

**МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МЕТОДИКА МОНИТОРИНГА
ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ
В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ
И СТАНДАРТОВ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ
ПРОЕКТ**

Москва, 2023 г.

Оглавление

Термины и определения	3
Сокращения и обозначения	6
Общие положения	7
Раздел 1. Модель мониторинга	9
Раздел 2. Сбор данных для определения уровня зрелости кадровой работы .	13
Раздел 3. Сбор данных для определения результативности кадровых процессов	16
Раздел 4. Анализ данных мониторинга и определение интегральной оценки эффективности кадровой работы	16
Приложение 1. Формы для сбора данных	27
Форма 1. Кадровая служба.....	27
Форма 2. HR-компетенции сотрудников кадровой службы.....	45
Форма 3. Клиентоцентричность кадровых процессов (удовлетворенность целевых аудиторий)	84
Форма 4. Результативность кадровых процессов	91
Приложение 2. Типовые характеристики областей жизненного цикла кадровой работы с учетом интегральной оценки эффективности кадровой работы, полученной в ходе анализа результатов мониторинга.....	97

Термины и определения

В настоящей методике мониторинга эффективности кадровой работы государственных органов в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности (далее соответственно - методика, мониторинг) применяются следующие термины с соответствующими определениями¹.

Кадровая служба государственного органа – структурное подразделение государственного органа по вопросам государственной службы и кадров.

Клиент кадровой службы государственного органа – гражданин Российской Федерации (далее - гражданин), участвующий во взаимодействии с кадровой службой государственного органа (далее - кадровая служба), получающий и использующий результаты (выходы) кадровых процессов, в том числе руководитель и сотрудник государственного органа, кандидат на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации (далее - гражданская служба) или включение в кадровый резерв государственного органа, лицо, проходящее практику или стажировку в государственном органе, уволенный сотрудник и др.

Внешний клиент кадровой службы – физическое или юридическое лицо, взаимодействующее с федеральным государственным органом и (или) государственным органом субъекта Российской Федерации (далее - государственные органы) самостоятельно или через уполномоченного представителя.

Внутренний клиент кадровой службы (сотрудник)² – государственный гражданский служащий Российской Федерации, работник государственного органа.

¹ 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_klientocentrichnosti/

² Понятия «внутренний клиент» и «сотрудник» используются для целей настоящей методики как синонимы.

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

Зрелость кадровой работы – готовность кадровой службы к реализации задач в соответствии с принципами и стандартами клиентоцентричности с использованием современных кадровых технологий, которая определяется посредством анализа данных о кадровой службе, HR-компетенциях сотрудников кадровой службы, клиентоцентричности кадровых процессов (удовлетворенности целевых аудиторий).

HR-компетенции – набор знаний и умений в области кадровой деятельности, в том числе современных технологий управления кадрами, необходимых для успешного выполнения кадровой работы.

Кадровый процесс – совокупность последовательных действий в целях реализации кадровой политики в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Клиентоцентричный кадровый процесс – совокупность последовательных действий в целях реализации кадровой политики в соответствии с законодательством Российской Федерации, с применением организационно-правовых методов современного управления, принципов и стандартов клиентоцентричности.

Результативность кадровых процессов – характеристика кадровых процессов, определяемая на основании фактических данных по показателям результата каждого кадрового процесса государственного органа.

Эффективность кадровой работы – соотношение данных, характеризующих зрелость кадровой работы и результативность кадровых процессов в государственном органе.

Мониторинг эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности – циклический процесс сбора и анализа данных по зрелости кадровой работы и результативности кадровых

процессов в государственном органе для отслеживания динамики изменения эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности и определения возможных причин, а также способов устранения недостаточной ее эффективности.

Объекты мониторинга – кадровая служба, HR-компетенции сотрудников кадровой службы, клиентоцентричность кадровых процессов, результативность кадровых процессов.

Уровень (зрелости, развития, результативности, эффективности) – характеристика объекта мониторинга, определяемая по 4-х балльной шкале в соответствии с методикой.

Сокращения и обозначения

В методике применяются следующие сокращения и обозначения:

ФОИВ – федеральный орган исполнительной власти.

ТО ФОИВ – территориальный орган федерального органа исполнительной власти.

ВИО – высший исполнительный орган субъекта Российской Федерации.

РОИВ – орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

ЦА – центральный аппарат федерального органа исполнительной власти или высшего исполнительного органа субъекта Российской Федерации.

HR – человеческие ресурсы (кадровый потенциал).

Общие положения

Методика разработана с учетом Методики оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов, подготовленной Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации³, в рамках реализации федерального проекта «Государство для людей», вошедшего в перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года⁴.

Методика разработана с целью получения руководителями государственных органов и их заместителями, курирующими кадровые вопросы, а также сотрудниками кадровых служб обоснованных данных, характеризующих эффективность кадровой работы в государственном органе в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности, в том числе зрелость кадровой работы и результативность кадровых процессов, для принятия своевременных управленческих решений, разработки и реализации корректирующих мероприятий, мер по совершенствованию кадровой работы.

Апробация методики осуществлялась в 2022 году при участии 9 федеральных органов исполнительной власти. Результаты апробации подтвердили возможность с помощью методики определить уровень эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности, сформировать по итогам мониторинга

³ 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>.

⁴ Источник: Распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2021 г. № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года».

аналитические отчеты с конкретными рекомендациями по дальнейшему совершенствованию кадровой работы, в том числе по внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности⁵.

Методика направлена на повышение понятности для сотрудников кадровых служб клиентоцентричности как деятельности, основанной на выявлении и изучении потребностей своего клиента, постоянном улучшении взаимодействия с клиентом для удовлетворения его потребностей с намерением превзойти его ожидания с учетом базовых основ клиентоцентричного государства, предусмотренных в Декларации ценностей клиентоцентричности⁶.

Методика позволит фиксировать требования к сотруднику кадровой службы, а также измерять динамику его профессиональных характеристик в процессе прохождения гражданской службы.

Новизна методики заключается:

- в определении зрелости кадровой работы как совокупности характеристик кадровой службы, HR-компетенций сотрудников кадровой службы, клиентоцентричности кадровых процессов (удовлетворенности целевых аудиторий);

- в сборе и анализе данных с учетом принципов и стандартов клиентоцентричности, в том числе по удовлетворенности целевых аудиторий качеством, скоростью реализации кадровой работы, характером взаимодействия с кадровой службой;

- в анализе кадровых процессов как совместной деятельности сотрудников кадровой службы и руководителей государственного органа всех уровней.

⁵ Источник: Стандарты клиентоцентричности. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/

⁶ Источник: Декларация ценностей клиентоцентричности. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya_cennostey_klientocentrchnosti.pdf

Методика предусматривает проведение мониторинга в государственных органах ежегодно в период с марта по ноябрь в один и тот же месяц, установленный планом-графиком оператора мониторинга⁷, согласованным с координатором мониторинга⁸, по предоставленным государственным органам ссылкам на формы мониторинга.

При необходимости для уточнения приоритетов кадровой работы государственный орган может самостоятельно проводить сбор данных с помощью форм мониторинга, представленных в приложении 1 к методике⁹, и формировать аналитический отчет по результатам мониторинга.

Результаты мониторинга позволят выявить недостатки в кадровой работе государственного органа, определить области развития в сфере его компетенции, спланировать и реализовать мероприятия:

- по профессиональному развитию сотрудников кадровых служб, совершенствованию умений руководителей государственного органа всех уровней по внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности;
- по организационному совершенствованию кадровой службы;
- по клиентоцентричности кадровых процессов государственного органа;
- по совершенствованию отдельных кадровых процессов и технологий в государственном органе.

