

**МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

УТВЕРЖДАЮ

Министр труда и социальной защиты
Российской Федерации

_____ А.О. Котяков

**МЕТОДИКА
ОЦЕНКИ УРОВНЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ
КАДРОВОЙ РАБОТЫ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ**

Москва, 2023 г.

Оглавление

Термины и определения	3
Сокращения и обозначения	6
Общие положения	7
Раздел 1. Модель оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы	10
Раздел 2. Модель мониторинга эффективности кадровой работы и его показатели	13
Приложение 1. Форма оценки организационно-структурной эффективности кадровой службы	20
Приложение 2. Самооценка служащих кадровой службы (HR-компетенции сотрудников кадровой службы)	39
Приложение 3. Оценка клиентоцентричности результатов кадровых процессов	78
Приложение 4. Оценка клиентоцентричности клиентами кадровой службы (удовлетворенность целевых аудиторий)	84

Термины и определения

Настоящая методика направлена на внедрение методологии оценки кадровой работы федеральных государственных органов и (или) государственных органов субъектов Российской Федерации (далее - государственные органы) в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности (далее - методика).

В методике 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 государственный гражданский служащий государственного органа, работник государственного органа, замещающий должность не являющуюся должностью государственной гражданской службы, 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 служащий и др.

Внешний клиент кадровой службы – физическое или юридическое лицо, взаимодействующее с государственным органом самостоятельно или

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_klientocentrchnosti/

через уполномоченного представителя.

Внутренний клиент кадровой службы (сотрудник)² – государственный гражданский служащий Российской Федерации (далее также – служащий), работник государственного органа, замещающий должность не являющуюся должностью гражданской службы.

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

Ресурсная обеспеченность кадровой работы – характеризует 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 и HR-компетенциях сотрудников кадровой службы.

HR-компетенции – набор знаний, умений и навыков, необходимых для результативного использования современных технологий при реализации кадровых процессов.

Кадровый процесс – совокупность последовательных действий в целях реализации кадровой политики и стратегии в соответствии с законодательством Российской Федерации (отбор, адаптация новых сотрудников; мотивация, оценка потенциала и результативности, профессиональное развитие и управление карьерой сотрудников в соответствии со стратегией организации (органа); управление изменениями и организационным развитием).

Клиентоцентричный кадровый процесс – совокупность последовательных действий в целях реализации кадровой политики в соответствии с законодательством Российской Федерации, с применением организационно-правовых методов современного управления, основанных на

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

принципах и стандартах клиентоцентричности.

Результативность кадрового процесса – характеристика кадрового процесса, определяемая на основании показателей клиентоцентричности его фактических результатов.

Уровень клиентоцентричности кадровой работы – интегральная характеристика кадровой работы, определяемая соотношением данных, характеризующих ресурсную обеспеченность кадровой работы и результативность кадровых процессов в государственном органе.

Мониторинг эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности – циклический процесс сбора данных о ресурсной обеспеченности кадровой работы и результативности кадровых процессов в государственном органе для отслеживания динамики изменения уровня клиентоцентричности кадровой работы.

Анализ данных мониторинга эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности – выявление возможных причин недостаточного уровня клиентоцентричности кадровой работы, определение способов их устранения, выработки оптимальных путей его повышения, в том числе сверх ожиданий клиентов.

Объекты мониторинга – кадровая служба (организационно-структурная эффективность), HR-компетенции служащих кадровой службы, результативность кадровых процессов, оценка клиентов кадровых служб.

Сокращения и обозначения

В настоящей методике и приложениях к ней 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 в целях оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы государственных органов, определяемой применением принципов и стандартов клиентоцентричности, внедряемых в рамках реализации федерального проекта «Государство для людей», вошедшего в перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года³, с учетом базовых основ клиентоцентричного государства, предусмотренных Декларацией ценностей клиентоцентричности⁴.

Методика адресована руководителям государственных органов и их кадровых служб для помощи в оценке состояния кадровой работы, разработке и оценке эффективности мер по ее совершенствованию, ориентированных на повышение клиентоцентричности как для внутреннего клиента кадровой службы, так и для внешних клиентов государственного органа с горизонтом планирования от 1 года до 3 лет.

