\bar{P} > 18$

Для анализа можно использовать сводную таблицу результатов анкетирования, с помощью которой можно оценить не только общий уровень развития, но и уровни развития профессиональной культуры по каждому блоку:

Код анкеты <*>	Результат по блоку 1 - P_1	Результат по блоку 2 - P_2	Результат по блоку 3 - P_3	Результат по блоку 4 - P_4	Итоговый результат - P
Анкета 01					
Анкета 02					
...					
Анкета 0L					
	$\bar{P}_1 = \dots$	$\bar{P}_2 = \dots$	$\bar{P}_3 = \dots$	$\bar{P}_4 = \dots$	$\bar{P} = \dots$

<*> Рекомендуется проводить анкетирование анонимно, с присвоением каждой анкете условного кода, без привязки к личности конкретного участника опроса.

Пример заполнения и расчета

ВОПРОСЫ	ОТВЕТЫ	ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ (не отображается в анкете)	
1	2	3	4
1 блок: оценка осведомленности о миссии, ценностях государственного органа, доступности источников получения информации	ВАРИАНТ ОТВЕТА B_i	БАЛЛЫ ЗА ОТВЕТ B_i	РЕЗУЛЬТАТ P_i
1. Миссия государственного органа - это:	выберите один из вариантов (поставьте цифру 1 - в выбранном ответе)	(количество баллов, присваиваемых за ответ на вопрос)	(столбец 2 x столбец 3)
Государственный орган осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении служб/агентств		0	
Обеспечение высокого качества оказания услуг в области своей деятельности	1	0	0
Указывается миссия государственного органа, утвержденная руководителем государственного органа		1	
2. Ценности государственного органа - это:	выберите один из вариантов (поставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Мое представление о ценностях государственного органа		0	
Правила поведения вне профессиональной деятельности		0	
Указываются ценности государственного органа (утвержденные руководителем государственного органа)	1	1	1

3. Миссия/ценности государственного органа Вам знакомы из какого источника?			
Ознакомила кадровая служба		1	
Ознакомил миссией/ценностями коллега	1	0	0
Мое представление миссии/ценностях государственного органа	0	0	
4. Где можно познакомиться с принципами и правилами поведения государственного гражданского служащего?	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Размещены на сайте государственного органа		0	
Включены в Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих (иные инструктивные документы государственного органа)	1	1	1
Спросить у руководителя		0	
Общий балл по 1 блоку - P ₁ (сумма значений в столбце 4 по вопросам 1 - 4)		максимальное значение 4	2
2-й блок: определение текущего типа профессиональной культуры государственного органа	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)	коэффициент (балл за ответ)	(столбец 2 x столбец 3)
5. Когда Вас спросят, что такое государственный орган, Вы скажете: это -			
Большая семья		1	
Отлаженный механизм - "часы"	1	2	2
Сложный самоорганизованный механизм, где каждый знает свое дело		3	

Команда профессионалов		4	
Дружная команда, готовая решать любые сложные задачи		5	
Саморазвивающаяся команда инициативных, ответственных профессионалов		6	
6. С каким из утверждений Вы согласны в наибольшей степени:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Для меня, как для большинства государственных гражданских служащих, государственный орган - вторая семья		1	
Я начинаю действовать, если есть поручение руководства и отвечаю только за свой участок работы		2	
Я начинаю действовать в рамках своих должностных обязанностей		3	
Я помогаю добиться результата, необходимого для всего государственного органа	1	4	4
Я чувствую себя равноправным членом команды государственного органа		5	
Я вижу и предлагаю, что необходимо совершенствовать в работе моего подразделения (или государственного органа в целом)		6	
7. Продолжите фразу: "Я прихожу на свою работу, чтобы..."	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Выполнить все, что важно/требуется в данный момент для коллектива	1	1	1

Выполнить поручения руководителя		2	
Реализовать свои запланированные дела		3	
Сделать все от меня зависящее, чтобы добиться результата в срок		4	
Сделать все от меня зависящее, чтобы добиться результата по общей цели, который будет поддержан всем коллективом		5	
Сделать все от меня зависящее для того, чтобы реализовать задачи государственного органа по соблюдению прав и законных интересов граждан и организаций		6	
8. В моем понимании "уважительно и терпеливо относиться к людям/представителю нанимателя - это..."	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Долг любого государственного гражданского служащего		1	
Обязанность государственного гражданского служащего		2	
Этическое правило государственного гражданского служащего	1	3	3
Ответственность государственного гражданского служащего		4	
Принцип моей профессиональной деятельности		5	
Мое отношение к жизни		6	
9. Главное для государственного гражданского служащего - это:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном		