Раздел 1. Модель мониторинга

Методика направлена на определение эффективности кадровой работы в государственном органе путем сопоставления уровня зрелости кадровой работы и фактической результативности кадровых процессов,

⁷ ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России.

⁸ Минтруд России.

⁹ Формы, предоставляемые по ссылкам от оператора мониторинга, аналогичны формам, представленным в приложении к методике.

которые обуславливают качество и потенциал кадрового состава государственного органа, влияющие на достижение его целей и задач (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель мониторинга

Уровень зрелости кадровой работы в государственном органе, определяемый характеристиками кадровой службы, HR-компетенций сотрудников кадровой службы и клиентоцентричности кадровых процессов, влияет на возможность достижения уровня результативности кадровых процессов.

Анализ зрелости кадровой работы в государственном органе проводится на основании совокупности результатов: самооценки сотрудников кадровой службы, оценки HR-компетенций сотрудников кадровой службы по методике «180°» (самооценка сотрудника и оценка его непосредственного руководителя)¹⁰ и оценки удовлетворенности сотрудников государственного органа клиентоцентричностью кадровых

¹⁰ В дальнейшем предполагается в процедуру оценки HR-компетенций сотрудников кадровой службы добавить тесты в области кадровой работы.

процессов.

Формы мониторинга предусматривают использование четырехуровневой шкалы оценки. В формах мониторинга (рисунок 2) предусмотрены вопросы и варианты ответов, которые направлены на перепроверку достоверности данных. При искажении информации участниками мониторинга существует риск признания некоторых данных некорректными и не позволяющими сделать правильные выводы. В этом случае возможно использование дополнительных способов осуществления мониторинга, в том числе очных (индивидуальное собеседование, тестирование, анализ документов и т.д.).

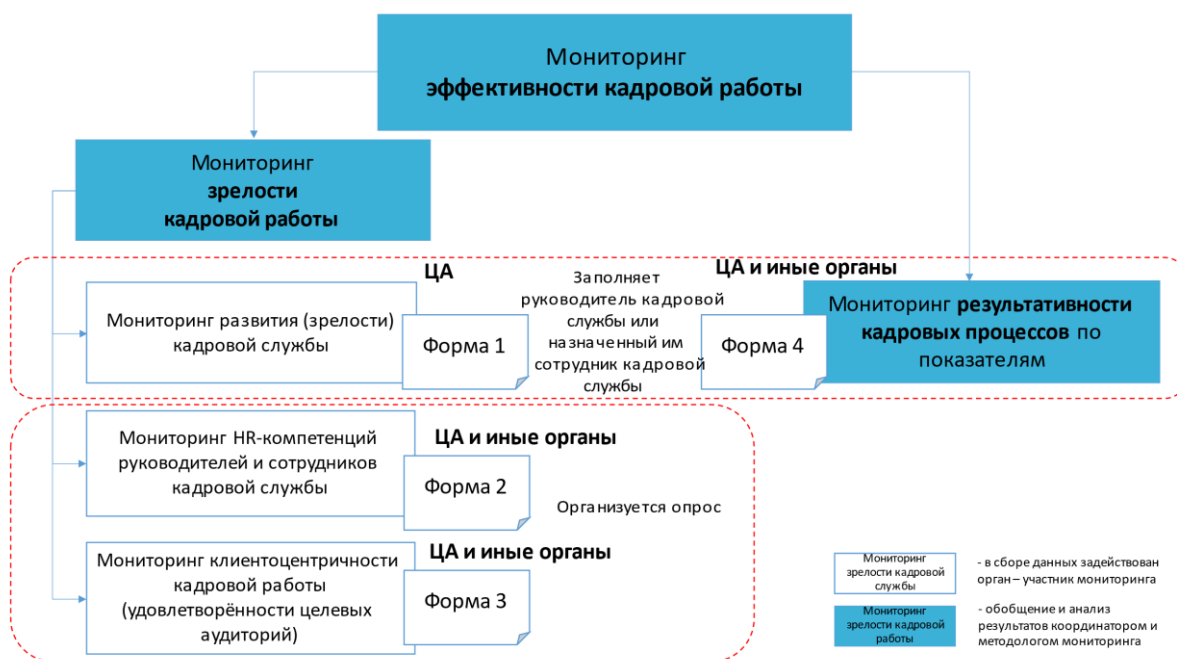


Рисунок 2 – Структура мониторинга

Методика построена с учетом того, что центром HR-компетенций в государственном органе является кадровая служба, однако эффективность кадровой работы во многом определяется степенью вовлеченности в данную работу руководителей государственного органа всех уровней, слаженности работы по внедрению в государственном органе современных кадровых технологий. Руководители государственного органа всех уровней

выступают, с одной стороны, участниками реализации кадровых технологий в государственном органе, с другой стороны, внутренними клиентами для кадровой службы (рисунок 3).



Рисунок 3 – Участники кадровых процессов

В связи с этим в данной версии мониторинга предусматривается частичное вовлечение в заполнение форм мониторинга тех, кто участвует в реализации кадровых процессов в государственном органе: руководитель государственного органа, его заместитель, курирующий кадровые вопросы, руководители структурных подразделений государственного органа, сотрудники кадровой службы, иные сотрудники государственного органа¹¹.

Оператор мониторинга обеспечивает проведение ежегодного мониторинга и его методологическое сопровождение, осуществляет подготовку аналитических отчетов и рекомендаций по результатам проведения мониторинга, а также предложений по совершенствованию методики с учетом новых вызовов и приоритетов.

Результаты проведенного мониторинга после их согласования

¹¹ В последующем перечень участников мониторинга может быть расширен.

с координатором мониторинга доводятся оператором мониторинга до сведения соответствующих государственных органов.

Организация проведения мониторинга в центральном аппарате государственного органа, качество и своевременность предоставляемых данных, а также реализация мероприятий по совершенствованию кадровой работы в государственном органе обеспечивается руководителем кадровой службы центрального аппарата государственного органа.

При наличии в государственном органе территориальных органов и (или) других территориальных подразделений качество и своевременность предоставляемых данных, а также реализация мероприятий по совершенствованию кадровой работы в них обеспечивается руководителем кадровой службы центрального аппарата государственного органа совместно с руководителем кадровой службы территориального органа и (или) другого территориального подразделения.

Раздел 2. Сбор данных для определения уровня зрелости кадровой работы

Сбор данных для определения уровня зрелости кадровой работы в государственном органе проводится с использованием трех форм мониторинга:

1. Форма 1. Кадровая служба (заполняется кадровой службой центрального аппарата государственного органа).

Характеристика кадровой службы, предусмотренная в форме 1 приложения 1 к методике (далее - форма 1), дается на основе данных, отражающих: особенности организационной структуры кадровой службы, роль кадровой службы в кадровых процессах государственного органа, кадровую политику/стратегию государственного органа, объем и обеспеченность кадровой службы ресурсами: кадровыми, ИТ-ресурсами

по работе с кадрами, степень использования современных кадровых технологий в государственном органе, уровень развития кадровой аналитики, а также степень вовлеченности руководителей государственного органа всех уровней в реализацию кадровой политики и кадровых процессов.

Внесение данных в форму 1 осуществляется руководителем кадровой службы (при необходимости заполнение формы может быть делегировано его подчиненному).

Результаты мониторинга позволяют определить:

- характеристику кадровой службы;
- готовность государственного органа к внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности;
- области совершенствования деятельности кадровой службы.