Результаты анализа полученных при применении Методики данных помогут определить уровень эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности, сформировать аналитические отчеты и конкретные рекомендации по дальнейшему совершенствованию кадровой работы, в том числе по внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности⁵.

Методика предусматривает проведение регулярного мониторинга в государственных органах для оценки данных о ресурсной обеспеченности

³ Источник: Распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2021 г. № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года».

⁴ Источник: Декларация ценностей клиентоцентричности. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya_cennostey_klientocentrchnosti.pdf

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

кадровой работы и результативности кадровых процессов в государственном органе.

Новизна методики заключается в применении новых подходов к обработке данных мониторинга и метода оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы, в том числе за счет уникальных показателей мониторинга, состоящих в:

- определении ресурсной обеспеченности кадровой работы как совокупности характеристик кадровой службы (организационно-структурная эффективность кадровой службы), HR-компетенций сотрудников кадровой службы (в перспективе – и руководителей профильных структурных подразделений), клиентоцентричности кадровых процессов (качество, скорость реализации кадровых процессов, стиль взаимодействия сотрудников кадровой службы с внутренними клиентами);

- определении состава и способа измерения профессиональных компетенций в области управления персоналом как базовой модели для оценки HR-компетенций служащих кадровой службы;

- анализе вовлеченности руководителей государственного органа всех уровней в использование кадровых технологий при реализации кадровых процессов как условия реализации клиентоцентричного подхода при работе с внутренними и внешними клиентами;

- в сопоставительном анализе оценки ресурсной обеспеченности кадровой работы с фактическими данными по результативности кадровых процессов;

- в перепроверке и установлении степени достоверности полученных данных в ходе мониторинга по конкретному участнику.

Анализ результатов мониторинга позволит составить план оптимизации кадровой работы, определяющий направления ее дальнейшего совершенствования в государственном органе и

включающий такие области развития и мероприятия как:

- профессиональное развитие служащих кадровых служб, совершенствование компетенций руководителей государственного органа и его структурных подразделений по внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности;
- организационное совершенствование кадровой службы и реинжиниринг отдельных кадровых процессов и технологий в государственном органе;
- повышение клиентоцентричности кадровых процессов в соответствии с положениями Стандарта для внутреннего клиента и учетом специфики деятельности государственного органа.

В этой связи Методика рекомендуется для применения также в органах местного самоуправления и иных организациях системы государственного и муниципального управления.

При внедрении Методики следует иметь в виду ее типовой характер, основанный на действующих положениях законодательства о гражданской службе и учитывающий наиболее распространенные организационные формы кадровой работы. В этой связи ее применение в системе централизованной кадровой службы субъектов Российской Федерации существенно ограничено.

В то же время, Методика имеет своей целью не разделение государственных органов на «лучших» и «худших», а определение направлений и перспектив развития кадровых служб государственных органов, их ориентацию на анализ собственной деятельности и

творческий подход к ее совершенствованию посредством применения современных кадровых технологий, передовых методов управления и развития человеческих ресурсов организаций.

Раздел 1. Модель оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы

1. Определение уровня клиентоцентричности кадровой работы (УККР) в государственном органе осуществляется путем сопоставления результата оценки ресурсной обеспеченности кадровой работы (РО) и фактической результативности кадровых процессов (ФР) по базовой формуле (1):

$$\text{УККР} = \text{результат оценки РО} + \text{результат оценки ФР}.$$

При этом результаты слагаемых базовой формулы (1) определяются в зависимости от результатов оценки их составляющих, которыми являются:

для ресурсной обеспеченности кадровой работы (РО) – показатели организационно-структурной эффективности кадровых служб (ОСЭ КС) и показатели самооценки служащих кадровых служб (СОС КС);

для фактической результативности кадровых процессов (ФР) – показатели клиентоцентричности результатов кадровых процессов (КРКП) и показатели оценки клиентоцентричности клиентами кадровой службы (ОККС).