	ответе)		
Подчинение правилам/традициям государственного органа		1	
Выполнить все поставленные руководителем задачи в срок		2	
Выполнить все в рамках законодательства Российской Федерации		3	
Готовность нести персональную ответственность за результат		4	
Взаимопонимание с коллегами для качественного выполнения общей задачи/проекта		5	
Принятие профилактических мер для достижения наилучшего результата для граждан	1	6	6
10. На вопрос: "Почему Вы так делаете... Так сделали?", как правило, Вы отвечаете:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Так у нас принято		1	
Потому что так сказал/решил руководитель	1	2	2
Потому что у нас такие правила/регламенты/процедуры		3	
Потому что так необходимо было для результата		4	
Потому что так договорились/решили на совещании		5	
Потому что это поможет в достижении долгосрочных целей государственного органа		6	
11. Ради достижения миссии,	выберите один из		

долгосрочных целей и задач государственного органа я готов(а)	вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Пожертвовать личным временем ради общего дела		1	
Выполнять указания руководителя		2	
Работать в рамках своих должностных обязанностей		3	
Постоянно повышать свой профессионализм	1	4	4
Кроме своих прямых обязанностей участвовать в новых проектах по внедрению изменений		5	
Предлагать новые идеи и решения для лучшего достижения целей и задач		6	
12. В государственном органе для организации работы в большей мере преобладают:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Обсуждение и помощь в лучшем выполнении задачи		1	
Приказ, контроль исполнения		2	
Работа в рамках процедур, регламентов, правил	1	3	3
Диагностика и анализ проблем, рабочие группы по текущим задачам		4	
Дискуссии, мозговой штурм		5	
Стратегические сессии, рабочие группы по долгосрочным проектам		6	
13. В государственном органе отношение к государственным	выберите один из вариантов		

гражданским служащим строится как:	(проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
Доброжелательное, общение	теплое	1	
Жесткое, взаимодействие	деловое	2	
Конструктивное, предсказуемое		3	
Все работники придерживаются этических правил поведения и общения на гражданской службе и вне ее		4	
Уважительное и справедливое отношение к индивидуальности каждого	1	5	5
Поддержка развития профессионального уровня, профессиональных и личных качеств		6	
Средний балл по 2 блоку - P ₂ (среднее арифметическое значение результатов ответов на вопросы 5 - 13)		максимальное значение 6	3,33
3 блок: оценка вовлеченности	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
14. Я участвовал в рабочих группах, совещаниях, мозговых штурмах, фокус-группах по вопросам моей профессиональной деятельности			
За последний год не участвовал		1	
Участвовал за последний год не более 3-х раз		2	
Участвовал за последний год более 4-х и более раз		3	

Участвую регулярно один раз в месяц		4	
Участвую регулярно один раз в неделю	1	5	5
Участвую чаще чем один раз в неделю		6	
15. В государственном органе создана атмосфера открытого общения и оперативного обмена нужной информацией			
Нужную информацию нахожу/получаю в течение 2-недель		1	
Нужную информацию нахожу/получаю в течение 3 - 5 дней		2	
Нужную информацию нахожу/получаю в течение 2 - 3 дней		3	
Нужную информацию нахожу/получаю в течение рабочего дня	1	4	4
Нужную информацию нахожу/получаю в течение часа		5	
Нужную информацию нахожу/получаю онлайн		6	
Средний балл по 3 блоку - Р ₃ (среднее арифметическое значение результатов ответов на вопросы 14 - 15)		максимальное значение 6	4,5
4 блок: удовлетворенность	выберите один из вариантов - наиболее значимый для Вас (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
16. Руководитель предоставляет Вам обратную связь по итогам Вашей работы за период			