2. Форма 2. HR-компетенции сотрудников кадровой службы (заполняется кадровой службой центрального аппарата государственного органа, а также кадровой службой территориального органа и другого территориального подразделения (при наличии)).

Уровень HR-компетенций сотрудников кадровой службы оценивается по методике «180°» с использованием единой модели HR-компетенций, отраженной в форме 2 приложения 1 к методике (далее - форма 2), по всем кадровым процессам.

Внесение данных в форму 2 организуется руководителем кадровой службы или иным уполномоченным лицом путем рассылки формы 2 сотрудникам кадровой службы для самооценки и оценки (в случае наличия у них подчиненных).

Руководитель кадровой службы проводит самооценку и оценивает руководителей структурных подразделений кадровой службы (при наличии) и сотрудников, находящихся в его непосредственном подчинении.

Руководителя кадровой службы оценивает непосредственно руководитель государственного органа или его заместитель, курирующий

кадровые вопросы.

В рамках ежегодного мониторинга опрос для самооценки и оценки HR-компетенций проводится в том числе в территориальных органах федеральных органов исполнительной власти.

При проведении ежегодного мониторинга данные автоматически формируют текущий профиль HR-компетенций в сравнении 2-х оценок: руководителя и подчиненного.

Результаты мониторинга позволяют:

- определить характеристику HR-компетенций сотрудников кадровой службы и кадровой службы в целом;
- определить приоритетные области профессионального развития сотрудников кадровой службы на плановый период;
- определить место кадровой службы государственного органа в рейтинге кадровых служб государственных органов, готовности к внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности с учетом данных по уровню HR-компетенций сотрудников кадровых служб.

3. Форма 3. Клиентоцентричность кадровых процессов (удовлетворенность целевых аудиторий) (заполняется кадровой службой центрального аппарата государственного органа, а также кадровой службой территориального органа и другого территориального подразделения (при наличии)).

Клиентоцентричность кадровых процессов (удовлетворенность целевых аудиторий) определяется с использованием формы 3, предусмотренной в приложении 1 к методике (далее - форма 3), на основании опроса по удовлетворенности кадровой работой в целом и отдельными кадровыми процессами.

Внесение данных в форму 3 организуется руководителем кадровой службы или иным уполномоченным лицом путем рассылки формы 3 сотрудникам государственного органа.

При проведении опроса кадровой службе необходимо обеспечить участие руководителей государственного органа всех уровней (не менее 30% от фактической численности таких руководителей), иных сотрудников государственного органа (до 20% от фактической численности таких сотрудников, но не более 25 человек).

По результатам проведения мониторинга ожидается определение уровня клиентоцентричности кадровых процессов (удовлетворенности целевых аудиторий кадровой службы).

Раздел 3. Сбор данных для определения результативности кадровых процессов

При проведении мониторинга для определения результативности кадровых процессов руководителю кадровой службы или иному уполномоченному лицу необходимо внести в форму 4, предусмотренную в приложении 1 к методике, фактические значения 29¹² показателей по всем кадровым процессам и направить ссылку на форму для заполнения в территориальные органы и другие территориальные подразделения государственного органа (при наличии).

По результатам проведения мониторинга ожидается определение характеристики результативности кадровых процессов как одного из условий достижения целей и задач государственного органа.

Раздел 4. Анализ данных мониторинга и определение интегральной оценки эффективности кадровой работы

Результаты мониторинга по каждому из его объектов

¹² В перспективе предполагается изменение, в том числе увеличение количества показателей при подтверждении их важности для определения уровня эффективности кадровой работы.

могут рассматриваться как отдельно – для принятия решений в той или иной области кадровой работы, так и комплексно – для определения интегральной оценки эффективности кадровой работы в государственном органе в целом.

В основе анализа полученных в ходе мониторинга данных, независимо от объекта мониторинга, лежат единые подходы.

Итоговая оценка по отдельному объекту мониторинга, за исключением оценки по показателям результативности кадровых процессов¹³, рассчитывается как среднее арифметическое значений всех полученных данных по отдельным критериям от разных участников, если они предполагаются. Количество баллов по шкале определяет 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.

Сравнительный анализ полученных данных по зрелости кадровой работы и результативности кадровых процессов позволит определить интегральную оценку эффективности кадровой работы, выявить проблемные области кадровой работы, требующие развития, и определить пути их совершенствования.

¹³ Данная оценка также приводится к 4-балльной шкале на основании значений показателей результативности кадровых процессов государственного органа, за счет нормирования по предельному значению показателей всех участников мониторинга. Нормирование осуществляет оператор мониторинга по согласованию с координатором мониторинга.

4.1. Определение зрелости кадровой работы

Методикой предусматривается определение уровня зрелости кадровой работы по совокупности данных о кадровой службе (форма 1), HR-компетенциям сотрудников кадровой службы (форма 2), клиентоцентричности кадровых процессов (удовлетворенности целевых аудиторий) (форма 3).

Итоговая оценка зрелости кадровой работы рассчитывается с учетом веса оценки по отдельным объектам мониторинга, составляющим зрелость кадровой работы (см. п. 4.1.1 - 4.1.3 методики):

$$З = СКС \times 0,5 + HRK_{кс} \times 0,3 + Кл \times 0,2$$

где З – итоговая оценка зрелости кадровой работы,

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

HRK_{кс} – итоговая оценка HR-компетенций кадровой службы (руководителя и сотрудников кадровой службы), 0,3 – вес данной оценки в итоговой оценке зрелости кадровой работы;

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

Полученное значение итоговой оценки характеризует текущий уровень зрелости кадровой работы в государственном органе:

менее 1 балла – стартовый уровень (1), на котором зрелость кадровой работы не позволяет реализовать все потребности и цели (задачи) государственного органа в направлении кадровой работы с учетом принципов и стандартов клиентоцентричности;

от 1 до 2 баллов – уровень развития (2), характеризующий кадровую работу государственного органа, как не полностью соответствующую реализации всех современных задач, стоящих перед государственным органом с учетом принципов и стандартов клиентоцентричности;

от 2 до 3 баллов – уровень нормы (3), в целом соответствующий современным запросам и приоритетам (в том числе по клиентоцентричности), предъявляемым к кадровой работе государственного органа;

от 3 до 4 баллов – высокий уровень (4), при достижении которого можно считать, что кадровая работа способна обеспечивать результаты деятельности государственного органа на очень высоком уровне в соответствии с принципами и стандартами клиентоцентричности.

Порядок проведения анализа данных по каждому объекту мониторинга, составляющему зрелость кадровой работы, приведен в пунктах 4.1.1 - 4.1.3 методики.

4.1.1. Определение уровня кадровой службы

Итоговая оценка уровня кадровой службы рассчитывается как среднее арифметическое значение всех оценок по каждому из критериев, имеющих отношение к данному объекту мониторинга (см. форму 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 работы на необходимом уровне;

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

от 3 до 4 баллов – высокий уровень (4), характеристики кадровой службы превышают требования, предъявляемые к организации кадровой службы, и позволяет реализовывать кадровую работу в государственном органе на высоком уровне.

Итоговая оценка уровня кадровой службы учитывается при расчете итоговой оценки зрелости кадровой работы с весом, равным 0,5 (см. п. 4.1 методики).

4.1.2. Определение уровня HR-компетенций сотрудников кадровой службы

При расчете итоговой оценки HR-компетенций учитываются оценки руководителя кадровой службы и самооценки¹⁴ сотрудников кадровой службы (см. форму 2).

