

**МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МЕТОДИКА МОНИТОРИНГА  
ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С КАДРАМИ  
ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ  
ПРОЕКТ**

Москва, 2022 г.

## Оглавление

Оглавление .....	2
Термины и определения .....	3
Сокращения и обозначения .....	6
Общие положения .....	7
Раздел 1. Правовая основа мониторинга эффективности работы с кадрами в органах власти .....	10
Раздел 2. Модель мониторинга работы с кадрами в государственных органах .....	11
Раздел 3. Сбор данных для определения уровня зрелости кадровой работы .	14
Раздел 4. Сбор данных для определения уровня результативности кадровых процессов .....	17
Раздел 5. Анализ данных мониторинга.....	18
Приложение 1. Форма 1. Экспертная оценка кадровой службы.....	27
Приложение 2. Форма 2. Результативность кадровых процессов ....	45
Приложение 3. Форма 3 для проведения опроса по клиентоцентричности (удовлетворенности целевых аудиторий).....	51
Приложение 4. Форма 4 для проведения опроса по HR- компетенциям сотрудников кадровой службы .....	57
Приложение 5. Типовые характеристики областей жизненного цикла работы с кадрами с учетом интегральной оценки, полученной в ходе анализа результатов мониторинга .....	82

## Термины и определения

В настоящей методике применяются следующие термины с соответствующими определениями<sup>1</sup>.

Интегральная оценка кадровой работы – сводная оценка по всем анализируемым в ходе мониторинга предметам оценки, определяется на основании интегральной оценки зрелости кадровой работы и итоговой оценки результативности кадровой работы в органе власти

Интегральная оценки зрелости кадровой работы – оценка уровня зрелости кадровой работы на основании оценок по следующим предметам мониторинга: характеристики кадровой службы, HR-компетенции руководителей и сотрудников кадровой службы, клиентоцентричность в отношении работы с кадрами (удовлетворенность целевых аудиторий)

Итоговая оценка по отдельному предмету мониторинга и оценки (за исключением оценки результативности кадровых процессов) – среднее арифметическое значений всех полученных оценок по отдельным критериям, используемым для мониторинга и оценки по данному предмету, разных участников оценки (если они предполагаются)

Зрелость кадровой работы (для целей настоящей методики) – потенциал кадровой работы органа власти/наличие готовности к достижению приоритетных целей государственной службы; характеризуется определенным уровнем нормативно-методического, ресурсного обеспечения, полнотой и управляемостью процессов и процедур

Информационно-коммуникационные технологии – совокупность методов, процессов и программно-технических средств, интегрированных с целью сбора, обработки, хранения, распространения, отображения и использования информации

Кадровый процесс – совокупность последовательных действий для

---

<sup>1</sup> Разработано с использованием понятийного аппарата ГОСТ Р ИСО 900-2015 и ГОСТ 1.1-2002, а также стандартов клиентоцентричности URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentrchnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/)

достижения определенного результата кадровой политики путем рационального использования интеллектуальных, трудовых и материальных ресурсов в соответствии с действующим законодательством и применением организационно-правовых основ, принципов, функций и методов современного управления

Клиент (потребитель) процесса – субъект, получающий и использующий результаты (выходы) процесса

Клиент государства – человек, который может взаимодействовать с ним в различных статусах: как гражданин (а также иностранец или человек без гражданства); как представитель бизнеса (коммерческой или некоммерческой организации), индивидуальный предприниматель или самозанятый; как государственный или муниципальный служащий, представляющий публичную власть в отношениях с внешними клиентами (гражданами и бизнесом), а также участвующий в межведомственном или внутриведомственном взаимодействии

Клиент кадровой службы государственного органа – субъект, получающий и использующий результаты кадровых процессов, участник взаимодействия с кадровой службой данного государственного органа (руководители; государственные служащие; граждане – кандидаты на замещаемую вакантную должность государственной гражданской службы, открытую в государственном органе; студенты, направленные для прохождения практики в государственный орган; студенты, гражданские служащие, направленные для прохождения стажировки в государственный орган; мобилизованные лица; уволенные государственные служащие и др.)

Клиентоцентричное государство – государство, функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять законные и справедливые потребности человека и постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта

Клиентоцентричность — качество деятельности, характеризующееся постоянным изучением и удовлетворением законных и справедливых потребностей клиента

Модель HR-компетенций — набор HR-компетенций, необходимых для успешного выполнения кадровой работы на государственной гражданской службе

Мониторинг – целенаправленный, непрерывный процесс опосредованного получения и анализа информации о кадровой деятельности для отслеживания текущего состояния зрелости, результативности, эффективности и прогнозирования развития кадровой работы

Процесс – совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата

DATA-компетенции – компетенции в области работы с данными

HR-компетенции – компетенции в области кадровой деятельности

## **Сокращения и обозначения**

В настоящем отчете применяются следующие сокращения и обозначения:

ВОИВ – высший орган исполнительной власти субъекта РФ

ЕИСУКС, единая система – федеральная государственная информационная система «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации»

НПА – нормативные правовые акты

РОИВ – региональный орган исполнительной власти

ТО ФОИВ – территориальный орган федерального органа исполнительной власти

ФОИВ – федеральный орган исполнительной власти

## Общие положения

Методика мониторинга эффективности кадровой деятельности органов исполнительной государственной власти (далее – методика) разработана с учетом «Методики оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов» Минтруда России<sup>2</sup> в рамках реализации федерального проекта «Государство для людей» (прежнее название – «Клиентоцентричность»), вошедшего в перечень 42 инициатив социально-экономического развития России до 2030 года<sup>3</sup>.

Методика разработана с целью получения руководителями государственных органов и их заместителей, ответственных за реализацию кадровой политики, а также руководителями и сотрудниками кадровых служб государственных органов обоснованных данных, характеризующих этап жизненного цикла работы с кадрами, в том числе зрелости и результативности кадровой работы для принятия своевременных управленческих решений, разработки и реализации корректирующих мероприятий, мер по совершенствованию кадровой деятельности государственных органов.

Апробация методики осуществлялась в 2022 гг. при участии 9 государственных органов, в том числе федеральных государственных органов и государственных органов субъектов Российской Федерации. Результаты апробации подтвердили возможность методики выявить уровень зрелости работы с кадрами и ее результативность, позволяющие сформировать аналитические отчеты с конкретными рекомендациями по дальнейшему

---

<sup>2</sup> Источник: Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов; Минтруд России. – URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/ru-RU/Ministry-0-1059-src-1538744829.7654.docx>

<sup>3</sup> Источник: Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 N 2816-р (ред. от 14.03.2022) «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года».

совершенствованию работы с кадрами в органе публичной власти, в том числе в области внедрения стандартов клиентоцентричности и цифровизации.

Структурированный подход к построению мониторинга и выбору технологичных инструментов сбора данных в электронном (полуавтоматизированном) формате позволяет значительно снизить трудозатраты сотрудников кадровых подразделений.

Внедрение нового подхода к мониторингу актуализирует потребность в развитии новых компетенций в управлении кадрами специалистов кадровых служб и руководителей, необходимых в эпоху цифровизации, а также DATA-компетенций.

Новизна методики заключается в реализации подхода к кадровой работе в государственном органе как совместной деятельности сотрудников кадрового подразделения и руководителей всех уровней по реализации кадровых процессов на основе принципов и стандартов клиентоцентричности<sup>4</sup>; в использовании при оценке зрелости кадровой службы результатов оценки профессиональных HR-компетенций на основе единой модели HR-компетенций, учитывающей в соответствии с п.7 Постановления Правительства РФ от 31 марта 2018 г. N 397<sup>5</sup> область и виды профессиональной служебной деятельности специалистов кадровых служб; использовании оценки уровня удовлетворенности качеством, скоростью реализации кадровой работы, взаимодействия кадровой службы (кlientоцентричности в отношении кадровой работы), а также в уточнении состава и сокращения количества показателей результативности кадровых процессов.

Показатели результативности кадровых процессов доработаны в 2022 г.

---

<sup>4</sup> Источник: Стандарты клиентоцентричности. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentrchnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/)

<sup>5</sup> Источник: Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. N 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов». URL: <https://base.garant.ru/71918302/>



с учетом изменений законодательства о государственной гражданской службе Российской Федерации (далее – государственная гражданская служба, гражданская служба), требований к HR-аналитике в условиях новых вызовов и результатов апробации методики в 2022 г. Особое внимание в формулировке показателей уделено реализации в кадровой работе органов внесенных в последние годы новаций в законодательство о гражданской службе, которые позволяют наиболее полно реализовать положения пункта 6 части 2 статьи 60 «О приоритетном значении современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении» Федерального закона от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Методика предусматривает проведение мониторинга в государственных органах ежегодно в период с марта по ноябрь в один и тот же месяц, установленный планом-графиком государственного органа-координатора проведения мониторинга, по предоставленным ссылкам на опросные формы (см. ниже)<sup>6</sup>.

При необходимости государственный орган может устанавливать дополнительные периоды мониторинга для решения оперативных задач. В этих случаях кадровыми подразделениями используются опросные формы, представленные в приложениях, а аналитические отчеты готовятся самостоятельно.

Результаты мониторинга позволяют:

- оценивать эффективность кадровой работы в государственном органе, в том числе результативность кадровых процессов и зрелость кадровой работы в целом, включая уровень развития кадровой службы, HR-компетенций специалистов кадровой службы и клиентоцентричности в отношении работы с кадрами (удовлетворенности целевых аудиторий);
- планировать и реализовывать мероприятия по профессиональному развитию HR-компетенций сотрудников кадровых подразделений;

---

<sup>6</sup> Ссылки могут меняться, о чем органы власти будут информироваться дополнительно.

– планировать и реализовывать мероприятия, направленные на совершенствование кадровой стратегии, политики, организационной модели кадрового подразделения, ресурсного обеспечения, отдельных кадровых процессов.