2. Интегральная оценка УККР осуществляется путём сопоставления результатов оценки РО и ФР, именуемых вместе показателями первого ряда, выраженных в процентах, которые в свою очередь складываются посредством определения процентного соотношения между ОСЭ КС и СОС КС, а также КРКП и ОККС, именуемых вместе показателями второго ряда. При этом в базовом значении интегральной оценки, принимаемой за 100%, показатели первого ряда составляют по 50% каждый, показатели второго ряда – по 25%.

3. Подсчет результатов оценки показателей второго ряда производится на основании данных мониторинга по соответствующим формам, приведенным в приложениях 1 – 4 к настоящей Методике. Их процентная выраженность предопределяет полноту достижения показателей

первого ряда, которыми в итоге определяется уровень клиентоцентричности кадровой работы:

а) базовое (нормативное) значение УККР, составляющее 100%, определяется как сумма РО, равного 50%, и ФР, равного 50%. Равенство результатов оценки показателей первого ряда обеспечивается суммарной выраженностью показателей второго ряда в базовом значении - по 25%.

Формула (1): $100\% (\text{УККР}) = ((50\% (\text{РО}) = 25\% (\text{ОСЭ КС}) + 25\% (\text{СОС КС})) + ((50\% (\text{ФР}) = 25\% (\text{КРКП}) + 25\% (\text{ОККС})));$

б) дефицитное значение УККР, составляет менее 100%, и возникает в случае недостижения базового значения показателя ФР ввиду снижения хотя бы одного показателя второго ряда. Определяется с применением понижающего коэффициента.

Формула (2): $62,5\% (\text{УККР}) = ((50\% (\text{РО}) = 25\% (\text{ОСЭ КС}) + 25\% (\text{СОС КС})) + ((25\% (\text{ФР}) = 15\% (\text{КРКП}) + 10\% (\text{ОККС}))/2);$

в) превосходящее значение УККР, составляет более 100%, и возникает в случае недостижения базового значения показателя РО ввиду снижения хотя бы одного показателя второго ряда, при одновременном достижении базового уровня показателя ФР. Определяется с применением повышающего коэффициента.

Формула (3): $150\% (\text{УККР}) = (((25\% (\text{РО}) = 15\% (\text{ОСЭ КС}) + 10\% (\text{СОС КС})) + ((50\% (\text{ФР}) = 25\% (\text{КРКП}) + 25\% (\text{ОККС}))))*2.$

Таким образом Методика представляет уровень клиентоцентричности кадровой работы как баланс между ресурсной обеспеченностью кадровой службы и фактической результативностью кадровых процессов, к достижению которого следует стремиться при организации и управлении кадровой работой в государственном органе.

При этом дефицитное состояние УККР представляет собой недостаток фактической результативности кадровых процессов при надлежащей для их достижения ресурсной обеспеченности кадровой службы, что требует

принятия мер по оптимизации управления кадровой работой в государственном органе.

Однако, превосходящее состояние УККР, представляющее собой достижение базовой фактической результативности при дефиците ресурсного обеспечения, не следует рассматривать как целевое состояние ввиду его возможной краткосрочности. Такое состояние следует детально рассмотреть в разрезе показателей мониторинга и принять меры по повышению тех факторов, которые имеют долгосрочное значение для ресурсной обеспеченности и, как следствие, уровня клиентоцентричности кадровой работы в государственном органе.

Таким образом, клиентоцентричность кадровой работы характеризуется сбалансированным состоянием ее ресурсов и результатов, выраженных в базовых значениях, измеряемых в ходе мониторинга.

Раздел 2. Модель мониторинга эффективности кадровой работы и его показатели

1. Мониторинг эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности организуется руководителем государственного органа и осуществляется сотрудниками кадровой службы.

Рекомендуемая периодичность мониторинга – не реже одного раза в год, желательно в одно и то же время года, что повысит достоверность сопоставления данных с предыдущими периодами.

Мониторинг осуществляется посредством заполнения следующих форм, приведенных в приложении к Методике:

- 1) Оценка организационно-структурной эффективности кадровой службы (ОСЭ КС) – приложение 1;
- 2) Самооценка служащих кадровой службы (HR-компетенции сотрудников кадровой службы) (СОС КС) – приложение 2;
- 3) Оценка клиентоцентричности результатов кадровых процессов (КРКП) – приложение 3;
- 4) Оценка клиентоцентричности клиентами кадровой службы (удовлетворенность целевых аудиторий) (ОККС) – приложение 4.