Полученная в ходе мониторинга информация используется для определения текущего уровня HR-компетенций и принимается во внимание при планировании мероприятий по профессиональному развитию сотрудников кадровых служб.

Оценка (и самооценка) по каждой из HR-компетенций определяет один из следующих уровней развития HR-компетенций сотрудников кадровой службы:

1 балл – стартовый уровень (1), компетенция не проявлена либо не развита: сотрудник кадровой службы 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 сформировавшегося умения: сотрудник кадровой службы изучал предметную область на специальных программах, курсах, семинарах, имеет сертификат/свидетельство с подтверждением владения знаниями, имеет минимальный опыт в данной области (до 2-х лет);

¹⁴ При оценке профессионального уровня в рамках ежегодного мониторинга используются обезличенные данные сотрудников государственного органа (табельный номер или другой идентификатор, шифр).

3 балла – уровень нормы (3), компетенция проявляется на уровне, соответствующем сформировавшемуся умению: сотрудник кадровой службы имеет опыт в данной области 2 года и более, изучает и использует лучшие практики применения современных инструментов, технологий;

4 балла – экспертный уровень (4), компетенция соответствует уровню, позволяющему считать сотрудника кадровой службы экспертом в данной области: сотрудник кадровой службы может консультировать коллег, быть наставником, разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптировать их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач.

Общая оценка (HRK) по каждой компетенции руководителя или сотрудника кадровой службы представляет собой средневзвешенную оценку каждого из оценивающих и определяется по формуле:

$$HRK = HRK_o \times 0,6 + HRK_c \times 0,4,$$

где HRK – общая оценка HR-компетенции,

HRK_o – оценка HR-компетенции сотрудника кадровой службы со стороны непосредственного руководителя¹⁵, 0,6 – вес данного вида оценки,

HRK_c – самооценка HR-компетенции, 0,4 – вес данного вида оценки.

Итоговая оценка HR-компетенций кадровой службы (HRK_{кc}) – оценка по всем компетенциям всех сотрудников кадровой службы государственного органа – определяется как среднее арифметическое значений всех общих оценок HR-компетенций и используется в расчете итоговой оценки зрелости кадровой службы с весом, равным 0,3.

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

¹⁵ В случае наличия нескольких индикаторов у компетенции, оценка (и самооценка) компетенции рассчитывается как среднее арифметическое оценок по индикаторам.

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

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

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

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

Итоговая оценка HR-компетенций кадровой службы учитывается при расчете оценки зрелости кадровой работы с весом, равным 0,3 (см. п.4.1 методики).

4.1.3 Определение уровня клиентоцентричности кадровых процессов (удовлетворенности целевых аудиторий)

Результаты оценки клиентоцентричности кадровых процессов по отдельным критериям и целевым аудиториям кадровой службы используются как самостоятельные для определения направлений совершенствования областей кадровой работы государственного органа, требующих внимания (см. форму 3).

Итоговая оценка, рассчитываемая как среднее арифметическое оценок по критериям, характеризует текущий уровень клиентоцентричности кадровых процессов в целом:

менее 1 балла – стартовый уровень (1), на котором кадровые процессы не удовлетворяют потребности целевых аудиторий;

от 1 до 2 баллов – уровень развития (2), характеризующий кадровые процессы государственного органа как не вполне удовлетворяющие потребности целевых аудиторий;

от 2 до 3 баллов – уровень нормы (3), в целом соответствующий ожиданиям и удовлетворяющий потребности целевых аудиторий в отношении кадровых процессов;

от 3 до 4 баллов – высокий уровень (4), при достижении которого можно считать, что кадровые процессы государственного органа не только удовлетворяют потребности целевых аудиторий, но и превосходят их ожидания.

Кроме того, итоговая оценка клиентоцентричности кадровых процессов также учитывается при расчете итоговой оценки зрелости кадровой работы с весом, равным 0,2 (см. п. 4.1 методики).

4.2. Определение уровня результативности кадровых процессов

По завершении сбора данных мониторинга оператором мониторинга ежегодно определяются предельные значения по каждому из показателей и на их основе формируются интервалы значений показателей, соответствующих уровням:

- низкий уровень результативности (1),
- уровень развития результативности ниже среднего (2),
- средний уровень результативности (3),
- высокий уровень результативности (4).

Итоговая оценка результативности учитывается при определении интегральной оценки эффективности кадровой работы государственного органа и построении матрицы эффективности кадровой работы (см. п. 4.3 методики).

Самостоятельный анализ результатов мониторинга в государственном органе может быть основан на сопоставлении оценок отчетного и предшествующего периодов (или нескольких предшествующих периодов) и определении динамики результативности одним из перечисленных

способов:

$\Delta P^j_6 = (P^j - P^0)/P^0$ – прирост результативности в j-м периоде относительно базового,

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

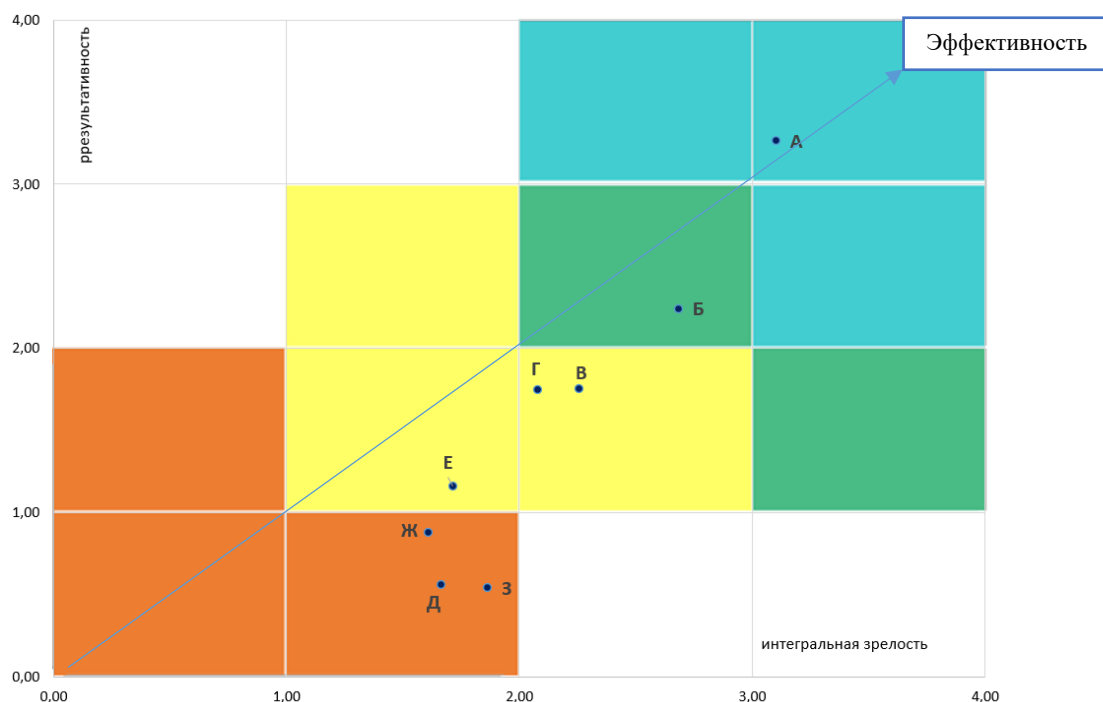
$\Delta P_{cp} = \Delta P^n_6/(n-1)$ – средний абсолютный прирост результативности за совокупность периодов n (обобщающий показатель динамики изменения результативности).