Таким образом, предлагаемый в методике подход позволят определять эффективность кадровой работы и рационально действовать для повышения уровня ее зрелости (в том числе готовности к использованию новых кадровых технологий, включая внедрение стандартов клиентоцентричности) и результативности кадровых процессов государственных органов в соответствии с положениями законодательства о гражданской службе и необходимости внедрения современных кадровых технологий.

## **Раздел 1. Правовая основа мониторинга эффективности работы с кадрами в органах власти**

Положения статьи 8 Федерального закона устанавливают, что должности гражданской службы учреждаются в целях обеспечения исполнения полномочий государственного органа либо лица, замещающего государственную должность.

Данное положение Федерального закона обозначает взаимосвязь между эффективностью и результативностью деятельности кадровых служб государственных органов, включающей, согласно пункту 1 части 1 статьи 44 Федерального закона, формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы, и результатами деятельности этих органов.

Обозначенная взаимосвязь выражается в деятельности по обеспечению государственного органа профессиональным и компетентным кадровым составом, исполняющим на высоком профессиональном уровне свои должностные обязанности, которые направлены на достижение целей и реализацию задач государственного органа.

Правовая основа данной взаимосвязи определена положениями пункта 2 части 1 статьи 15 и части 3 статьи 23 Федерального закона, согласно которым

государственные гражданские служащие Российской Федерации (далее – гражданские служащие) и граждане Российской Федерации (далее – граждане), поступающие на гражданскую службу обязаны (обязуются) исполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом. Тем самым определяется зависимость между эффективностью деятельности органа и качеством работы его кадрового состава, обеспечение профессионализма и компетентности которого является главной задачей кадровой службы.

Соответственно, показатели повышения эффективности и результативности деятельности кадровых служб должны отражать реализацию важнейшей функции кадровой работы – формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы.

При этом методика ориентирована на перспективные подходы к организации и осуществлению кадровой работы, на внедрение концептуальных предложений по дальнейшему развитию института гражданской службы посредством современных кадровых технологий использования передовых практик российского и зарубежного опыта управления персоналом государственных и иных организаций.

## **Раздел 2. Модель мониторинга работы с кадрами в государственных органах**

Результативность кадровых процессов определяется комплексом внутриорганизационных факторов: уровнем зрелости кадровой службы как структурного подразделения, уровнем профессиональных HR-компетенций сотрудников кадрового подразделения, а также клиентоцентричности специалистов кадровой службы – характеристикой взаимодействия (качество, скорость, учет и удовлетворение потребностей) специалистов кадрового подразделения с различными целевыми аудиториями внутренних и внешних клиентов – получателей результатов кадровых процессов, в том числе с госслужащими и руководителями данного государственного органа (рисунок 1).

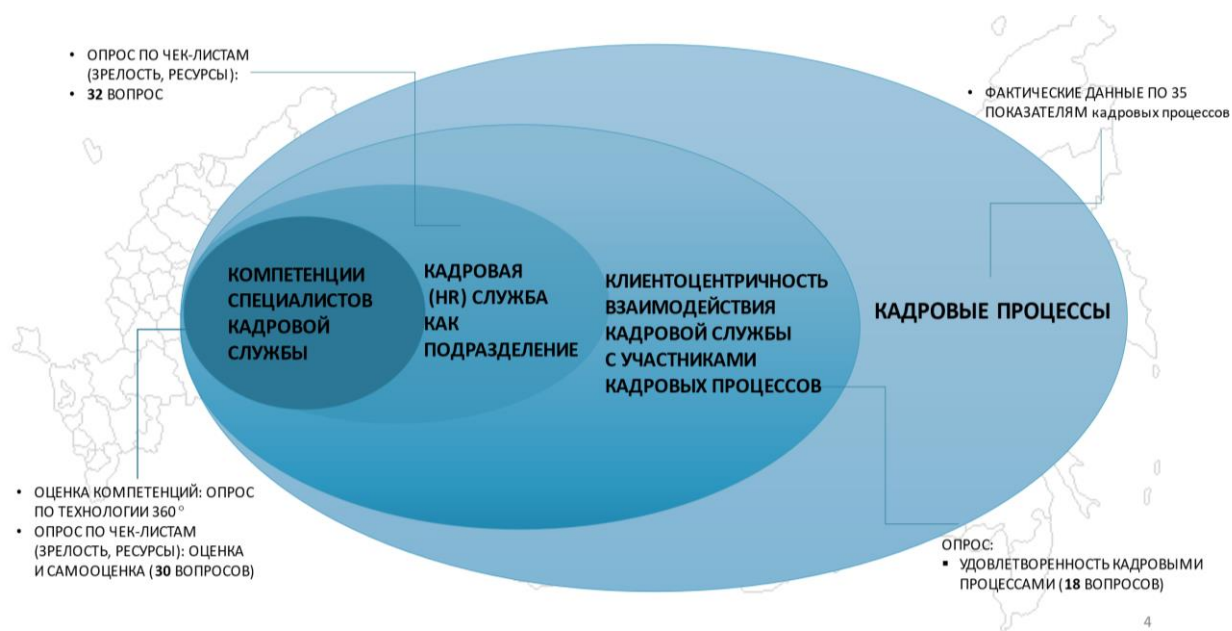


Рисунок 1 – Модель мониторинга работы с кадрами в государственном органе

Анализ обозначенных факторов в мониторинге позволит определить причины высокой или низкой результативности кадровых процессов. Анализ зрелости данных факторов в текущей версии методики проводится на основании опроса по чек-листам (по зрелости кадровой службы), оценочным листам по оценке компетенций (180 градусов: самооценке и оценке непосредственного руководителя) и опроса государственных служащих по удовлетворенности (клиентоцентричности специалистов кадровой службы). В дальнейшем предполагается в процедуру оценки компетенций добавить тесты в области HR.

Опросные формы предусматривают использование 4-х уровневой оценочной шкалы, сформированной на основе теории жизненного цикла. Вопросы отражают совокупность ключевых факторов, влияющих на эффективность, варианты ответа предусматривают характеристику данного фактора.

Методика построена с учетом того, что центром HR-компетенций по работе с кадрами в органе власти является кадровое подразделение, однако эффективность работы с кадрами во многом определяется степенью вовлеченности в данную работу высших руководителей государственного

органа и руководителей структурных подразделений, слаженности работы по внедрению современных кадровых технологий. Руководители выступают, с одной стороны, как участники реализации технологий, с другой стороны, как внутренний клиент для кадровой службы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Участники процесса по управлению кадрами

В связи с этим, предусматривается частичное вовлечение (рекомендуемые нормы описываются в разделе 1) в опросы тех, кто участвует в реализации кадровых процессов в органе власти: руководитель органа власти и его заместители, курирующие данную сферу, руководители структурных подразделений, сотрудники кадрового подразделения, государственные служащие и граждане.

В данной версии мониторинга предполагается участие целевых групп внутренних клиентов кадровой службы (руководителей и государственных служащих), в последующем перечень участников может быть расширен.

Государственной орган-координатор мониторинга является организатором, контролером соблюдения сроков и периодичности проведения ежегодного мониторинга, ответственным за совершенствование настоящей методики с учетом новых вызовов и государственных приоритетов, подготовку аналитических отчетов и рекомендаций по результатам проведения ежегодного мониторинга в государственных органах.

Руководитель подразделения по вопросам государственной службы и кадров государственного органа является ответственным за организацию мониторинга в государственном органе, качество и своевременность внесения подлежащих мониторингу данных государственного органа, а также за реализацию мероприятий по совершенствованию кадровой работы в государственном органе.

Гражданский служащий государственного органа – участник мониторинга и оценки, отвечает за корректность внесенных данных в соответствующие опросные формы мониторинга и оценки.

### **Раздел 3. Сбор данных для определения уровня зрелости кадровой работы**

Сбор данных с использованием 3-х мониторинговых форм, предназначенных для формирования интегральной оценки уровня зрелости кадровой работы в органе власти, проводится по следующим областям:

1. Кадровая служба как подразделение оценивается с использованием формы 1 (приложение 1) по следующим характеристикам: особенности организационной структуры кадрового подразделения, роль кадровой службы, кадровая политика/стратегия, объем и обеспеченность кадрового подразделения ресурсами: кадровые ресурсы, ИТ-ресурсы в работе с кадрами, бюджет на развитие HR и корпоративной (государственно-служебной) культуры, степень использования современных кадровых технологий; уровень развития кадровой аналитики, а также степень вовлеченности руководителей структурных подразделений в реализацию кадровой политики и кадровых процессов.

Порядок внесения данных: Руководитель кадровой службы органа власти вносит самостоятельно или организовывает в своем внесении экспертных суждений в форму 1 (форма для самооценки текущего уровня (зрелости) кадровой работы) по ссылке: <http://polls.ac.gov.ru/poll/form1>.

Мониторинговая форма содержит вопрос и 4 варианта ответа. В формах

мониторинга заложены вопросы/ответы, которые направлены на перепроверку достоверности данных. При искажении информации участниками мониторинга существует риск признания данных «некорректными». В этом случае предусматривается возможность дополнительных форм мониторинга, в том числе в очном формате (интервью, тесты, анализ документов и т.д.).

Ожидаемый результат по итогам мониторинга:

- Определение областей необходимости совершенствования работы с кадрами в конкретных областях для органа власти.
- Рейтинги по зрелости кадровой службы/готовности к внедрению стандартов клиентоцентричности.

2. Профессионализм специалистов кадровой службы, уровень HR-компетенций оценивается с использованием модели компетенций, отраженной в форме 4 (приложение 4), по процессам: подбора, адаптации, оценки по компетенциям и результативности, профессионального развития, управления карьерой, мотивации, корпоративной культуры.