Формы мониторинга предусматривают использование четырехуровневой шкалы оценки. В формах мониторинга предусмотрены вопросы и варианты ответов, которые направлены на перепроверку достоверности данных, так как при искажении информации участниками мониторинга существует риск признания некоторых данных некорректными и не позволяющими сделать правильные выводы и предоставить точные рекомендации.

В этом случае возможно использование дополнительных способов осуществления мониторинга, в том числе очных (индивидуальное собеседование, тестирование, анализ документов и т.д.).

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, слаженностью 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).



Рисунок – Участники кадровых процессов

В связи с этим 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, служащие кадровой службы, иные

сотрудники государственного органа⁶.

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.

2. В основе системы подсчета и оценки полученных в ходе мониторинга данных, независимо от объекта мониторинга, лежат единые подходы.

Итоговая оценка по отдельному объекту мониторинга 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;

⁶ В последующем перечень участников мониторинга может быть расширен.

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

Для достижения 25% уровня показателей второго ряда в общей совокупности оценок доля показателей, оцененных в 4 балла, должна составлять не менее третьей части от общего числа показателей при условии, что остальные показатели оценены не менее, чем на 3 балла.

В случае недостижения указанного соотношения производится пропорциональное снижение итогового уровня, соответственно полученным показателям.

Например:

а) 25% = 50 баллов: (5 показателей * 4 балла) + (10 показателей * 3 балла) = 100% (один балл = 2% во внутренней оценке показателя, что равно 0,4% в итоговом значении);

б) 24,2% = 48 баллов: (3 показателя * 4 балла) + (12 показателей * 3 балла) = 96% (минус 4% во внутренней оценке показателя, что равно 0,8% в итоговом значении).

в) 8,2% = 29 баллов: (2 показателя * 3 балла) + (10 показателей * 2 балла) + (3 показателя * 1 балл) = 58% (минус 42% во внутренней оценке показателя, что равно 16,8% в итоговом значении).

В зависимости от достигнутого уровня оценки показателей второго ряда применяется формула для интегральной оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы (УККР), приведенная в разделе 1 Методики.

Таким образом, значения показателей второго ряда ниже базовых значений в части фактической результативности характеризуют недостаточный уровень клиентоцентричности, в части ресурсной обеспеченности – относительно превосходящую эффективность, которая имеет временный характер и должна быть стабилизирована на базовом уровне.

Периодичность мониторинга определяется государственным органом самостоятельно с учетом динамики результатов проведенных ранее мониторингов.

Рекомендуемая выборка для опроса – не менее 70% сотрудников кадровой службы и не более 10% сотрудников государственного органа в случае их привлечения к участию в мониторинге.

Показатели мониторинга, приведенные в приложениях, отражают современные представления о клиентоцентричности кадровой работы и не являются абсолютной шкалой ее измерения. Применение Методики на практике позволит уточнить данные показатели и скорректировать их исходя из актуальности и подтвержденного опытом влияния на уровень клиентоцентричности кадровой работы в государственных органах.

Заключение

Положения настоящей методики, основанные на результатах оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы государственных органов, полученных в результате проведенного в 2023 году ВНИИ труда при Минтруде России мониторинга эффективности кадровой работы в условиях внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности, демонстрируют прямую связь между уровнем ресурсной обеспеченности кадровой работы и достигаемым уровнем ее клиентоцентричности.

Результатом применения методики в государственном органе является определение областей развития и направлений совершенствования кадровой работы, которые рекомендуется оформить в виде плана мероприятий, направленных на повышение уровня клиентоцентричности.

В данном плане целесообразно определить два основных раздела, во-первых, по совершенствованию тех факторов организационно-структурной эффективности кадровой службы, которые по результатам мониторинга получили дефицитное значение, во-вторых, по укреплению и развитию факторов, имеющих базовое (нормативное) значение.