4.3 Определение интегральной оценки эффективности кадровой работы и построение матрицы эффективности кадровой работы

Эффективность кадровой работы согласно методике определяется с помощью специальной матрицы эффективности кадровой работы с выделенными сегментами (областями), характеризующимися наличием барьеров, потенциала или высокой эффективности (далее также - матрица). Данный инструмент разработан на основе матрицы МакКинзи по методологии РОСТ¹⁶ (результат-ориентированной системы труда).

Интегральная оценка эффективности кадровой работы государственных органов определяется на основании итоговой оценки зрелости кадровой работы в государственном органе и итоговой оценки результативности кадровых процессов как точка пересечения линий, соответствующих этим оценкам в системе координат, где ось X – значения оценок зрелости кадровой работы, ось Y – значения оценок результативности кадровых процессов (рисунок 4).

¹⁶ Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2019617410 Российская Федерация. Автоматизированный диагностический онлайн-комплекс РОСТ: № 2019616391: заявл. 3 июня 2019 г.: опубл. 6 июня 2019 г. / 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



Область некорректных данных	Консервативная область «консерватор»	Область развития «профессионал»	Область внедрения инноваций «инноватор»	Область подтвержденной эффективности «эффективный менеджер»
-----------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	---	---

Рисунок 4 - Матрица эффективности кадровой работы (пример)

Матрица определяет четыре области жизненного цикла по отношению к развитию кадровой работы, внедрению инноваций в кадровой работе в государственном органе.

Типовые характеристики областей жизненного цикла с учетом полученной интегральной оценки эффективности кадровой работы государственного органа в целом описывают потенциал и ограничения для внедрения новых технологий, развития кадровой работы в государственном органе (приложение 2).

Оператором мониторинга на основе данных мониторинга могут выстраиваться рейтинги результативности каждого из кадровых процессов и по всем совокупно.

Анализ эффективности и выявление типовых барьеров в кадровой работе государственного органа (приложение 2) позволит сформировать план приоритетных мероприятий по:

- профессиональному развитию сотрудников кадровой службы в области HR и клиентоцентричности;
- совершенствованию кадровых процессов;
- трансформации кадровых служб;
- реализации стандарта для внутреннего клиента (в части кадровой работы);
- формированию кадровой стратегии.

Реализация вышеупомянутого плана будет способствовать совершенствованию кадровой работы в государственном органе, повышению уровня клиентоцентричности кадровых процессов и, как следствие, реализации положений федерального проекта «Государство для людей» с учетом объективных возможностей и текущего потенциала государственного органа.

Приложение 1. Формы для сбора данных

Форма 1. Кадровая служба

Экспертная оценка в виде опроса (32 вопроса, примерное время заполнения 30-45 мин), заполняется кадровой службой центрального аппарата государственного органа – **руководителем кадровой службы** или подчиненным, которому делегировано заполнение формы.



- поле для заполнения



- вопросы по клиентоцентричности



- вопрос для сбора информации в ходе ежегодного мониторинга (не учитывается в оценке кадровой работы)

1. Наименование государственного органа:

Данные ответственного за заполнение:

2. ФИО:

3. Контакты:

4. Дата заполнения:

5. Группа должности:

6. Категория должности:

7. Наименование должности (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	Есть ли в государственном органе зафиксированная в документах кадровая стратегия (на 3 года-6 лет)?	1	в документах нет зафиксированной кадровой стратегии	
			2	кадровая стратегия закреплена в стратегических документах государственного органа	
			3	кадровая стратегия закреплена в отдельном документе "Кадровая стратегия" (или аналогичном) с учетом стандартов и принципов клиентоцентричности	
			4	кадровая стратегия закреплена в отдельном документе "Кадровая стратегия" (или аналогичном) с учетом стандартов и принципов клиентоцентричности и имеет перечень целевых показателей	
	2	Какой кадровой политики придерживается государственный орган в последние 3 года?		более 60 % кандидатов на вакантные должности привлекается с рынка труда	
				менее 40 % кандидатов на вакантные должности привлекается с рынка труда	
				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
				ежегодно меняется соотношение привлечения кандидатов на вакантную должность с рынка труда и из внутренних резервов, с учетом новых задач и приоритетов деятельности государственного органа	
пропорции кадрового администрирования и других процессов в области управления персоналом	3	Какое в государственном органе соотношение процессов кадрового администрирования и других HR-процессов (подбор, адаптация, оценка, развитие, мотивация, государственно-служебная (профессиональная) культура)?	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 кадровой службы	4	Дайте характеристику организационной структуре кадровой службы государственного органа?	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
		Менялась ли организационно-штатная структура кадровой службы за отчетный период? (без учета создания рабочих групп по проекту)	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 оценки)	
			1	организационно-штатная структура кадровой службы, соотношение кадрового администрирования и HR функций не менялись	
			2	организационно-штатная структура кадровой службы, соотношение кадрового администрирования и HR функций были изменены в связи с новыми задачами по клиентоцентричности	
			3	организационная структура кадровой службы, соотношение кадрового администрирования и HR функций, полномочия и функционал ряда сотрудников кадровой службы и др. были изменены в связи с новыми задачами по клиентоцентричности и с внедрением новых технологий	
			4	организационная структура кадровой службы была изменена в связи с новыми задачами для внедрения стандарта клиентоцентричности для внутреннего клиента и новых технологий, повышающих уровень сервиса для внутреннего клиента и эффективность кадровой работы в целом	

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	Какие аналитические отчеты формируются кадровой службой?	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 государственного органа	
			3	в соответствии с требованиями законодательства, а также на регулярной основе для руководителя государственного органа для принятия решений на планируемый год и стратегических решений	
			4	в соответствии с требованиями законодательства, также на регулярной основе для руководителя государственного органа для принятия решений на планируемый год, стратегических решений, а также для принятия оперативных решений с учетом показателей стандарта клиентоцентричности (для внутреннего клиента)	
	6	Какие источники используются для формирования кадровой аналитики?	1	статистические данные по кадрам	
			2	статистические данные по кадрам, данные по ключевым показателям эффективности 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 ключевым показателям эффективности сотрудников, специальные опросы (в т.ч. по удовлетворенности, вовлеченности и т.п.)	
			4	статистические данные, данные по ключевым показателям эффективности сотрудников, специальные опросы (в т.ч., удовлетворенности, вовлеченности, общественной оценке), пульс-опросы и т.п.	
оценка роли кадровой службы в обеспечении эффективности государственного органа	7	Какие из перечисленных функций реализуются кадровой службой? Ответ на данный вопрос предполагает множественный выбор: отметьте "1" (для оценки применяется интервал 1 балл: 1-4 функции, 2 балла: 5-7 функций, 3 балла: 8-10 функций, 4 балла: 11-12 функций)		разработка и реализация кадровой стратегии	
				изучение и внедрение новых кадровых технологий (в т.ч. по клиентоцентричности)	
				организация отбора, приема кадров	
				оценка профессионального уровня (компетенций)	
				оценка результативности	
				аттестация	
				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
				государственно-служебная (профессиональная) культура (в т.ч. внедрение стандарта клиентоцентричности)	
				управление карьерой/кадровые резервы	
				кадровое администрирование	
				кадровая аналитика	
				профессиональное развитие: дополнительное профессиональное образование и иные мероприятия	
	8	Какая роль кадровой службы в реализации кадровых процессов?	1	помощник для руководителей	
			2	помощник для руководителей и сервис для сотрудников	
			3	советник для руководителей и сервис для сотрудников	
			4	партнер для руководителей и сервис для сотрудников	
	9	Какой уровень подчинения руководителя кадровой службы?		Заместитель руководителя государственного органа, курирующий кадровые вопросы	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
		или Лицо, курирующее кадровые вопросы в государственном органе?		первый заместитель руководителя государственного органа, курирующий кадровые вопросы	
				руководитель государственного органа	
	10	Реализуется ли в государственном органе оценка результативности и эффективности сотрудников?	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 кадровой службы	11	Закреплена ли в документах государственного органа модель компетенций сотрудников кадровой службы?	1	в документах не закреплены модели компетенций сотрудников государственного органа	
			2	в документах закреплена общая модель компетенций сотрудников государственного органа, но не выделены компетенции сотрудников кадровой службы, учитывающие специфику их профессиональной деятельности	