При анализе получаемых данных учитывается должностной профиль руководителя или сотрудника: HR-партнер, руководитель кадровой службы центрального аппарата, руководитель отдела, специалист – универсал (несколько функций), специалист с узкой специализацией (подбор, профессиональное развитие, оценка и т.д.), психолог.

Порядок внесения данных: Руководитель кадровой службы или ответственное лицо организует рассылку формы 4 (опросник по методике «180 градусов», ссылка: <https://hr-form4.vcot.info>) всем руководителям отделов кадрового подразделения для заполнения оценочных форм по непосредственно подчиненным сотрудникам, а также для самооценки, после чего оценочные формы заполняются всеми сотрудниками кадрового подразделения (самооценка). Руководитель кадрового подразделения проводит самооценку и оценивает руководителей отделов и специалистов, подчиненных непосредственно ему. Руководителя кадрового подразделения оценивает курирующий заместитель руководителя или непосредственно

руководитель государственного органа.

Данные автоматически формируют текущий профиль в сравнении 2-х оценок руководителя и подчиненного.

Ожидаемый результат по итогам мониторинга:

- Определение уровня развития HR-компетенций специалистов кадровой службы.
- Определение приоритетных областей профессионального развития.
- Рейтинг государственных органов по уровню HR-компетенций сотрудников и руководителей кадровых служб.

3. Клиентоцентричность специалистов кадровой службы (качество взаимодействия специалистов кадровой службы с целевыми аудиториями – получателями результатов кадровых процессов) оценивается с использованием формы 3 (приложение 3) на основании опроса по удовлетворенности кадровой работой государственного органа в целом и отдельными кадровыми процессами: подбора и адаптации, оценки компетенций и результативности, профессионального развития, мотивации и стимулирования, формирования государственно-служебной культуры.

Порядок внесения данных: Руководитель кадровой службы или ответственное лицо организует рассылку формы 3 (<http://polls.ac.gov.ru/poll/form3>). При проведении опроса кадровой службе необходимо обеспечить участие руководителей подразделений (не менее 30 % от фактической численности), государственных гражданских служащих прочих должностей (до 20 % от фактической численности, но не более 25 человек).

Ожидаемый результат по итогам мониторинга:

- Уровень удовлетворенности государственных служащих (специалистов и руководителей) взаимодействием (клиентоцентричностью) специалистов кадровой службы.



#### **Раздел 4. Сбор данных для определения уровня результативности кадровых процессов**

Эффективность работы с кадрами определяется объемом вложений (затрат и инвестиций), которые государственный орган направляет в обеспечение развития кадрового подразделения, достижение необходимой зрелости и получение конкретных результатов по каждому из кадровых процессов.

Методика мониторинга не предполагает расчета экономического эффекта, однако предусматривает анализ уровня зрелости и фактической результативности кадровых процессов и получение интегральной оценки кадровой работы государственного органа.

Состав показателей результативности кадровых процессов для мониторинга определялся по принципу необходимости и достаточности. Необходимость определялась возможностью на основе полученных данных выявить барьеры кадровой работы и принять необходимые управленческие решения. Достаточность заключается в ограничении количества аналитических показателей до 2-4-х на 1 кадровых процесс.

При проведении мониторинга, организуемого государственным органом-координатором мониторинга, для оценки результативности руководителю кадрового подразделения самостоятельно (или с назначением ответственного лица) необходимо внести в форму 2 по ссылке: <https://polls.ac.gov.ru/poll/form2> фактические данные <sup>29</sup> показателей по 8 кадровым процессам: подбора и адаптации, оценки компетенций и результативности, профессионального развития, мотивации и стимулирования, формирования государственно-служебной культуры (приложение 2). Данные вносятся (и автоматически попадают в базу данных) в электронном формате, распечатанный вариант заполненного формата за подписью курирующего руководителя кадрового подразделения направляется

---

<sup>29</sup> В перспективе предполагается включение не менее 2-х дополнительных показателей при подтверждении их важности для определения интегрального уровня эффективности кадровой работы.

в государственный орган-координатор мониторинга.

Сравнительный анализ полученных данных по результативности и зрелости работы с кадрами позволит определить проблемные области (политика, процессы, технологии, инструменты), требующие развития.

## **Раздел 5. Анализ данных мониторинга**

Результаты по каждому из предметов мониторинга и оценки могут рассматриваться как отдельно – для принятия решений в той или иной области кадровой деятельности, так и комплексно – для определения текущего состояния кадровой работы в органе власти в целом.

В основе анализа полученных в ходе мониторинга данных, независимо от предмета мониторинга и оценки, лежат единые подходы. Так, итоговая оценка по каждому предмету мониторинга и оценки, за исключением оценки по показателям результативности, рассчитывается как среднее арифметическое значений всех полученных оценок по отдельным критериям от разных участников оценки, если они предполагаются. Количество баллов по шкале оценки (отражающей этапы жизненного цикла работы с кадрами) характеризует текущий уровень проявления той или иной кадровой характеристики:

менее 1 балла – уровень несовершенства (1), характеристика не проявлена или проявлена на уровне, значительно ниже ожидаемого,

от 1 до 2 баллов – уровень развития (2), характеристика проявлена на уровне, ниже ожидаемого,

от 2 до 3 баллов – уровень инноваций (нормы) (3), характеристика проявлена на уровне, соответствующем ожиданиям,

от 3 до 4 баллов – экспертный уровень (4), характеристика проявлена на уровне выше ожидаемого.

Оценки и диаграммы, визуализирующие оценки по каждому из критериев, относящихся к определенному предмету мониторинга и оценки, позволяют определять наименее развитые области и формировать план по их

совершенствованию.

### **5.1 Анализ результатов интегральной оценки зрелости кадровой работы государственного органа**

Методикой предусматривается определение уровня зрелости кадровой работы по совокупности оценок (данные по форме 1,3,4):

- зрелости кадровой службы,
  - HR-компетенций руководителей и сотрудников кадровой службы,
  - клиентоцентричности специалистов кадровой службы
- (удовлетворенности целевых аудиторий).

Интегральная оценка зрелости кадровой работы рассчитывается с учетом веса оценки по отдельным предметам, входящим в область «зрелость кадровой работы» (см. п. 5.1.1-5.1.3):

$$З = ОР \times 0,5 + HRK \times 0,3 + Кл. \times 0,2$$

где З – итоговая оценка зрелости кадровой работы,

ОР – итоговая самооценка кадровой службы, 0,5 – вес данной оценки в интегральной оценке зрелости кадровой работы;

HRK – итоговая оценка HR-компетенций всех руководителей сотрудников кадровой службы, 0,3 – вес данной оценки в интегральной оценке зрелости кадровой работы;

Кл – итоговая оценка клиентоцентричности, 0,2 – вес данной оценки в интегральной оценке зрелости кадровой работы.

Полученное значение итоговой оценки характеризует текущий уровень зрелости кадровой работы:

менее 1 балла – стартовый уровень (1), на котором зрелость кадровая работы не позволяет реализовать все потребности и цели органа власти в направлении работы с кадрами;

от 1 до 2 баллов – уровень развития (2), характеризующий кадровую работу органа власти, как не полностью соответствующую реализации всех современных задач, стоящих перед органом власти;

от 2 до 3 баллов – уровень нормы (3), в целом соответствующий современным запросам и приоритетам (в т.ч. клиентоцентричности), предъявляемым к кадровой работе органа власти;

от 3 до 4 баллов – высокий уровень (4), при достижении которого можно считать, что кадровая работа способна обеспечивать результаты органа власти на очень высоком уровне.

Ниже приводится порядок анализа данных по каждому предмету мониторинга, составляющему зрелость кадровой работы.

#### **5.1.1. Анализ данных, характеризующих уровень зрелости кадровой службы**

Итоговая оценка кадровой службы рассчитывается как среднее арифметическое значение всех оценок по каждому из критериев, имеющих отношение к данному предмету мониторинга и оценки (данные по форме 1).

Значение итоговой оценки характеризует уровень кадровой службы:

менее 1 балла – стартовый уровень (1): характеристики кадровой службы не удовлетворяют требованиям;

от 1 до 2 баллов – уровень развития (2), характеристики кадровой службы не полностью удовлетворяют требованиям и не позволяют реализовать все задачи кадровой деятельности на необходимом уровне;

от 2 до 3 баллов – уровень нормы (3), в целом соответствующий требованиям, предъявляемым к современной кадровой службе органа власти;

от 3 до 4 баллов – высокий уровень (4), характеристики кадровой службы превышают требования, предъявляемые к современной организации кадровой службе органа власти, и позволяет реализовывать работу на высоком уровне.

Итоговая оценка кадровой службы учитывается при расчете интегральной оценки зрелости кадровой работы с весом, равным 0,5 (см. п. 5.1.)

#### **5.1.2. Анализ результатов оценки компетенций.**

При расчете итоговой оценки HR-компетенций отдельно учитываются

оценки руководителя и самооценка<sup>8</sup>. Полученная в ходе мониторинга информация используется для определения текущего уровня компетенций специалистов кадровых служб и принимается во внимание при формировании приоритетных программ дополнительного профессионального образования кадровых специалистов.

Полученная оценка (и самооценка) по каждой из компетенций определяет один из следующих уровней развития компетенций:

1 балл – стартовый уровень (1), компетенция не проявлена либо не развита: служащий не знает о технологиях и инструментах в данной области или имеет о них первоначальное знакомство;

2 балла – уровень развития (2), компетенция соответствует уровню, ниже чем требуется для устойчивого владения навыком: служащий изучал предметную область на специальных программах курсах, семинарах, имеет сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями, имеет минимальный опыт в данной области (до 2-х лет);

от 2 до 3 баллов – уровень нормы (3), компетенция проявляется на уровне, соответствующем устоявшемуся навыку: служащий имеет опыт практического использования 2 и более лет, изучает и использует лучшие практики применения современных инструментов, технологий;

от 3 до 4 баллов – экспертный уровень (4), компетенция соответствует уровню, позволяющему считать служащего экспертом в данной области: служащий может консультировать коллег, быть наставником, владеет навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирует их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач.