Никогда или очень редко		1	
По ситуации	1	2	2
Только в период аттестации/оценки		3	
Ежемесячно		4	
По итогам выполнения работы/проекта		5	
При расчете (определении) размера премии или ее выплате		6	
17. Руководитель говорит "спасибо", поощряет Вас:			
Никогда		1	
За качественное выполнение своих должностных обязанностей	1	2	2
За командную работу		3	
За помощь коллеге/наставничество		4	
За инициативу		5	
За разработку новой идеи/проекта		6	
18. У Вас есть возможность повысить свою квалификацию			
1 раз в три года		1	
1 раз в год		2	
Постоянно, через актуальные внутренние программы обучения государственного органа	1	3	3
Дистанционно		4	
Самостоятельно		5	
С помощью наставника		6	
19. Почему я посоветую друзьям поступить на			

государственную гражданскую службу в государственный орган?			
Здесь дружеская атмосфера		1	
Сильный лидер		2	
Четкие правила и требования		3	
Сильная команда	1	4	4
Справедливое вознаграждение за эффективный результат		5	
Перспективная долгосрочная работа на благо людей		6	
Средний балл по 4 блоку - P ₄ (среднее арифметическое значение результатов ответов на вопросы 16 - 19)		максимальное значение 6	2,75
Итоговый результат P (сумма ответов по блокам 1 - 4)			12,58

Сводная таблица результатов анкетирования (пример):

Код анкеты <*>	Результат по блоку 1 - P ₁	Результат по блоку 2 - P ₂	Результат по блоку 3 - P ₃	Результат по блоку 4 - P ₄	Итоговый результат - P
Анкета 01	2	3,33	4,5	2,75	12,58
Анкета 02	3	3,5	4	2,75	13,25
Анкета 03	2	3	3	2	10
Анкета 04	3	4	5	3,5	15,5
Анкета 05	2	3	4,5	2,5	12
	$\bar{P}_1 = 12 / 5 = 2,4$	$\bar{P}_2 = 16,83 / 5 = 3,36$	$\bar{P}_3 = 21 / 5 = 4,2$	$\bar{P}_4 = 13,5 / 5 = 2,7$	$\bar{P} = 63,3 / 5 = 12,66$

В соответствии с установленными интервалами значений уровень развития профессиональной культуры в государственном органе

Уровень зрелости	Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Итоговый результат
неэффективность	< 1	< 1,5	< 1,5	< 1,5	$\bar{P} < 6$

низкая эффективность	≤ 2	≤ 3	≤ 3	≤ 3	$6 \leq \bar{P} \leq 12$
средняя эффективность	≤ 3	$\leq 4,5$	$\leq 4,5$	$\leq 4,5$	$12 < \bar{P} \leq 18$
высокая эффективность	> 3	$> 4,5$	$> 4,5$	$> 4,5$	$\bar{P} > 18$

Анализ ответов государственных гражданских служащих позволит оценить их приверженность государственному органу, удовлетворенность мероприятиями, проводимыми в государственном органе для удовлетворения их мотивов, и определить дальнейшие мероприятия по нематериальной мотивации, рекомендуемые для применения в государственном органе.

Приложение N 2

**РЕКОМЕНДАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЮ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОМФОРТНЫХ
ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ И ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИХ
УСЛОВИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Руководителю структурного подразделения в целях формирования комфортных организационно-технических и психофизиологических условий профессиональной деятельности государственных гражданских служащих (далее - гражданский служащий) целесообразно:

- обеспечивать надлежащие организационно-технические условия. Определяющим в данных условиях является служебное место гражданского служащего, которое не должно вызывать у него дискомфорт;

- контролировать оптимальное соотношение служебного и свободного времени гражданских служащих;

- помогать гражданским служащим налаживать позитивные взаимоотношения с коллективом (участие в реализации совместных задач, проектов, проведение наставничества в отношении молодых гражданских служащих и мероприятий во внеслужебное время, в том числе направленных на командообразование);

- воспитывать добросовестное отношение гражданских служащих к должностным обязанностям, уважительное отношение к представителю нанимателя (руководителю);

- поддерживать инициативу в профессиональной деятельности гражданских служащих;

- проявлять заинтересованность в профессиональном развитии гражданских служащих. Давать рекомендации о знаниях, умениях, профессиональных и личностных качествах которые гражданским служащим необходимо развивать;

- на системной основе давать оценку результатов профессиональной деятельности гражданских служащих;

- расширять круг должностных обязанностей в тех областях и вопросах, в которых гражданские служащие проявляют способности и результаты деятельности.