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	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, государственно-служебная (профессиональная) культура), кадровому учету и т.п.	
	12	Отражены ли в утвержденной модели компетенций сотрудников кадровой службы требования к умениям, обеспечивающим ориентацию на потребности клиента (внутреннего и внешнего)?	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 для внутреннего клиента	
	13	Какой уровень развития компетенций сотрудников кадровой службы государственного органа?	1	компетенции до 69 % сотрудников (включительно) соответствуют модели компетенций	
			2	компетенции не менее 70 % сотрудников соответствуют модели компетенций	

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	компетенции не менее 85 % сотрудников соответствуют модели компетенций	
			4	компетенции не менее 10 % сотрудников превышают требования модели компетенций, компетенции остальных сотрудников соответствуют модели компетенций	
	14	Какой общий уровень владения сотрудниками кадровых служб умениями работы с информационными системами, необходимыми для выполнения должностных обязанностей, в т.ч. федеральной государственной информационной системой «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации»?	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 государственного органа кадровыми специалистами: соотношение численности сотрудников кадровой службы и общей численности (данные по фактической численности на момент опроса)		(внесите данные в ячейку - зеленое поле, например, 2/400)	
	16	Какой уровень исполнительской дисциплины сотрудников кадровой службы?	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	Какая укомплектованность кадровой службы?	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 государственного органа 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 нормативными правовыми актами	
			3	есть собственные ИТ-ресурсы, многое из требуемого ИТ-функционала для решения необходимых задач и сервисов для сотрудников кадровой службы, существуют некоторые трудности в функционировании	
			4	есть собственные ИТ-ресурсы, весь ИТ-функционал для решения необходимых задач и сервисы для сотрудников кадровой службы, 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 информационные системы, с которым работают сотрудники кадровых служб, включая специализированные и неспециализированные		(внесите данные в ячейку - зеленое поле)	
	20	Перечислите существующие кадровые ИТ-сервисы для специалистов кадровой службы (для автоматического формирования кадровой аналитики, списков на обучение и т.п.)		(внесите данные в ячейку - зеленое поле)	
	21	Перечислите существующие кадровые ИТ-сервисы для руководителей государственного органа (для автоматического формирования кадровой аналитики, установления и отслеживания результатов по ключевым показателям эффективности и т.п.)		(внесите данные в ячейку - зеленое поле)	
ресурс профессионального	22	С какой периодичностью организуется обучение	1	не чаще 1 раза в год	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
развития		сотрудников по специализированным программам профессионального развития с учетом области деятельности?	2	не чаще 2 раз в квартал	
			3	не чаще 3 раз в месяц	
			4	не чаще 4 раз в неделю	
	23	Проводятся ли в государственном органе иные мероприятия - профессиональные конкурсы по специализации, например, на лучшего служащего; по лидерству и т.п. и как часто?	1	нет	
			2	да, нерегулярно	
			3	да, регулярно, 1 раз в год	
			4	да, регулярно, 1 раз в 2 года	
	24	Проводятся ли в государственном органе иные мероприятия - семинары и конференции и как часто?	1	не чаще 1 раза в год	
			2	1 раз в квартал	
			3	1 раз в месяц	
			4	1 раз в неделю	
	25	Проводятся ли в государственном органе	1	нет	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
		специальные мероприятия для развития умений, обеспечивающих ориентацию на потребности клиента (внутреннего и внешнего)?	2	да, нерегулярно	
			3	да, регулярно, 1 раз в год	
			4	да, регулярно, не реже 1 раза в квартал	
	26	Реализуется ли в государственном органе оценка профессионального уровня сотрудников (оценка компетенций) вне процедуры аттестации с использованием технологии 360°, ассесмент-центра и других методов оценки?	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 управленческий кадровый кадров	

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	для всех перечисленных выше, а также ключевых сотрудников (ключевые сотрудники - сотрудники, выполняющие уникальные функции, высокорезультативные и т.п.)	
	28	Существует ли в государственном органе "Корпоративный университет"?		нет	
				да	
финансовые ресурсы	29	Какой бюджет на развитие кадрового потенциала: профессиональное развитие и развитие государственно-служебной (профессиональной) культуры государственного органа?	1	менее 100 % бюджета прошлого года	
			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	
кадровые технологии	30	Как Вы охарактеризуете использование современных кадровых технологий в государственном органе?	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.)	

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	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)	
	31	Как используются базы знаний по новым кадровым технологиям, кадровым практикам (в т.ч. на сайте Минтруда России, федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» и др.)? Принимаете ли участие в конкурсе лучших кадровых практик?	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	являемся победителями (призерами) конкурса «Лучшие кадровые практики» Минтруда России (за последние 5 лет)	
	32	Какая роль руководителей структурных подразделений	1	преобладает декларативное следование нормативных правовых актов и локальных нормативных актов	
участие руководителей					

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
государственного органа всех уровней подразделений в реализации кадровой политики		(среднее звено управления) в реализации кадровой работы в государственном органе?	2	преобладает формальное участие, вовлеченность в реализацию кадровой работы ниже средней	
			3	вовлеченность в реализацию кадровой работы средняя и выше	
			4	высокая вовлеченность в реализацию кадровой работы, есть инициативы/предложения, как сделать работу для реализации целей подразделения более эффективной, учитывающей запросы, интересы сотрудников	

Форма 2. HR-компетенции сотрудников кадровой службы

Заполняется кадровой службой центрального аппарата государственного органа, а также кадровой службой территориального органа и другого территориального подразделения (при наличии).

По данной форме опрашиваются: все сотрудники кадровой службы для самооценки и их непосредственные руководители для оценки компетенций сотрудников кадровой службы. Непосредственный руководитель, являющийся сотрудником кадровой службы, как минимум, заполняет два опросных листа - для самооценки и оценки подчиненного.