Необходимо отметить, что план мероприятий, направленных на повышение уровня клиентоцентричности, не ограничивается только кадровой службой государственного органа, он также затрагивает структурные подразделения по основным видам деятельности, а также обеспечивающие. В этой связи план носит системный характер и формирует основу политики клиентоцентричности в государственном органе, долгосрочная реализация которой может быть обеспечена достаточным уровне ресурсов, комплексностью их применения и участием широкого числа внутренних клиентов.

Применение настоящей методики является одним из этапов достижения и поддержания целевого состояния клиентоцентричности в

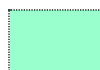
государственном органе и направлено на стимулирование дальнейшей самостоятельной работы государственного органа в этом направлении.

Положения методики в процессе ее применения государственными органами могут быть уточнены с учетом практики осуществления систематического мониторинга, усовершенствованы в связи с развитием положений Стандарта для внутреннего клиента и пересмотрены в связи с изменением законодательства о государственной гражданской службе.

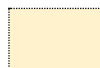
В то же время концептуальные основы методики в части факторов развития кадровой работы в государственном органе выходят за рамки федерального проекта «Государство для людей» и являются методологическим подспорьем для формирования позитивного образа государственной гражданской службы на долгосрочную перспективу.

Приложение 1. Форма оценки организационно-структурной эффективности кадровой службы

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:

Министерство цифрового
развития и связи
Саратовской области

Данные ответственного за заполнение:

2. ФИО:

Бабкина Диана
Анатольевна

3. Контакты:

8(8452)411321

4. Дата заполнения: 22.01.2024 г.

5. Группа должности: Главная

6. Категория должности: Специалисты

7. Наименование должности (название): Референт

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? (Критерий только для органов, имеющих распределенную организационную структуру управления, включающую ЦА и ТО).	1	кадровое администрирование децентрализовано	
			2	есть централизация кадрового администрирования на уровне ЦА	
			3	есть централизация кадрового администрирования и методического обеспечения всех функций на уровне ЦА	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
			4	есть централизация кадрового администрирования и методического обеспечения всех функций на уровне ЦА, часть функций реализуются на аутсорсинге (например, иные мероприятия по профессиональному развитию, по проведению оценки)	
		Менялась ли организационно-штатная структура кадровой службы за отчетный период? (без учета создания рабочих групп по проекту)	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: в положение о кадровом подразделении введены задачи по обеспечению клиентоцентричности работы с	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
				кадрами, в организационной структуре за конкретной должностью закреплены функции методического обеспечения клиентоцентричности всех кадровых процессов (выбор методов, инструментов, технологий, реинжиниринг процессов)	
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 дополнительные данные для руководителя государственного органа для принятия решений на планируемый год и для стратегических решений	
			3	в соответствии с требованиями законодательства, а также дополнительные данные для руководителя государственного органа для принятия решений на планируемый год и для стратегических решений, в том числе метрики по результативности всех кадровых процессов	
			4	в соответствии с требованиями законодательства, а также дополнительные данные для руководителя государственного органа для принятия решений на планируемый год и для стратегических решений, в том числе метрики по результативности всех кадровых процессов в динамике не менее 3-х лет и в сравнении с другими государственными органами	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
	6	Какие источники используются для формирования кадровой аналитики?	1	статистические данные по кадрам	
			2	статистические данные по кадрам, данные оценки компетенций сотрудников или по части метрик результативности кадровых процессов или по ключевым показателям эффективности руководителей/сотрудников	
			3	статистические данные по кадрам, данные оценки компетенций сотрудников, оценки по части метрик результативности кадровых процессов и вовлеченности, удовлетворенности, количеству реализованных идей/предложений по совершенствованию процессов государственного органа	
			4	статистические данные по кадрам, данные оценки компетенций сотрудников, оценки по метрикам результативности кадровых процессов и вовлеченности, удовлетворенности, количеству реализованных идей/предложений по совершенствованию процессов государственного органа, данные оценки по ключевым показателям эффективности руководителей подразделений и всех сотрудников	
оценка роли кадровой службы в обеспечении эффективности государственного	7	Какие из перечисленных функций реализуются кадровой службой? Ответ на данный вопрос предполагает множественный		разработка и реализация кадровой стратегии	
				изучение и внедрение новых кадровых технологий (в т.ч. по клиентоцентричности)	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
органа		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)		организация отбора, приема кадров	
				оценка профессионального уровня (компетенций)	
				оценка результативности	
				аттестация	
				нематериальная мотивация	
				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	1	сервис по кадровому администрированию для сотрудников и 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
		процессов?	2	помощник для руководителей и сотрудников по реализации кадровых функций, закрепленных в НПА в области кадровой работы, и сервис по кадровому администрированию для сотрудников и руководителей	
			3	советник-консультант для руководителей по использованию современных кадровых технологий на основе клиентоцентричного подхода, помощник для руководителей и сотрудников по реализации кадровых функций, закреплённых в НПА в области кадровой работы и сервис по кадровому администрированию для сотрудников и руководителей	
			4	партнер руководителей всех уровней по анализу и выбору оптимальных решений в управлении кадрами на основе клиентоцентричного подхода, советник-консультант для руководителей по использованию современных кадровых технологий на основе клиентоцентричного подхода, помощник для руководителей и сотрудников по реализации кадровых функций, закреплённых в НПА в области кадровой работы и сервис по кадровому администрированию для сотрудников и руководителей	
	9	Какой уровень подчинения руководителя кадровой службы?		руководитель управления/руководитель департамента	