Конфликты и эмоциональные сложности негативно сказываются на профессиональной деятельности. В этой связи руководителю структурного подразделения уже на этапе отбора кандидатов на замещение должности государственной гражданской службы (далее - кандидаты) необходимо учитывать помимо профессионального уровня кандидатов также их профессиональные и личностные качества.

Благоприятный психологический климат в структурном подразделении государственного органа может быть сформирован на основе следующих принципов формирования команды в коллективе:

1. приверженность ценностям государственного органа, сформированной в нем профессиональной культуре, мотивирующей гражданских служащих к совместной деятельности, ответственности и инициативности;

2. отсутствие непродуктивной конкуренции, характерными чертами которой являются интриги, сплетни, развитие взаимоотношений "каждый сам за себя";

3. отсутствие внутриколлективных конфликтов, основной причиной которых является недопонимание между гражданскими служащими;

4. взаимная эмоциональная поддержка, создающая атмосферу доверия в коллективе (совместное разделение коллективом успехов, неудач и трудностей в деятельности).

Учитывая, что возможность должностного роста для большинства гражданских служащих является одним из основных стимулов к длительному прохождению гражданской службы и эффективному выполнению должностных обязанностей, руководителю структурного подразделения совместно с кадровой службой целесообразно открыто информировать гражданских служащих о перспективах их должностного роста, предполагаемых сроках пребывания на должности гражданской службы и альтернативах их продвижения по карьерной траектории.

Приложение N 3

**РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ФОРМУЛЫ
РАСЧЕТА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И ИНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ОТРАЖАЮЩИХ
ДИНАМИКУ ИЗМЕНЕНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА
ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА**

Коэффициент текучести кадров (Ктк) оценивается соотношением числа государственных гражданских служащих (далее - гражданские служащие), уволившихся из государственного органа, в том числе в разрезе структурных подразделений, по собственной инициативе и по

инициативе представителя нанимателя ($R_{ув}$) в случаях, установленных статьей 37 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации", и среднесписочной численности гражданских служащих государственного органа (P) за анализируемый период.

$$K_{TK} = \frac{R_{ув}}{P} \times 100\%,$$

где $R_{ув}$ - численность гражданских служащих, уволившихся по собственной инициативе и по инициативе представителя нанимателя за анализируемый период;

P - среднесписочная численность гражданских служащих (данные сведения находятся в распоряжении финансового структурного подразделения государственного органа).

Снижение этого коэффициента по сравнению с предыдущим его значением характеризует положительную тенденцию и свидетельствует, что деятельность кадровой службы государственного органа и реализуемая кадровая политика эффективны.

Коэффициент выбытия гражданских служащих $K_{вк}$, определяемый как отношение численности гражданских служащих, уволенных по всем основаниям за анализируемый период $R_{вув}$ к среднесписочной численности гражданских служащих P за тот же период:

$$K_{вк} = \frac{R_{вув}}{P} \times 100\%,$$

где $R_{вув}$ - общее количество уволенных по всем основаниям.

Этот коэффициент характеризует общую текучесть кадров, связанную с увольнениями по всем основаниям.

Коэффициент приема гражданских служащих $K_{пк}$, определяемый как отношение численности гражданских служащих, поступивших на государственную гражданскую службу в государственный орган за анализируемый период $R_{пк}$ и среднесписочной численностью гражданских служащих P за тот же период:

$$K_{пк} = \frac{R_{пк}}{P} \times 100\%, \text{ где}$$

$R_{пк}$ - количество принятых гражданских служащих.

Этот показатель характеризует величину компенсации общей текучести кадров.

по оценке удовлетворенности государственных гражданских служащих мероприятиями по нематериальной мотивации, проводимыми в государственном органе

Уважаемый государственный гражданский служащий!

Перед Вами анкета, которая направлена на выявление мнения об удовлетворенности мероприятиями по нематериальной мотивации, проводимыми в государственном органе. Анкетирование является анонимным. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других государственных гражданских служащих (далее - гражданские служащие) позволит сделать выводы об организации мероприятий по нематериальной мотивации в государственном органе.

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательными. В анкете представлены вопросы, предполагающие выбор одного или нескольких вариантов ответа, а также открытые вопросы, предполагающие свой вариант ответа.

Заранее благодарим Вас за участие!