(37 вопросов, примерное время заполнения 30-45 минут)

- поле для
заполнения

**1. Наименование
государственного органа:**

**2. Уровень
государственного органа
(ЦА ФОИВ, ТО ФОИВ, ВИО,
РОИВ):**

**3. Субъект Российской
Федерации:**

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

5. Дата заполнения:

**Данные
оценивающего:**

3.2. Группа должности:

**3.1. Наименование
подразделения:**

3.3. Категория должности:

3.4. Наименование должности :

**3.5. Табельный номер
оценивающего
сотрудника или
другой
идентификатор,
шифр:**

Данные оцениваемого сотрудника:

**4.1. Специфика
должности
оцениваемого
сотрудника кадровой
службы*:**

4.2. Группа должности:

4.3. Категория должности:

**4.5. Табельный номер
оцениваемого
служащего или другой
идентификатор,
шифр:**

4.4. Наименование должности :

* 1) Первый заместитель (заместитель) руководителя ФОИВ/ВИО/РОИВ, курирующий кадровые вопросы 2) Руководитель кадрового управления/службы 3) Специалист-универсал, в функции которого входит кадровое администрирование и иные процессы в области управления персоналом 4) Руководитель/ начальник отдела (по подбору/оценке, мотивации, наградам, профессиональному развитию, противодействию коррупции и т.п.) 5) Специалист по документационному обеспечению работы с персоналом 6) Специалист по подбору персонала 7) Специалист по оценке и аттестации персонала 8) Специалист по развитию персонала/ карьеры персонала 9) Специалист по

формированию государственно-служебной (профессиональной) культуры 10) Психолог

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
Владение методами разработки, организации и обеспечения кадрового администрирования (делопроизводство и документооборот)	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. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	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)	
				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. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	3	в области приема, перемещения и		1 Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
		увольнения сотрудников, ведения трудовых книжек, личных дел		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. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	4	в области ведения 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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				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. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	5	в области разработки должностных регламентов		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по организационному проектированию	6	в области организационного анализа, нормирования численности		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа	
	7	в области формирования организационно-штатной структуры		4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	8	по распределению полномочий подразделений, разработке должностных регламентов, ключевых показателей эффективности сотрудников		4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по поиску, привлечению и отбору кадров	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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	10	в области организации и проведения поиска и подбора кадров		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	11	в области организации и проведения отборочных и конкурсных процедур		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	12	в области работы с кадровым резервом		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по социально-психологической и профессиональной адаптации персонала	13	по адаптации на рабочем месте, информированию новых сотрудников		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	14	в области реализации профессионального наставничества		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	15	в области реализации психологической поддержки в период адаптации		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	16	в области формирования государственно-служебной		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
Владение методиками разработки, организации и проведения оценочных мероприятий	17	в области оценки профессионального уровня		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	18	в области оценки по показателям результативности и эффективности		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	19	в области проведения аттестации		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
Владение методиками разработки, организации и обеспечения профессионального и карьерного роста сотрудников	20	в области планирования индивидуального профессионального карьерного роста сотрудника		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	21	в области работы с кадровым резервом государственного органа		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	22	в области работы с федеральным резервом управленческих кадров		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям органа для решения приоритетных целей и задач	
Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по профессиональному развитию сотрудников	23	в области организации дополнительного профессионального образования по приоритетным направлениям		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	24	в области организации дополнительного профессионального образования на основании государственных образовательных сертификатов		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
	25	в области организации иных мероприятия по профессиональному развитию (стажировки, наставничество, мини обучение, семинары, конференции, профессиональные конкурсы)		4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа 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

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	26	в области организации самостоятельного изучения образовательных материалов сотрудниками государственного органа		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по мотивации, формированию и развитию государственно-служебной (профессиональной) культуры	27	в области управления результативностью (в т.ч. премии)		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	28	в области поощрений и награждений		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	29	в области проведения мотивационных мероприятий (непрофессиональные конкурсы, музеи, форменная одежда и пр.)		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	30	в области внедрения стандартов и принципов клиентоцентричности, в том числе установления ключевых показателей эффективности клиентоцентричности для сотрудников		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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по формированию и развитию репутации (имиджа) государственного органа	31	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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	32	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)	
				3 Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	33	во внутренних коммуникациях (портал, личный кабинет и т. п.)		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
Умения по организации и обеспечению мер по цифровизации и автоматизации кадровой работы в государственном органе	34	при выявлении и анализе ограничений в кадровых процессах, связанных с отсутствием, низким уровнем автоматизации		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	35	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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
Владение технологиями поддержки и управления изменениями	36	в области формирования и использования кадровой аналитики по процессам и сервисам (в т.ч. при подготовке и контроле формирования дашбордов(информационных панелей)/отчетов для руководителей государственного		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 проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
		органа всех уровней)		4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	37	в области управления проектами (организационное развитие, 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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4-м уровням (1-2-3-4)	Если, на Ваш взгляд, для должности оцениваемого сотрудника требуется данная компетенция - укажите требуемый уровень с учетом индикаторов (от 0 до 3), если не требуется - оставьте поле пустым	Уровни проявления индикатора компетенции у оцениваемого сотрудника (для оценки, в том числе самооценки, выберите один, наиболее соответствующий вариант ответа)	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. Умею(ет) разрабатывать специальные документы, методики в данной области с учетом лучших практик, эффективно адаптирую(ет) их к потребностям государственного органа для решения приоритетных целей и задач	

Форма 3. Клиентоцентричность кадровых процессов (удовлетворенность целевых аудиторий)

Заполняется кадровой службой центрального аппарата государственного органа, а также кадровой службой территориального органа и другого территориального подразделения (при наличии).

По данной форме опрашиваются: руководители государственного органа всех уровней, сотрудники и лица, замещающие иные должности в государственном органе, а также в территориальных органах и других территориальных подразделениях (при наличии).

22 вопроса, примерное заполнение 20 минут.

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



- поле для заполнения

**1. Наименование
государственного органа:**

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

**3. Принадлежность к органу
государственной власти (для
опросов с расширенной целевой
аудиторией – в перспективе):**

4. Группа должности:

5. Категория должности:

**6. Являетесь ли вышестоящим
руководителем, курирующим
кадровые вопросы в
государственном органе?**

№ 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
	кадровая работа государственного органа в целом		Как, на Ваш взгляд, воспринимается государственный орган в качестве работодателя во внешней и внутренней среде (репутация, имидж государственного органа)		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
			Насколько Вы удовлетворены тем, как построена кадровая работа в государственном органе		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
			Насколько Вы удовлетворены взаимодействием с сотрудниками кадровой службы		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
			Насколько Вы удовлетворены культурой общения, взаимодействия сотрудников государственного органа		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					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
					Выше ожиданий	
	по процессу: поиск и подбор персонала		Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
			Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
			Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
	по процессу: оценка потенциала и эффективности сотрудников		Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					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
			Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу		Выше ожиданий	
					Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
			Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу		Выше ожиданий	
					Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
	по процессу: мотивация персонала		Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу		Выше ожиданий	
					Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
			Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу		Выше ожиданий	
					Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					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
			Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
			Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
			Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
			Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
	по процессу:		Насколько Вы удовлетворены		Значительно ниже	

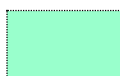
№ блока	блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
	формирование государственно-служебной (профессиональной) культуры/клиентоцентричности		понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу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

Форма 4. Результативность кадровых процессов

Заполняет или организует заполнение **руководитель кадровой службы** государственного органа, а также руководители кадровых служб территориальных органах и других территориальных подразделений (при наличии).

7 вопросов, примерное заполнение 15 минут.