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?		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 менее 60% сотрудников соответствуют модели компетенций	
			2	компетенции от 60 % до 69 % (включительно) 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 70 % 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)	
	15	Укажите уровень обеспеченности государственного органа кадровыми специалистами: соотношение численности сотрудников кадровой службы и общей численности (данные по фактической численности на		(внесите данные в ячейку - зеленое поле, например, 2/400)	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
		момент опроса)			
	16	Какой уровень исполнительской дисциплины сотрудников кадровой службы?	1	менее чем на 80% соответствует ожиданиям (по исполнению функций, выполнению срочных поручений и др.)	
			2	80 % и более соответствует ожиданиям	
			3	85 % и более соответствует ожиданиям	
			4	100 % соответствует ожиданиям	
	17	Какая укомплектованность кадровой службы?	1	менее 80%	
			2	80% и более	
			3	85% и более	
			4	100%	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
ИТ-ресурсы в работе с кадрами	18	Определите степень достаточности сервисов, используемых в работе с кадрами информационной системы	1	нет собственных ИТ-сервисов	
			2	есть собственные ИТ-сервисы, существуют некоторые трудности в функционировании, нет покрытия всех задач и сервисов в соответствии с нормативными правовыми актами	
			3	есть собственные ИТ-сервисы, многое из требуемого ИТ-функционала для решения необходимых задач и из сервисов для сотрудников кадровой службы, существуют некоторые трудности в их функционировании	
			4	есть собственные ИТ-сервисы, весь ИТ-функционал для решения необходимых задач и сервисы для сотрудников кадровой службы, ИТ-продукт постоянно развивается	
	19	Перечислите информационные системы, с которым работают сотрудники кадровых служб, включая специализированные и неспециализированные		(внесите данные в ячейку - зеленое поле)	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
	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 развития	22	С какой периодичностью организуется обучение сотрудников по специализированным программам профессионального развития с учетом области деятельности?	1	не чаще 1 раза в год	
			2	не реже 2 раз в год	
			3	не реже 3 раз в год	
			4	не реже 4 раз 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
	23	Проводятся ли в государственном органе иные мероприятия - профессиональные конкурсы по специализации, например, на лучшего служащего; по лидерству и т.п. – как комплексной технологии профессионального развития – 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 специальные мероприятия для развития умений, обеспечивающих ориентацию на потребности клиента (внутреннего и внешнего)?	1	нет	
			2	да, нерегулярно	
			3	да, регулярно, 1 раз 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
			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 тестирования или технологии 360° или ассессмент-центра, 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	руководители и кандидаты в управленческий кадровый кадров (резерв на руководящие должности с учетом области служебно-профессиональной деятельности)	
			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		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
		"Корпоративный университет"?		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) на внедрение кадровых технологий	
			2	есть инициативы/предложения по внедрению кадровых технологий, нет внедрения (не выходят на уровень руководителя, недостаточно трудовых ресурсов и др.)	
			3	есть инициативы/предложения, проводятся пилоты, нет внедрения кадровых технологий (нет поддержки изменений со стороны руководителей разного уровня, недостаточно трудовых ресурсов 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
			4	есть инициативы/предложения, проводятся пилоты, есть внедрение (поддержка руководства, ресурсы)	
	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	постоянное участие в конкурсе «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России, орган является номинантом конкурса (за последние 5 лет)	
			4	орган является победителем (призером) конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России (за последние 5 лет)	
участие руководителей государственного органа всех уровней подразделений в	32	Какая роль руководителей структурных подразделений (среднее звено управления) в реализации кадровой работы в государственном органе?	1	преобладает декларативное следование нормативным правовым актам и локальным нормативным актам (выполнение всех обязательных требований по работе с кадрами в части кадрового администрирования, конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации 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
реализации кадровой политики			2	преобладает формальное участие, вовлеченность в реализацию кадровой работы ниже средней (использование современных кадровых технологий по оценке кадров, профессиональному развитию и др., а также выполнение всех обязательных требований НПА по работе с кадрами в части кадрового администрирования, конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации и др.)	
			3	вовлеченность в реализацию кадровой работы средняя и выше (использование современных кадровых технологий по оценке кадров, профессиональному развитию и др. на основе принципов клиентоцентричности, неформальный подход к управлению кадровым резервом, а также выполнение всех обязательных требований НПА по работе с кадрами в части кадрового администрирования, конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации и др.)	
			4	высокая вовлеченность в реализацию кадровой работы, есть инициативы/предложения, как сделать работу для реализации целей подразделения/органа более эффективной, учитывающей запросы, интересы сотрудников (участие в разработке кадровой политики и стратегии, использование кадровых технологий по оценке кадров, профессиональному развитию и др., на основе принципов клиентоцентричности, неформальный подход к управлению кадровым резервом, а также выполнение всех обязательных требований НПА по работе с кадрами в части кадрового администрирования, конкурсов на	