Вопросы	Заполняется гражданским служащим
Что, по Вашему мнению, делает профессиональную деятельность в государственном органе привлекательной?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильность 2. Возможность получения профессионального опыта 3. Возможность должностного роста 4. Управленческий характер деятельности 5. Служба в государственном органе является престижной 6. Иное _____
Что может мотивировать к наиболее эффективной профессиональной деятельности?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Взаимопонимание и дружелюбная среда в коллективе 2. Возможность проявить инициативу, реализовать идеи и предложения 3. Признание достижений 4. Должностной рост 5. Повышение уровня профессионализма 6. Иное _____
Что негативно сказывается на результативности профессиональной деятельности?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Плохие организационно-технические условия: неудобные столы, стулья, старая оргтехника, "перезагруженность" служебных кабинетов 2. Работа в авральном режиме, системные переработки 3. Невозможность уйти в отпуск 4. Конфликты в коллективе 5. Отсутствие взаимодействия с руководителем
Какие ценности определяют направление Вашей	Перечисляются ценности и (или) иные ориентиры деятельности, установленные в

профессиональной деятельности в государственном органе?	государственном органе
Какие мероприятия, проводимые в государственном органе, Вы считаете наиболее эффективными для повышения нематериальной мотивации гражданских служащих?	Перечисляются(-ется) мероприятия(-е), проводимые(-ое) в государственном органе
Какие нововведения по Вашему мнению необходимы в системе нематериальной мотивации, действующей в государственном органе?	Перечисляются(-ется) мероприятия(-е), рекомендуемые(-ое) к проведению в государственном органе
Каковы основные причины увольнения из государственного органа?	1. Низкий уровень оплаты труда 2. Сложная психологическая обстановка 3. Сверхурочные нагрузки, жесткий график 4. Отсутствие перспектив должностного роста 5. Иное _____

Обработка результатов анкеты

Необходимо тщательно проанализировать факторы, влияющие на мотивацию гражданских служащих к наиболее эффективной профессиональной деятельности, а также к увольнению с государственной гражданской службы.

В связи с чем в опросе должно принимать участие максимально возможное число гражданских служащих.

Обработка результатов анкетирования предполагает:

- анализ ответов на наличие негативных и позитивных предложений;
- группировку ответов по схожести;
- ранжирование ответов по доле упоминаний (систематизация ответов гражданских служащих по степени их удовлетворенности мероприятиями по нематериальной мотивации);
- определение мотивов гражданских служащих, их приверженности ценностям государственного органа, позитивных и негативных мнений гражданских служащих по проводимым в государственном органе мероприятиям по нематериальной мотивации;
- определение мероприятий по нематериальной мотивации, рекомендуемых для применения в государственном органе.

Рекомендуемая форма мотивационной карты
государственных гражданских служащих
государственного органа

п/п	ФИО государственного гражданского служащего	Должность	Стаж государственной гражданской службы	Мотивы профессиональной деятельности	Рекомендуемые мероприятия по удовлетворению мотивов государственного гражданского служащего	Результат и вывод об эффективности мотивации по указанным мотивам
1.						
2.						
3.						
...						

Приложение N 6

**ОБРАЗЕЦ ТИПОВОЙ КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ
В ФЕДЕРАЛЬНЫХ МИНИСТЕРСТВАХ**

Возможные для замещения в установленный период должности государственной гражданской службы	Соответствующие классные чины	Рекомендуемый период замещения должности государственной гражданской службы	Необходимый уровень образования	Рекомендуемая к прохождению дополнительная профессиональная программа
Высшая группа должностей государственной гражданской службы				
Заместитель федерального министра	действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса	6 - 10 лет	высшее образование не ниже уровня специалитета, магистратур	"Эффективный руководитель (высший уровень)"
Директор департамента	действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса			

	Федерации 2 класса		ы	
Заместитель директора департамента	действительный государственный советник Российской Федерации 3 класса			
Главная группа должностей государственной гражданской службы				
Начальник отдела в департаменте	государственный советник Российской Федерации 2 класса	4 - 6 лет	высшее образование не ниже уровня специалитет а, магистратур ы	"Эффективный руководитель (начальный уровень)", "Лидерство и построение эффективной команды", "Навыки публичных выступлений"
Референт	государственный советник Российской Федерации 3 класса			
Ведущая группа должностей государственной гражданской службы				
Заместитель начальника отдела в департаменте	советник государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса	2 - 4 года	высшее образование не ниже уровня бакалавриат а	"Обеспечение информационно й безопасности в работе органов государственной власти при применении цифровых технологий и использовании интернет-сервис ов"
Ведущий советник, советник	советник государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса			
Ведущий консультант, консультант	советник государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса			
Старшая группа должностей государственной гражданской службы				
Главный специалист-экс перт	референт государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса	1 - 2 года	высшее образование не ниже уровня бакалавриат а	"Совершенствов ание навыков эффективной коммуникации и делового письма"
Специалист-экс перт	референт государственной гражданской службы			