- поле для
заполнения



- показатели
по
клиентоцентр
ичности



- значение по показателю не учитывается как результат кадровой работы

1. Наименование государственного органа:

Данные ответственного за
заполнение:

2. ФИО:

3. Контакты:

—

4. Дата заполнения:

5. Группа должности:

6. Категория должности:

7. Наименование должности (название):

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

№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)
1	2	3	4	5
1	управление эффективностью кадровых процессов		бюджет (за исключением фонд оплаты труда) на развитие в государственном органе кадровой службы и государственно-служебной (профессиональной) культуры (клиентоцентричности) на 1 сотрудника, руб.	
			текучесть (общая) (численность уволившихся за период, деленная на среднесписочную численность * за период), %	
			текучесть по кадровому резерву (численность уволившихся сотрудников государственного органа, состоящих в кадровом резерве, за период (за исключением случаев повышения в должности), деленная на среднесписочную численность кадрового резерва из числа сотрудников государственного органа, за период), %	
			текучесть руководителей всех уровней (численность уволившихся руководителей за период, деленная на среднесписочную численность руководителей за период), %	
			текучесть по федеральному резерву управленческих кадров (численность уволившихся сотрудников, состоящих в федеральном резерве управленческих кадров, за период, за исключением случаев повышения в должности, деленная на среднесписочную численность сотрудников, состоящих во федеральном резерве управленческих кадров, за период), %	

№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)
1	2	3	4	5
			текучесть ключевых сотрудников (выполняющих уникальные функции, высокорезультативных и т.п.), кроме руководителей и федерального резерва управленческих кадров (численность уволившихся ключевых сотрудников за период, деленная на среднесписочную численность ключевых сотрудников, за период), %	
2	подбор и адаптация		доля кандидатов, оцениваемых по утвержденной модели компетенций, в общей численности оцениваемых кандидатов, %	
			соотношение назначений на вакантные должности по итогам конкурса на замещение вакантной должности к назначениям без конкурса, 1/1	
			доля сотрудников, прошедших период испытания, в общей численности сотрудников, для которых установлен период испытания, %	
			соотношение назначений на вакантные должности из внешнего кадрового резерва к назначениям из внутреннего кадрового резерва государственного органа, 1/1	
3	оценка результативности/эффективности сотрудников		доля руководителей подразделений, прошедших оценку результативности и эффективности в общей численности руководителей, %	
			доля руководителей подразделений, получивших оценку эффективности 80% и более, в общей численности оцениваемых руководителей (за прошедший год), %	
			доля сотрудников (за исключением руководителей), прошедших оценку результативности и эффективности, в общей численности сотрудников, %	

№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)
1	2	3	4	5
			доля сотрудников (за исключением руководителей), получивших оценку эффективности 80% и более, в общей численности оцениваемых сотрудников, %	
4	оценка профессионального уровня сотрудников		доля руководителей подразделений, прошедших оценку профессионального уровня (компетенций), в общей численности руководителей подразделений, %	
			доля руководителей, чьи компетенции по итогам оценки соответствуют модели компетенций на 80% и более, в общей численности всех прошедших оценку руководителей, %	
			доля сотрудников подразделений (за исключением руководителей), прошедших оценку профессионального уровня (компетенций), %	
			доля сотрудников, чьи компетенции по итогам оценки соответствуют модели компетенций на 80% и более, в общей численности всех прошедших оценку профессионального уровня (компетенций) сотрудников, %	
5	нематериальная мотивация и формирование государственно-служебной (профессиональной) культуры		доля руководителей подразделений, получивших признание/награды и др. виды поощрения (в рамках нематериальной мотивации) в общей численности руководителей подразделений, %	
			доля сотрудников (за исключением руководителей), получивших признание/награды и др. виды поощрения (в рамках нематериальной мотивации) в общей численности сотрудников, %	
			доля вовлеченных в проекты по разработке/внедрению новых технологий, инструментов, совершенствованию деятельности и т.п. в общей численности сотрудников, %	

№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)
1	2	3	4	5
			доля внедренных инициатив сотрудников, включая предложения по совершенствованию деятельности государственного органа, от общего количества поданных инициатив, %	
6	профессиональное развитие		доля сотрудников, получивших дополнительное профессиональное образование, %	
			доля сотрудников, получивших дополнительное профессиональное образование по образовательным сертификатам, %	
			количество иных мероприятий по профессиональному развитию на 1 сотрудника, ед.	
			количество иных мероприятий по дополнительному профессиональному образованию на 1 сотрудника, ед.	
			доля сотрудников, повысивших свою результативность и эффективность по результатам прохождения любых программ профессионального развития (дополнительное профессиональное образование, иные мероприятия, профессиональные конкурсы и т.п.), в общей численности сотрудников, прошедших такие программы %	
			доля сотрудников, повысивших свою результативность и эффективность/включенных в управленческий кадровый резерв 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		доля назначений из управленческого кадрового резерва государственного органа по отношению к общей численности лиц, включенных в управленческий кадровый резерв в течение календарного года, %	

№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)
1	2	3	4	5
			доля ключевых сотрудников, имеющих индивидуальные карьерные траектории, %	
			среднее время пребывания сотрудника в управленческом кадровом резерве государственного органа, календарные дни	

Примечание: в случае отсутствия данных по показателю в ячейке ставится «-1»

Приложение 2.

Типовые характеристики областей жизненного цикла кадровой работы с учетом интегральной оценки эффективности кадровой работы, полученной в ходе анализа результатов мониторинга

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

– Высокая, выше средней степень инертности, консерватизма, приверженности устоявшегося порядка, стереотипов, плохо управляемая текучесть, неравномерность/низкая результативность кадровых процессов, применяемые показатели кадровой аналитики характерны скорее для описательной статистики, которая не используется в принятии решений.

– Кадровая работа государственного органа 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 или увеличить объем используемого методического инструментария, в том числе по лучшим практикам в области кадровой работы¹⁷, 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 сотрудников кадровой службы, так и руководителей.

– Для самоконтроля улучшения результатов кадровой работы

¹⁷ 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>

целесообразно проводить данный мониторинг и оценку не реже одного раза в полугодие.

- При необходимости следует обратиться за методической поддержкой к оператору мониторинга.

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

- Растет активность по профессиональному развитию сотрудников кадровых служб в области современных кадровых технологий и по внедрению стандартов и принципов 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 работы, отдельных задач, но не реализован системный подход, требуются дополнительные усилия для обеспечения необходимого уровня, позволяющего решать все поставленные перед органом задачи по внедрению инноваций, в том числе по клиентоцентричности.

- Необходимо продолжать развитие всех HR-компетенций (особенно по управлению изменениями, мотивации и развитию государственно-служебной

(профессиональной) культуры) как среди специалистов кадровой службы, так и руководителей государственного органа всех уровней; совершенствовать кадровую работу в целом, при необходимости увеличить объем используемого методического инструментария по данному направлению, в том числе по лучшим кадровым практикам в системе публичного управления.

– Для самоконтроля улучшения результатов кадровой работы целесообразно инициативно (вне утвержденного графика 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 данных в области управления персоналом).

– Результаты оценки HR-компетенций должны быть доступны оцениваемому с момента обработки результатов оценки и наглядно показывать те области знаний или умения, 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 к оператору мониторинга.

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

– Существует активная поддержка инициатив/проектов со стороны руководителей государственного органа всех уровней, 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 государственном органе 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 государственного органа всех уровней в кадровую работу, совершенствование HR-компетенций, государственно-служебной (профессиональной) 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 эффективности кадровой работы находится в области, отражающей высокий потенциал развития/внедрения изменений и подтвержденной эффективностью кадровой работы в целом: «Эффективный менеджер». *(Итоговая оценка результативности кадровых процессов выше 3, итоговая оценка зрелости кадровой работы 2 и выше или итоговая оценка результативности кадровых процессов соответствует 2-2,9 при этом итоговая 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 сотрудников; поддержка инициатив, нововведений – от уровня руководителя государственного органа до большинства сотрудников.

– Высокая степень вовлечения всех сотрудников в проекты изменений.

– Существующая государственно-служебная (профессиональная) культура в целом отражает стандарты и принципы клиентоцентричности.

– Достаточная для дальнейшего совершенствования подходов клиентоцентричности обеспеченность ресурсами в области кадровой работы.

– Для формирования кадровой аналитики используются показатели описательной аналитики (обязательные статистические показатели) 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 сотрудниками кадровых служб и руководителями государственного органа всех уровней 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 сотрудников кадровых служб и руководителей государственного органа всех уровней.