Общая оценка по каждой компетенции служащего представляет собой средневзвешенную оценку каждого из оценивающих и определяется по формуле:

$$HRK = HRK_o \times 0,7 + HRK_c \times 0,3,$$

---

<sup>8</sup> При оценке компетенций используются обезличенные данные служащих (табельный номер).

где HRK – итоговая оценка компетенции,

HRKo – оценка HR-компетенции специалиста кадровой службы со стороны руководителя, 0,7 – вес данного вида оценки,

HRKc – самооценка HR-компетенции, 0,3 – вес данного вида оценки.

Итоговая оценка по всем компетенциям всех специалистов кадровых служб органа власти определяется как среднее арифметическое значений всех общих оценок HR-компетенций и используется в расчете интегральной оценки зрелости кадровой службы с весом, равным 0,3, а также для сопоставления уровня развития компетенций специалистов кадровых служб различных органов власти.

Итоговая оценка HR-компетенции характеризует потенциал кадровой службы как относящийся к одному из уровней:

менее 1 балла – стартовый уровень (1), низкий потенциал кадровой службы,

от 1 до 2 баллов – уровень развития (2), компетенции кадровой службы требуют развития для реализации всех задач, стоящих перед современной кадровой службой,

от 2 до 3 баллов – уровень нормы (3), кадровая служба обладает необходимым уровнем компетенций,

от 3 до 4 баллов – экспертный уровень (4), компетенции кадровой службы находятся на уровне, выше ожидаемого.

### **5.1.3. Анализ данных опроса по клиентоцентричности в отношении кадровой работы (удовлетворенности целевых аудиторий)**

Результаты оценки клиентоцентричности по отдельным критериям и целевым аудиториям используются как самостоятельные для определения направлений совершенствования областей, требующих внимания со стороны кадровой службы и руководителей.

Итоговая оценка, рассчитываемая как среднеарифметическое оценок по критериям данного вида мониторинга и оценки, характеризует текущий уровень клиентоцентричности:

менее 1 балла – стартовый уровень (1), на котором кадровая работа не удовлетворяет потребностей целевых аудиторий,

от 1 до 2 баллов – уровень развития (2), характеризующий кадровую работу органа власти как не вполне удовлетворяющую потребности целевых аудиторий,

от 2 до 3 баллов – уровень нормы (3), в целом соответствующий ожиданиям и удовлетворяющий потребности целевых аудиторий в отношении кадровой работы органа власти,

от 3 до 4 баллов – высокий уровень (4), при достижении которого можно считать, что кадровая работа органа власти не только удовлетворяет потребности целевых аудиторий, но и превосходит их ожидания.

Кроме того, данные об оценке клиентоцентричности также учитываются при расчете интегральной оценки зрелости кадровой службы с весом, равным 0,2 (см. п. 5.1.)

## **5.2. Анализ данных показателей результативности кадровых процессов.**

Результаты оценки результативности кадровых процессов могут анализироваться как непосредственно в государственном органе, так и в масштабе всей государственной гражданской службы при проведении мониторинга, организуемого государственным органом-координатором мониторинга.

По завершении сбора данных мониторинга государственным органом-координатором мониторинга или уполномоченной им организацией, осуществляющей методическую поддержку, ежегодно определяются наилучшие значения по каждому из показателей и на их основе формируются интервалы значений показателей, соответствующих уровням:

низкий уровень результативности (1),

уровень развития результативности (2),

средний уровень результативности (3),

высокий уровень результативности (4).

Итоговая оценка результативности органа власти учитывается при определении интегральной оценки зрелости, результативности и эффективности кадровой работы органа власти и построении Матрицы эффективности кадровой работы (см. п. 5.3).

Анализ результатов в органе власти основывается на сопоставлении оценок отчетного и предшествующего ему периода и определении динамики результативности одним из перечисленных способов:

$\Delta \mathcal{E}_6^j = (\mathcal{E}^j - \mathcal{E}^0) / \mathcal{E}^0$  – прирост результативности в j-м периоде  
относительно базового,

$\Delta \mathcal{E}_j = (\mathcal{E}^j - \mathcal{E}^{j-1}) / \mathcal{E}^{j-1}$  – прирост результативности в j-м периоде  
относительно предыдущего (j-1),

$\Delta \mathcal{E}_{cp} = \Delta \mathcal{E}_6^n / (n-1)$  – средний абсолютный прирост результативности за  
совокупность периодов n (обобщающий показатель динамики изменения  
результативности).

### **5.3 Определение интегральной оценки кадровой работы и построение Матрицы эффективности кадровой работы**

Эффективность работы с кадрами в предлагаемой методике определяется с помощью специальной матрицы эффективности работы с кадрами с выделенными сегментами (областями) характеризующимися либо наличием барьеров, потенциала или высокой эффективности. Данный инструмент разработан на основе матрицы МакКинзи по методологии РОСТ<sup>9</sup> (результат-ориентированной системы труда).

Интегральная оценка кадровой работы (зрелости, результативности и эффективности кадровой работы) органов власти определяется на основании интегральных оценок зрелости кадровой работы и итоговых оценок результативности кадровой работы как точка пересечения линий, соответствующих оценке зрелости и оценке результативности в системе

<sup>9</sup> Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2019617410 Российская Федерация. Автоматизированный диагностический онлайн-комплекс РОСТ : № 2019616391 : заявл. 03.06.2019 : опубл. 06.06.2019 / Д. Н. Платыгин, И. Б. Омельченко, Н. М. Сладкова [и др.]; заявитель Федеральное государственное бюджетное учреждение «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. – EDN AUDQSV



координат, где ось X – значения оценок зрелости кадровой работы, ось Y – значения оценок результативности кадровой работы (рисунок 1).

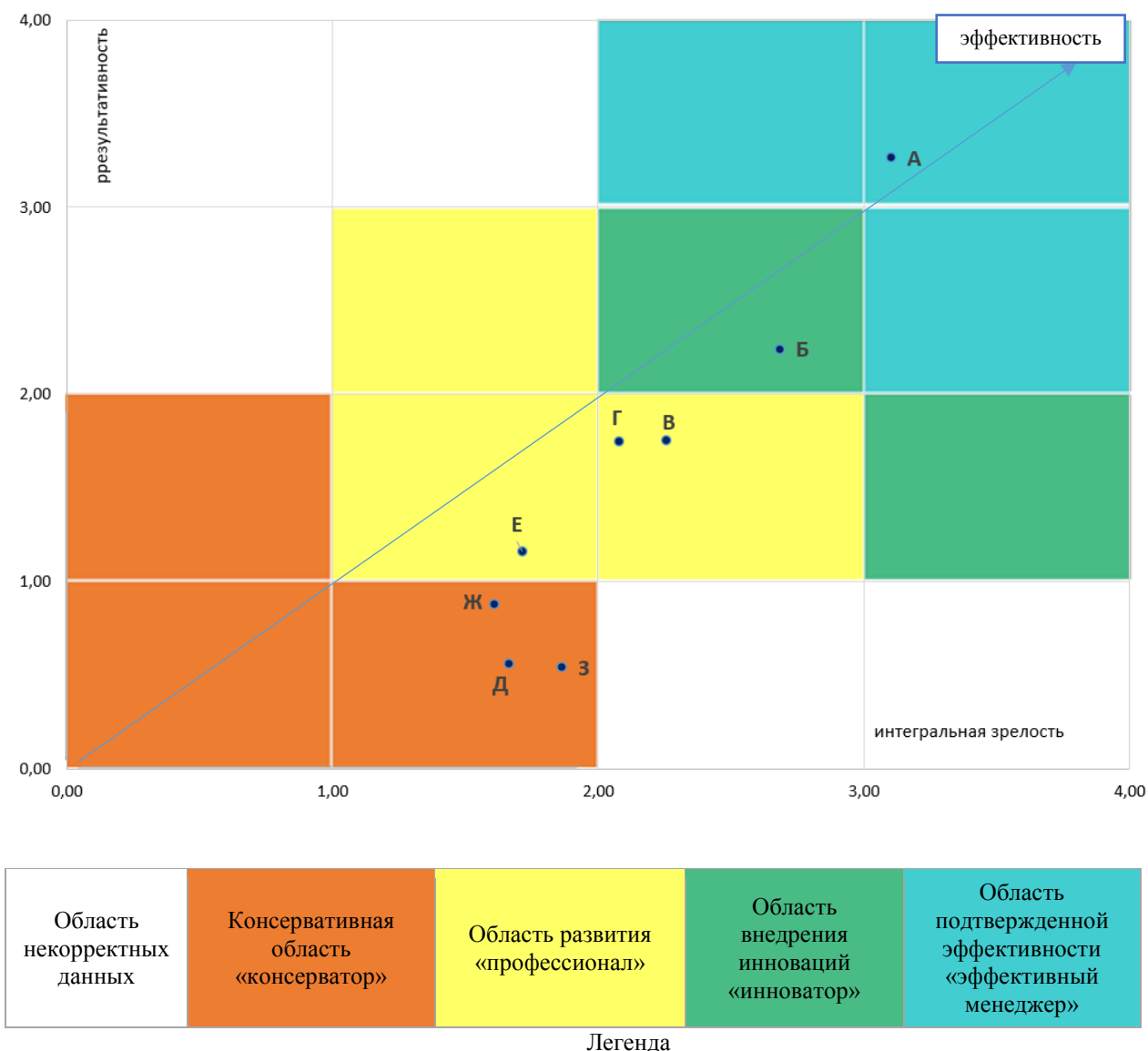


Рисунок 3 - Матрица эффективности работы с кадрами (пример)

Матрица определяет 4 области жизненного цикла по отношению к развитию/внедрению инноваций в работе с кадрами.