	Российской Федерации 2 класса			
	референт государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса			
Младшая группа должностей государственной гражданской службы				
Специалист 1 разряда	секретарь государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса	0,5 - 1 год	профессиональное образование не ниже среднего профессионального образования	"Основы государственной гражданской службы" (для впервые поступивших на гражданскую службу)
	секретарь государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса			
	секретарь государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса <10>			

<10> Первый классный чин присваивается государственному гражданскому служащему после успешного завершения испытания, а если испытание не устанавливалось, то не ранее чем через три месяца после назначения государственного гражданского служащего на должность государственной гражданской службы.

Приложение N 7

Рекомендуемая форма индивидуального плана
должностного роста гражданского служащего

Раздел 1. Общие сведения о гражданском служащем

1. Фамилия, имя, отчество

2. Число, месяц, год рождения

3. Замещаемая должность

4. Сведения об имеющемся профессиональном образовании

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по диплому, научная степень, научное звание)

5. Сведения о рекомендуемом дополнительном профессиональном образовании и иных мероприятиях по профессиональному развитию

6. Индивидуальный план карьерного роста разработан до - _____
(указывается срок)

Раздел 2. Схема продвижения гражданского служащего

Замещаемая должность	Основные квалификационные требования	Период замещения должности	Общий стаж гражданской службы/государственной службы иных видов и муниципальной службы	Промежуточные этапы развития карьеры (замещение должностей гражданской службы)/основные квалификационные требования предъявляемые для замещения должностей гражданской службы через:			Наименование планируемой (целевой) должности для замещения/основные квалификационные требования, предъявляемые для замещения планируемой (целевой) должности
				1 год	3 года	5 лет	
1	2	3	4	5	6	7	8

Пояснения к таблице 1:

1. В графе 1 указывается замещаемая должность гражданским служащим в настоящее время;

2. В графе 2 указываются основные квалификационные требования, предъявляемые для замещения данной должности;

3. В графе 3 указывается период, с которого гражданский служащий замещает должность гражданской службы;

4. В графе 4 указывается общий стаж государственной службы всех видов и муниципальной службы;

5. В графах 5 - 7 указываются предполагаемые в порядке должностного роста варианты замещения должностей гражданской службы в определенные периоды времени, предшествующие замещению целевой (планируемой) должности, а также предъявляемые к этим должностям квалификационные требования (представителем нанимателя могут устанавливаться иные временные периоды для замещения должностей гражданской службы);

6. В графе 8 указываются наименование планируемой (целевой) должности гражданской службы для замещения и предъявляемые к этой должности квалификационные требования.

Рекомендуемая форма индивидуального плана
профессионального развития гражданского служащего

№ п/п	Наименование мероприятий по профессиональному развитию	Направление профессионального развития	Период обучения	Информация об исполнении
1	2	3	4	5
1. Получение дополнительного профессионального образования				
1.1.				
2. Самостоятельная подготовка и иные мероприятия				
2.1.				

Пояснения к таблице 2:

1. В графе 1 указывается порядковый номер мероприятия по профессиональному развитию гражданского служащего;

2. В графе 2 указываются мероприятия по профессиональному развитию гражданского служащего (например, профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка, самоподготовка), необходимые для замещения должностей гражданской службы, определенных схемой продвижения гражданского служащего;

3. В графе 3 указываются направления подготовки гражданского служащего (экономическое, правовое, финансовое и т.д.);

4. В графе 4 указываются периоды обучения с учетом замещения должностей, предусмотренных схемой продвижения гражданского служащего;

5. В графе 5 указывается выполнение (невыполнение) мероприятия по профессиональному развитию гражданского служащего.

(подпись, Ф.И.О. гражданского служащего)

" " _____ 20__ г.

Согласовано:

(должность непосредственного
руководителя)

(подпись) (Ф.И.О.)

" " _____ 20__ г.