Типовые характеристики областей жизненного цикла с учетом полученных интегральных оценок кадровой работы государственного органа в целом описывают потенциал и барьеры внедрения новых технологий, развития работы с кадрами (приложение 5).

Кроме того, данные мониторинга позволяют выстраивать рейтинги: по уровню зрелости кадровых служб, по уровню компетенций сотрудников кадровых служб, по клиентоцентричности кадровых специалистов (удовлетворенности целевых аудиторий), по результативности по каждому из кадровых процессов и в целом по работе с кадрами.

Анализ зрелости, результативности и эффективности работы с кадрами, выявление типовых проблем и барьеров в кадровой работе позволит не только сформировать сфокусированный на проблемах план мероприятий и реализовать его для обеспечения реализации целей концепции «Государство для людей» в конкретном государственном органе, но и сформировать обоснованный государственный заказ на дополнительное профессиональное образование для специалистов кадровых подразделений государственных органов разного уровня управления.

**Приложение 1.**  
**Форма 1. Экспертная оценка кадровой службы**

Экспертная оценка в виде опроса (32 вопроса, примерное время заполнения 30-45 мин), заполняет **руководитель кадрового подразделения** органа власти

Легенда

	- поле для заполнения		
	- вопросы по клиентоцентричности		- вопрос для сбора информации (не учитывается в оценке кадровой работы)

**1. Название  
органа  
власти:**

Данные ответственного за заполнение:

**2. ФИО:**

**3. Контакты:**

**4. Дата заполнения:**

**5. Группа должности:**

**6. Категория должности:**

**7. Должность (название):**

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
кадровая политика, кадровая стратегия	1	<b>Есть ли в вашем органе власти зафиксированная в документах кадровая стратегия (на 3 года-6 лет)?</b>	1	в документах нет зафиксированной кадровой стратегии	
			2	кадровая стратегия закреплена в стратегических документах ОГВ (стратегия развития органа, региона)	
			3	кадровая стратегия закреплена в отдельном документе "Кадровая стратегия" (или аналогичном) с учетом стандарта клиентоцентричности	
			4	кадровая стратегия закреплена в отдельном документе "Кадровая стратегия" (или аналогичном) с учетом стандарта клиентоцентричности и имеет перечень целевых показателей	
	2	<b>Какой кадровой политики придерживается Ваш государственный орган в последние 3 года?</b>		В органе власти более 60 % кандидатов на вакансию привлекается с рынка труда	
				В органе власти менее 40 % кандидатов на вакансию привлекается с рынка труда	
				В органе власти рассматриваются кандидаты на вакантную должность примерно в одинаковых пропорциях	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
				В органе власти ежегодно меняется соотношение привлечения кандидатов на вакантную должность с рынка труда и из внутренних резервов, с учетом новых задач и приоритетов деятельности ОГВ	
пропорции кадрового администрирования и других HR-процессов	3	<b>Каково (экспертно, на Ваш взгляд) в вашем органе власти соотношение процессов кадрового администрирования и других HR процессов (подбор, адаптация, оценка, развитие, мотивация, корп. Культура)?</b>	1	кадровое администрирование составляет до 90%	
			2	кадровое администрирование составляет до 70%	
			3	кадровое администрирование составляет порядка 50%	
			4	кадровое администрирование составляет 30% и менее	
организационная структура кадрового подразделения	4	<b>Дайте характеристику организационной структуре кадрового подразделения вашего органа власти?</b>	1	кадровое администрирование децентрализовано	
			2	есть централизация кадрового администрирования на уровне ЦА	
			3	есть централизация кадрового администрирования и методического обеспечения всех функций на уровне ЦА	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
			4	есть централизация кадрового администрирования и методического обеспечения всех функций на уровне ЦА, часть функций реализуются на аутсорсинге (например, иные мероприятия по профессиональному развитию, по проведению ассессмента)	
		Менялась ли организационная структура кадрового подразделения за отчетный период?	1	организационная структура кадрового подразделения не изменялась	
			2	организационная структура кадрового подразделения была изменена в связи с новыми задачами	
			3	организационная структура кадрового подразделения была изменена в связи с новыми задачами и новыми технологиями	
			4	организационная структура кадрового подразделения была изменена в связи с новыми задачами и новыми технологиями, учетом стандарта клиентоцентричности для внутреннего клиента	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
кадровая аналитика	5	<b>Какие аналитические отчеты формируются кадровым подразделением?</b>	1	в соответствии с требованиями законодательства для регулятора и других министерств и ведомств	
			2	в соответствии с требованиями законодательства, а также внепланово по запросу руководителя	
			3	в соответствии с требованиями законодательства, а также на регулярной основе для руководителя ОГВ для принятия решений на планируемый год и стратегических решений	
			4	в соответствии с требованиями законодательства, также на регулярной основе для руководителя ОГВ для принятия решений на планируемый год, стратегических решений, а также для принятия оперативных решений с учетом показателей стандарта клиентоцентричности (для внутреннего клиента)	
	6	<b>Какие источники используются для формирования кадровой (HR) аналитики?</b>	1	статистические данные по кадрам	
			2	статистические данные по кадрам, данные по КПЭ сотрудников	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
			3	статистические данные по кадрам, данные по КПЭ сотрудников, специальные опросы (в т.ч. по удовлетворенности, вовлеченности и т.п.)	
			4	статистические данные, данные по КПЭ сотрудников, специальные опросы (в т.ч., по общественной оценке), фактические данные с ПК и иных рабочих гаджетов сотрудников	
оценка роли КС в обеспечении эффективности ОГВ	7	Какие из перечисленных функций реализуются кадровым подразделением? Ответ на данный вопрос предполагает множественный выбор: отметьте "1"	1	разработка и реализация кадровой стратегии	
			1	изучение и внедрение новых кадровых технологий (в т.ч. по клиентоцентричности)	
			1	организация отбора, приема кадров	
			1	оценка по компетенциям	
			1	оценка результативности	
			1	аттестация	
			1	нематериальная мотивация	



блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
			1	корпоративная культура (в т.ч. внедрение стандарта клиентоцентричности)	
			1	управление карьерой/кадровые резервы	
			1	кадровое администрирование	
			1	HR-аналитика	
			1	профразвитие: ДПО и иные мероприятия	
	8	Какова роль кадрового подразделения в реализации всех кадровых процессов?	1	помощник для руководителей	
			2	помощник для руководителей и сервис для госслужащих	
			3	советник для руководителей и сервис для госслужащих	
			4	партнер для руководителей и сервис для госслужащих	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
	9	<b>Каков уровень подчинения руководителя кадрового подразделения?</b> или <b>За какой должностью в Вашем ОГВ закреплена роль HR - партнера?</b>		заместитель руководителя ОГВ по HR (кадрам)	
				первый заместитель руководителя ОГВ по HR (кадрам)	
				руководитель ОГВ	
	10	<b>Реализуется ли в ОГВ оценка результативности и эффективности сотрудников?</b>	1	нет	
			2	не чаще 1 раза в 3 года	
			3	не чаще 1 раза в год	
			4	1 раза в год и чаще, в том числе по запросу	
кадровые ресурсы кадрового подразделения	11	<b>Закреплена ли в документах вашего органа власти модель компетенций специалистов</b>	1	в документах не закреплены модели компетенций служащих органа власти	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
		<b>кадровой службы?</b>	2	в документах закреплена общая модель компетенций служащих органа власти, но не выделены компетенции специалистов кадровой службы, учитывающие специфику их профессиональной деятельности	
			3	в документах закреплена общая модель компетенций для всех сотрудников кадровой службы	
			4	в документах закреплена модель компетенций для сотрудников кадровой службы с учетом их специализации по HR-функции (в т.ч. подбор, оценка, профразвитие, клиентоцентричность, мотивация, корп. культура), кадровому учету и т.п.	
	12	<b>Отражены ли в утвержденной модели компетенций сотрудников кадрового подразделения требования к навыкам, обеспечивающим ориентацию на потребности клиента (внутреннего и внешнего)?</b>	1	не отражены в модели компетенций	
			2	включены требования к компетенции "клиентоориентированность"	
			3	включены требования к компетенции "клиентоцентричность"	
			4	включены требования к компетенции в соответствии со стандартом по клиентоцентричности для внутреннего и внешнего клиента	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
	13	<b>Каков, на Ваш взгляд, уровень развития компетенций специалистов кадрового подразделения вашего органа власти?</b>	1	оценка по компетенциям не проводилась	
			2	компетенции не менее 70 % сотрудников соответствует модели компетенций	
			3	компетенции не менее 85 % сотрудников соответствует модели компетенций	
			4	компетенции не менее 10 % сотрудников превышают требования модели компетенций	
	14	<b>Каков, на Ваш взгляд, общий уровень владения кадровыми специалистами навыками работы с ИТ-приложениями, необходимыми для работы, в т.ч. ЕИСУКС?</b>	1	низкий (низкий темп, много неточностей и ошибок)	
			2	удовлетворительный (средний темп работы и есть неточности)	
			3	хороший (достаточно высокий темп и точность)	
			4	отличный (быстро и точно)	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
	15	Укажите уровень обеспеченности вашего органа власти кадровыми специалистами: соотношение кадровых специалистов к общей численности (данные по фактической численности на момент опроса)		(внесите данные в ячейку - зеленое поле, например, 2/400)	
	16	Каков, на Ваш взгляд, уровень исполнительской дисциплины сотрудников кадрового подразделения?	1	менее чем на 85% соответствует ожиданиям (по исполнению функций, выполнению срочных поручений и др.)	
			2	85 % и более соответствует ожиданиям	
			3	90 % и более соответствует ожиданиям	
			4	95 % и более соответствует ожиданиям	
	17	Какова укомплектованность кадрового подразделения?	1	менее 80%	
			2	80% и более	
			3	85% и более	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
			4	100%	
ИТ-ресурсы в работе с кадрами	18	Дайте характеристику собственных ИТ-ресурсов вашего органа власти в части автоматизации кадровых процессов	1	нет собственных ИТ-ресурсов	
			2	есть собственные ИТ-ресурсы, существуют некоторые трудности в функционировании, нет покрытия всех задач и сервисов в соответствии с НПА	
			3	есть собственные ИТ-ресурсы, многое из требуемого ИТ-функционала для решения необходимых задач и сервисов для современного HR, существуют некоторые трудности в функционировании	
			4	есть собственные ИТ-ресурсы, весь ИТ-функционал для решения необходимых задач и сервисы для современного HR, ИТ-продукт постоянно развивается	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
	19	Перечислите ИТ-приложения, с которым работают специалисты кадровых служб, включая специализированные и неспециализированные		(внесите данные в ячейку - зеленое поле)	
	20	Перечислите существующие кадровые ИТ-сервисы для специалистов кадровых подразделений		(внесите данные в ячейку - зеленое поле)	
	21	Перечислите существующие кадровые ИТ-сервисы для руководителей ОГВ		(внесите данные в ячейку - зеленое поле)	
ресурс профессионального развития	22	С какой периодичностью организуется обучение госслужащих по специализированным программам профессионального развития с учетом области деятельности органа власти?	1	не чаще 1 раза в год	
			2	не чаще 2 раз в квартал	
			3	не чаще 3 раз в месяц	
			4	не чаще 4 раз в неделю	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
	23	<b>Проводятся ли в вашем органе власти иные мероприятия - профессиональные конкурсы по специализации, например, на лучшего служащего; по лидерству и т.п. и как часто?</b>	1	нет	
			2	да, нерегулярно	
			3	да, регулярно, 1 раз в год	
			4	да, регулярно, 1 раз в 2 года	
	24	<b>Проводятся ли в вашем органе власти иные мероприятия - семинары и конференции и как часто?</b>	1	не чаще 1 раза в год	
			2	1 раз в квартал	
			3	1 раз в месяц	
			4	1 раз в неделю	
	25	<b>Проводятся ли в вашем органе власти специальные мероприятия для развития навыков, обеспечивающих ориентацию на потребности клиента (внутреннего и внешнего)?</b>	1	нет	
			2	да, нерегулярно	
			3	да, регулярно, 1 раз в год	
			4	да, регулярно, не реже 1 раза в квартал	



блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
	26	Реализуется ли в вашем органе власти оценка служащих по компетенциям вне процедуры аттестации с использованием технологии 360°, ассессмент-центра?	1	нет	
			2	не чаще 1 раза в 3 года	
			3	не чаще 1 раза в год	
			4	1 раз в год и чаще, в том числе по запросу	
	27	Для какой целевой аудитории реализуется такая оценка?	1	не реализуется	
			2	для руководителей	
			3	руководителей и для кандидатов в резерв управленческих кадров	
			4	для всех перечисленных выше, а также ключевых специалистов (ключевые специалисты - специалисты, выполняющие уникальные функции, высокорезультативные)	
	28	Существует ли в Вашем органе власти "Корпоративный университет" вашего органа власти?		нет	
				да	
финансовые ресурсы	29	Каков HR-бюджет на профессиональное развитие и	1	менее 100 % бюджета прошлого года	


блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
кадровые технологии		развитие корпоративной культуры вашего органа власти?	2	100 % (+/-5%) бюджета прошлого года	
			3	прирост бюджета прошлого года в размере % инфляции	
			4	прирост бюджета прошлого года более чем на 10 -15 % свыше инфляции	
	30	Как Вы охарактеризуете использование современных кадровых технологий в вашем органе власти?	1	нет предложений, нет ресурсов (специалистов, финансов) на внедрение кадровых технологий	
			2	есть инициативы/предложения по внедрению кадровых технологий, нет внедрения (не выходят на уровень руководителя, недостаточно трудовых ресурсов, нет бюджета и др.)	
			3	есть инициативы/предложения, проводятся пилоты, нет внедрения кадровых технологий (нет поддержки изменений со стороны руководителей разного уровня, недостаточно трудовых ресурсов, нет бюджета и др.)	
			4	есть инициативы/предложения, проводятся пилоты, есть внедрение (поддержка руководства, выделение ресурсов)	


блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
	31	<b>Как используются базы знаний по новым кадровым технологиям, кадровым практикам (в т.ч. на сайте Минтруда России, ЕИСУКС и др.)? Принимаете ли участие в конкурсе лучших кадровых практик?</b>	1	не используются, участия в конкурсе «Лучшие кадровые практики» Минтруда России не принимаем	
			2	есть набор информации по некоторым технологиям, участия в конкурсе «Лучшие кадровые практики» Минтруда России не принимаем или участвуем не на регулярной основе	
			3	постоянно участвуем в конкурсе «Лучшие кадровые практики» Минтруда России	
			4	постоянно завоевываем призовые места в конкурсе «Лучшие кадровые практики» Минтруда России	
участие руководителей подразделений в реализации кадровой политики	32	<b>Какова, на Ваш взгляд, роль руководителей подразделений (среднее звено управления) в реализации работы с кадрами в вашем органе власти?</b>	1	преобладает декларативное следование НПА и ЛНА	
			2	преобладает формальное участие, вовлеченность в реализацию работы с кадрами ниже средней	
			3	вовлеченность в реализацию работы с кадрами средняя и выше	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
			4	высокая вовлеченность в реализацию работы с кадрами, есть инициативы/предложения, как сделать работу для реализации целей подразделения более эффективной, учитывающей запросы, интересы служащих	

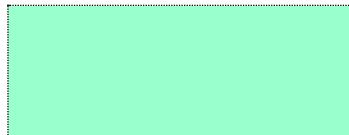
**Приложение 2.**  
**Форма 2. Результативность кадровых процессов**

Заполняет или организует заполнение **руководитель кадрового подразделения органа власти**

Легенда  - поле для заполнения

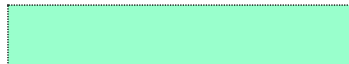
 - показатели по клиентоцентричности

**1. Название  
органа  
власти:**



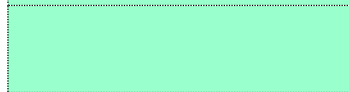
Данные ответственного за заполнение:

**2. ФИО:**



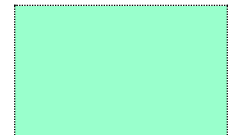
**3.**

**Контакты:**

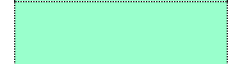


—

**4. Дата заполнения:**



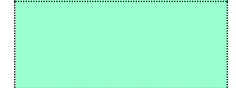
**5. Группа должности:**



**6. Категория должности:**



**7. Должность (название):**



**Напротив показателя (на зеленом поле) необходимо внести его значение за прошлый отчетный период (год).**

*Варианты ответов для последующей оценки по уровням будут формироваться после сбора и обработки первичных данных на первом этапе.*

—

область мониторинга	№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)
1	2	3	4	5	6
кадровые процессы	1	управление эффективностью кадровых процессов	1	бюджет на развитие HR и корпоративной культуры (клиентоцентричности) на 1 госслужащего, руб.	
			2	текучесть (общая) (численность уволившихся за период, деленное на среднесписочную численность* за период), %	
			3	текучесть по кадровому резерву (численность уволившихся госслужащих органа власти, состоящих в кадровом резерве, за период, за исключением случаев повышения в должности, деленное на среднесписочную численность кадрового резерва из числа госслужащих органа власти, за период), %	
			4	текучесть руководителей всех уровней (численность уволившихся руководителей за период, деленное на среднесписочную численность руководителей за период), %	
			5	текучесть по ФРУК (численность уволившихся сотрудников, состоящих во ФРУК, за период, за исключением случаев повышения в должности, деленное на среднесписочную численность сотрудников, состоящих во ФРУК, за период), %	

область мониторинга	№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)
1	2	3	4	5	6
			6	текучесть ключевых сотрудников (выполняющих уникальные функции, высокорезультативных, кроме руководителей и ФРУК) (численность уволившихся ключевых сотрудников за период, деленное на среднесписочную численность ключевых сотрудников, состоящих во ФРУК, за период), %	
	2	подбор и адаптация	7	доля кандидатов, оцениваемых по утвержденной модели компетенций, в общей численности оцениваемых кандидатов, %	
			8	соотношение назначений на вакантные должности по итогам конкурса на замещение должности гражданской службы к назначениям без конкурса, %	
			9	соотношение числа служащих, прошедших период испытания, поступивших на гражданскую службу по итогам конкурса на замещение должности гражданской службы, к числу прошедших период испытания, поступившим на гражданскую службу без конкурса, %	
			10	соотношение назначений на вакантные должности из внешнего кадрового резерва к назначениям из внутреннего кадрового резерва ОГВ, %	
	3	оценка результативности/эффективности	11	доля руководителей подразделений, прошедших оценку результативности и эффективности в общей численности руководителей, %	

область мониторинга	№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)
1	2	3	4	5	6
		госслужащих	12	доля руководителей подразделений, получивших оценку эффективности 80% и более, в общей численности оцениваемых руководителей (за прошедший год), %	
			13	доля сотрудников (за исключением руководителей), прошедших оценку результативности и эффективности в общей численности сотрудников, %	
			14	доля сотрудников (за исключением руководителей), получивших оценку эффективности 80% и более, в общей численности оцениваемых сотрудников, %	
	4	оценка по компетенциям госслужащих	15	доля руководителей подразделений, прошедших оценку по компетенциям, в общей численности руководителей подразделений, %	
			16	доля руководителей, чьи компетенции по итогам оценки соответствуют модели компетенций на 80% и более, в общей численности всех прошедших оценку руководителей, %	
			17	доля сотрудников (за исключением руководителей), прошедших оценку, %	
			18	доля сотрудников, чьи компетенции по итогам оценки соответствуют модели компетенций на 80% и более, в общей численности всех прошедших оценку сотрудников, %	
	5	нематериальная мотивация	19	доля руководителей подразделений, получивших признание/награды и др. виды поощрения (в рамках нематериальной мотивации), %	



область мониторинга	№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)
1	2	3	4	5	6
			20	доля сотрудников (за исключением руководителей), получивших признание/награды и др. виды поощрения (в рамках нематериальной мотивации), %	
			21	доля вовлеченных в проекты по разработке/внедрению новых технологий, инструментов, совершенствованию деятельности и т.п. в общей численности сотрудников, %	
			22	доля внедренных инициатив сотрудников, включая предложения по совершенствованию деятельности органа власти, от общего количества поданных инициатив, %	
	6	профразвитие	23	доля госслужащих, прошедших ДПО, %	
			24	доля госслужащих, прошедших ДПО по образовательным сертификатам, %	
			25	количество иных мероприятий по профессиональному развитию на 1 служащего, ед.	
			26	количество иных мероприятий по ДПО на 1 служащего, ед.	
			27	соотношение числа высокорезультативных сотрудников (включая руководителей) к числу прошедших любые программы профразвития (ДПО, иные, профконкурсы и т.п.), %	

область мониторинга	№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - вносите аналитические данные за отчетный период (год)
1	2	3	4	5	6
			28	доля сотрудников, повысивших свою эффективность (КПЭ)/включенных в резерв управленческих кадров и т.п. по результатам прохождения программ саморазвития с применением наставничества, в общей численности сотрудников, прошедших все программы саморазвития (с применением и без применения наставничества), %	
	7	управление карьерой	29	доля назначений из управленческого кадрового резерва, %	


**Приложение 3.**  
**Форма 3 для проведения опроса по клиентоцентричности (удовлетворенности целевых аудиторий)**

По данной форме опрашиваются: руководители подразделений, государственные гражданские служащие прочих должностей

**Опрос является анонимным (без указания должности и ФИО опрашиваемого лица)**

9 вопросов (на заполнение требуется не более 15 мин)

Легенда

 - поле для заполнения

**1. Название органа власти:**

**2. Уровень органа власти** (ЦА ФОИВ,  
ТО ФОИВ, ВОИВ, РОИВ):

**3. Принадлежность к органу власти:**

**4. Группа должности:**

**5. Категория должности:**

**6. Являетесь ли вышестоящим  
руководителем по отношению к  
кадровой службе?**

№ блока	блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
1	кадровая деятельность органа власти в целом	1	Как, на Ваш взгляд, воспринимается ваш государственный орган в качестве работодателя во внешней и внутренней среде (HR-бренд)	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		2	Насколько Вы удовлетворены тем, как построена работа с кадрами в вашем органе власти	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		3	Насколько Вы удовлетворены взаимодействием со специалистами кадровой службы	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		4	Насколько Вы удовлетворены культурой общения, взаимодействия сотрудников органа власти	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
2	по процессу: поиск и подбор персонала	5	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	

№ блока	блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
		6	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу	4	Выше ожиданий	
				1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
		7	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу	4	Выше ожиданий	
				1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
3	по процессу: оценка потенциала и эффективности служащих	8	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу	4	Выше ожиданий	
				1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
		9	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу	4	Выше ожиданий	
				1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
		10	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу	4	Выше ожиданий	
				1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	

№ блока	блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
4	по процессу: мотивация персонала	11	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		12	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		13	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
5	по процессу: профессиональное развитие	14	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		15	Насколько Вы удовлетворены	1	Значительно ниже ожиданий	

№ блока	блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
			скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу	2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		16	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
6	по процессу: формирование государственно-служебной культуры/клиентоцентричности	17	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		18	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		19	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	

№ блока	блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
7	по процессу: противодействие коррупции	20	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		21	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	
		22	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу	1	Значительно ниже ожиданий	
				2	Ниже ожиданий	
				3	Соответствует ожиданиям	
				4	Выше ожиданий	



## Приложение 4.

### Форма 4 для проведения опроса по HR-компетенциям сотрудников кадровой службы

По данной форме опрашиваются: все сотрудники кадровых подразделений для самооценки и их непосредственные руководители для оценки компетенций сотрудников. (Непосредственный руководитель, являющийся служащим кадрового подразделения, как минимум, заполняет два опросных листа - для самооценки и оценки подчиненного).

#### Легенда

- поле для  
заполнения

**1. Название органа власти:**

**2. Уровень органа власти**  
(ЦА ФОИВ, ТО ФОИВ,  
ВОИВ, РОИВ):

**3. Субъект РФ:**

**4. Вид оценки** (самооценка  
или оценка, выбрать из  
выпадающего списка):

**Данные  
оценивающего:**

**5. Дата заполнения:**

**3.2. Группа должности:**

**3.1. Подразделение**  
(название):

**3.3. Категория должности:**

**3.4.. Должность (название):**

**3.5. Табельный номер**  
**оценивающего**  
**служащего:**

**Данные оцениваемого сотрудника:**

**4.1. Специфика**  
**должности**  
**оцениваемого**  
**сотрудника кадрового**  
**подразделения\*:**

**4.2. Группа должности:**

**4.3. Категория должности:**

**4.4. Должность (название):**

**4.5. Табельный номер**  
**оцениваемого**  
**служащего:**

Компетенции/	Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд,	Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте
--------------	--------------------	----------------------	--	-----------

Область проявления	№	Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (0-1-2-3)	для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)		"1" в выбранном варианте ответа
<b>Владение методами разработки, организации и обеспечения кадрового администрирования (делопроизводство и документооборот)</b>	1	в области разработки локальных нормативных актов по кадровому учету		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	2	в области кадрового учета		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	

Компетенции/Область компетенции	Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд, для должности	Уровни проявления индикатора компетенции у		поставьте баллы
			3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
			4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	3	в области приема, перемещения и увольнения сотрудников, ведения трудовых книжек, личных дел	1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
			2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
			3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
			4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	4	в ведении воинского учета	1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
			2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	

Компетенции/ Область деятельности	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, для должности	Уровни проявления индикатора компетенции у		поставьте "1"
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
				1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
	5	в области правовых документов по взаимодействию с сотрудником		3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
				1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
<b>Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по организационному</b>	6	в области организационного анализа, нормирования численности и организационного дизайна		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	

Компетенции/основные направления деятельности	Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд, для должности	Уровни проявления индикатора компетенции у		поставьте баллы
проектированию			3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
			4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
			2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
	7	в области формирования оргштатной структуры (ОШС)	3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
			4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	8	по распределению полномочий подразделений, разработке	1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	

Компетенции/Области		Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд, для должности	Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте баллы	
		должностных регламентов, КППЭ госслужащих		2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
<b>Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по поиску, привлечению и отбору кадров</b>	9	в области анализа и оценки потребностей в подборе персонала*		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	

Компетенции/ Область деятельности	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, индикатор не достигнут	Уровни проявления индикатора компетенции у		поставьте баллы
	10	в области организации и проведения поиска и подбора кадров		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	11	в области организации и проведения отборочных и конкурсных процедур		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	



Компетенции/ Область компетенции		Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд, для должности	Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте "1"	
	12	в области работы с кадровыми резервами		4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
				1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по социально-	13	по адаптации на рабочем месте, информированию впервые прибывших на государственную службу в ОГВ		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	

Компетенции/	Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд,		Уровни проявления индикатора компетенции у		поставьте
психологической и профессиональной адаптации персонала				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	14 в области реализации профессионального наставничества			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	15 в области реализации психологического наставничества			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	

Компетенции/Области компетенции	Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд, для компетенции	Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте баллы		
			2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)		
			3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий		
			4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач		
	16	в области формирования государственно-служебной культуры, целей, ценностей; введения в коллектив ОГВ		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	

Компетенции/Области деятельности	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, для должности		Уровни проявления индикатора компетенции у		поставьте баллы
Владение методиками разработки, организации и проведения оценочных мероприятий	17	в области оценки по компетенциям			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	18	в области оценки по КПЭ и оценки операционной деятельности			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	

Компетенции/ Область компетенции	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, для должности		Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте баллы	
	19	в области проведения квалификационного экзамена			4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
					1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	20	в области проведения аттестации			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	

Компетенции/ Объемы компетенции	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, для должности		Уровни проявления индикатора компетенции у		поставьте баллы
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
<b>Владение методиками разработки, организации и обеспечения профессионального и карьерного роста госслужащих</b>	21	в области планирования индивидуального карьерного роста госслужащего, в т.ч. в отношении присвоения классных чинов			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	22	в области работы с РУК ОГВ			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	

Компетенции/ Области компетенции	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, для компетенции		Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте баллы	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	23	в области работы с ФРУК			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа	



Компетенции/ Объем компетенции	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, для компетенции		Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте
						власти для решения приоритетных целей и задач
Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по профессиональному развитию госслужащих	24	в области организации ДПО по приоритетным направления			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач
	25	в области организации ДПО по образовательным сертификатам			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)



Компетенции/ Область компетенции	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, для должности		Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте баллы	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	26	в области организации иных образовательных мероприятий (стажировки, наставничество, мини обучение, семинары, конференции, профконкурсы)			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	

Компетенции/Область деятельности	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, компетенция не достигнута		Уровни проявления индикатора компетенции у обучающихся	поставьте баллы	
	27	в области организации самообучения			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
<b>Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по мотивации, формированию и развитию профессиональной служебной культуры служащих</b>	28	в области управления результативностью (в т.ч. премии по КПЭ)			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	

Компетенции/ Области компетенции	Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд, для должности	Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте "1"		
	29	в области наград и иных форм нематериальных поощрений		4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
				1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
	4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач				
30	в области проведения мотивационных мероприятий (непрофессиональные)			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	

Компетенции/Область компетенции	Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд, для компетенции	Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте баллы	
	конкурсы, музеи, форменная одежда и пр.)		2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
			3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
			4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	31 в области внедрения стандартов "Государство для людей", в том числе установления КПЭ клиентоцентричности для госслужащих		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
			2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области	
			3	Имею(ет) опыт постоянного практического использования Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
			4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа	

Компетенции/ Область компетенции		Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд, для должности	Уровни проявления индикатора компетенции у должностных лиц	поставьте "1"		
					власти для решения приоритетных целей и задач		
Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по формированию и развитию HR-бренда ОГВ	32	в области проведения опросов (удовлетворенности, вовлеченности) и сбора обратной связи			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	33	во внешних коммуникациях (сайт, взаимодействие с внешними контрагентами)			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	

Компетенции/Области компетенции	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, для должности	Уровни проявления индикатора компетенции у		поставьте	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
					1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
	34	во внутренних коммуникациях (портал, РГ, личный кабинет и т. п.)			3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
					1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
Владение навыками организации и обеспечения мер по цифровизации и	35	при выявлении и анализе барьеров и ограничений в кадровых процессах,			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	

Компетенции/С		Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд, для компетентности	Уровни проявления индикатора компетенции у	поставьте	
автоматизации управления персоналом в ОГВ		связанных с отсутствием, низким уровнем автоматизации		2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	36	при формировании функциональных требований на основе описания кадровых процессов и сервисов (как должно быть)		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	



Компетенции/Область деятельности	Базовые индикаторы		Если, на Ваш взгляд, индикатор не соответствует	Уровни проявления индикатора компетенции у		поставьте баллы	
Владение технологиями поддержки и управления изменениями	37	в области формирования и использования HR — аналитики по процессам и сервисам (в т.ч. при подготовке и контроле формирования дашбордов/ отчетов для руководителей ОГВ и подразделений)			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа власти для решения приоритетных целей и задач	
	38	в области управления проектами (оргразвитие, внедрение новых кадровых технологий и др.)			1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
					2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
					3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
					4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Владею(ет) навыками разработки специальных документов, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа	



Компетенции/ Область компетенции	Базовые индикаторы	Если, на Ваш взгляд, для компетенции	Уровни проявления индикатора компетенции у власти для решения приоритетных целей и задач	поставьте "1"

## **Приложение 5.**

### **Типовые характеристики областей жизненного цикла работы с кадрами с учетом интегральной оценки, полученной в ходе анализа результатов мониторинга**

**Интегральная оценка находится в области рисков: «Консерватор».**  
*(Итоговая оценка результативности кадровых процессов ниже 1, интегральная оценка зрелости кадровой работы ниже 2).*

– Высокая, выше средней степень инертности, консерватизма, приверженности устоявшегося порядка, стереотипов, плохо управляемая текучесть, неравномерность/низкая результативность кадровых процессов, используемые показатели- описательная статистика, которая не используется в принятии решений.

– Кадровая деятельность органа власти требует пристального внимания и в настоящий момент недостаточна для обеспечения требуемого уровня работы с кадровым составом.

– Высока вероятность рисков, связанных с человеческим фактором. Следует оперативно предпринять меры, направленные на улучшение текущей ситуации.

– Необходимо начать использование (увеличить объем используемого) методического инструментария, в том числе по лучшим практикам в области кадровой работы<sup>10</sup>, для его применения на всех этапах кадрового жизненного цикла и во всех кадровых процессах.

– Среди первоочередных мер рекомендуется запланировать и реализовать мероприятия по развитию HR-компетенций, как специалистов кадровой службы, так и руководителей.

– Для самоконтроля улучшения результатов кадровой работы целесообразно не реже одного раза в полугодие проводить данный мониторинг и оценку.

---

<sup>10</sup> База данных «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015-2019 годы); Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>

– При необходимости следует обратиться за методической поддержкой в орган-координатор мониторинга или уполномоченную им организацию.

**Интегральная оценка лежит в области роста/развития профессионального подхода, в том числе по реализации стандартов клиентоцентричности: «Профессионал».** *(Оценка результативности лежит в интервале 1 – 1,9, интегральная оценка зрелости кадровой работы ниже 3 или оценка результативности кадровых процессов соответствует 2-2,9, но при этом интегральная оценка зрелости кадровой работы лежит в интервале 1-1,9).*

– Растет активность по профессиональному развитию кадровых специалистов в области современных кадровых технологий и по внедрению стандартов клиентоцентричности.

– Уровень характеризуется наличием инициативных групп/сотрудников по внедрению новых подходов (в т.ч. по клиентоцентричности), но преобладает консервативный подход к управлению персоналом, слабая поддержка инициатив в общем коллективе и/или руководстве, недостаточная вовлеченность руководителей подразделений, отсутствие/ограниченные ресурсы (ИТ, финансы, кадры); нестабильная результативность кадровых процессов; используемые показатели – с преобладанием описательной статистики, мало аналитических показателей.

– Видны положительные результаты кадровой деятельности, отдельных задач, но не реализован системный подход, требуются дополнительные усилия для обеспечения необходимого уровня, позволяющего решать все поставленные перед государственным органом задачи по внедрению инноваций, в том числе по клиентоцентричности.

– Необходимо продолжать развитие всех HR-компетенций (особенно по управлению изменениями, мотивации и развитию корпоративной культуры) как среди специалистов кадровой службы, так и руководителей; совершенствовать кадровую работу в целом, при необходимости увеличить

объем используемого методического инструментария по данному направлению, в том числе по лучшим кадровым практикам в системе государственной гражданской службы.

– Для самоконтроля улучшения результатов кадровой работы целесообразно инициативно (вне утвержденного графика государственного органа-координатора мониторинга), с рекомендованным интервалом не чаще одного раза в полугодие проводить данную оценку результативности кадровых процессов (по предложенному перечню показателей для определения динамики изменений HR-данных).

– Результаты оценки HR-компетенций должны быть доступны оцениваемому с момента обработки результатов оценки и наглядно показывать те области знаний или навыки, которые требуют развития, необходимо использовать результаты при планировании индивидуального профессионального развития оцениваемого.

– При планировании и реализации мероприятий для повышения уровня кадровой работы при необходимости следует обратиться за методической поддержкой в государственный орган-координатор мониторинга или уполномоченную им организацию.

**Интегральная оценка кадровой работы «Иноватор» находится в области совершенствования и активного внедрения инноваций в работе:**  
*(Оценка результативности кадровых процессов находится в интервале 2-2,9, при этом интегральная оценка зрелости кадровой работы – 2-2,9 или оценка результативности кадровых процессов соответствует 1-1,9, при этом интегральная оценка зрелости кадровой работы лежит в интервале 3-4).*

– Существует активная поддержка инициатив/проектов со стороны руководителей, реализация проектов изменений, наличие достаточного количества компетентных сотрудников, наличие ресурсной поддержки (ИТ, финансы, кадры). При этом система управления изменениями только выстраивается, результативность проявляется, но не стабильная; в целом прослеживается устойчивая результативность кадровых процессов,

используемые показатели могут использоваться в принятии решений.

- Результаты в целом свидетельствуют о становлении системной и регулярной кадровой работы в органе власти по внедрению новых технологий по всем кадровым процессам с учетом принципов и стандартов клиентоцентричности.

- Поддержание достигнутого уровня и совершенствование деятельности по данному направлению в части отдельных мероприятий позволит достигать государственному органу требуемых результатов в основной деятельности.

- Особое внимание следует обратить на активное вовлечение руководителей в кадровую работу, совершенствование HR-компетенций, государственно-служебной культуры и тех областей кадровой работы, которые по итогам мониторинга и оценки получили худшие результаты.

- Для самоконтроля состояния кадровой работы рекомендуется проводить оценку зрелости, результативности и эффективности кадровых процессов, нуждающихся в реализации первоочередных мер по совершенствованию, на основании критериев и показателей данной методики не чаще 1 раза в полугодие.

**Интегральная оценка кадровой работы находится в области «Эффективный менеджер» отражающий высокий потенциал развития/внедрения изменений и подтвержденной эффективности работы с кадрами в целом.** *(Оценка результативности кадровых процессов выше 3, интегральная оценка зрелости кадровой работы 2 и выше или оценка результативности кадровых процессов соответствует 2-2,9 при этом интегральная оценка зрелости кадровой службы лежит в интервале 3-4).*

- Системная работа по управлению изменениями, основанная на реализации принципов и стандартов клиентоцентричности, подтверждена результативностью кадровых процессов и высоким уровнем зрелости работы по управлению талантами государственных служащих; поддержка инициатив,

нововведений – от уровня руководителя государственного органа до большинства сотрудников.

- Высокая степень вовлечения всех уровней государственных служащих в проекты изменений.

- Существующая корпоративная культура в целом отражает стандарты клиентоцентричности.

- Достаточная для дальнейшего совершенствования подходов клиентоцентричности обеспеченность ресурсами в области кадровой деятельности.

- Для формирования HR-аналитики используются не только показатели описательной аналитики (обязательные статистические показатели), но и показатели диагностической аналитики, результаты обработки которой используются для принятия управленческих решений разного уровня.

- Опыт кадровой работы можно назвать передовым (лучшие практики) и заслуживающим внимания со стороны других государственных органов и освоения специалистами кадровых служб и руководителями в рамках стажировок.

- Опыт внедрения клиентоцентричного подхода и системного управления талантами можно рекомендовать для структурированного описания в виде кейсов для включения в базу знаний и оценочных средств по HR-компетенциям специалистов кадровых служб и руководителей.