блок вопросов	№ вопроса	вопрос	балл	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном (одном) варианте ответа
1	2	3	4	5	6
				замещение вакантных должностей, аттестации и др.)	

Приложение 2. Самооценка служащих кадровой службы (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:**

**3.1. Наименование
подразделения:**

3.2. Группа должности:

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	

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		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	
				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	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы	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
				государственного органа для решения приоритетных целей и задач	
	3	в области приема, перемещения и увольнения сотрудников, ведения трудовых книжек, личных дел		1 Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2 Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3 Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. 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
	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)	
				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		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
		регламентов		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	
Владение методиками разработки, организации и проведения мероприятий по организационному	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)	

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
проектированию				3 Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4 Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. 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	
	7	в области формирования		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
		организационно-штатной структуры		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
	8	по распределению полномочий подразделений, разработке должностных регламентов, ключевых показателей эффективности 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	
				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	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 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	
				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	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		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
	11	в области организации и проведения отборочных и конкурсных процедур		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				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
	12	в области работы с кадровым резервом		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	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 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	
				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
	14	в области реализации профессионального наставничества		1	Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2	Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3	Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4	Являюсь(ется) экспертом в данной области, могу(жет) консультировать коллег/быть наставником. 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	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		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
	16	в области формирования государственно-служебной		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
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	
				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
	18	в области оценки по показателям результативности и эффективности		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	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		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	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 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	
				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	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		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 органа для решения приоритетных целей и задач	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы	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		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 органа для решения приоритетных целей и задач	

Компетенции/ Область проявления	№	Базовые индикаторы	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 методиками разработки, организации и проведения мероприятий по профессиональному развитию сотрудников	23	в области организации дополнительного профессионального образования по приоритетным направления		1 Не знаю(ет) о технологиях и инструментах в данной области или имею(ет) первоначальное знакомство	
				2 Изучал на специальных программах курсах, семинарах, есть сертификат/свидетельство, подтверждающий владение знаниями Есть минимальный опыт в данной области (до 2-х лет)	
				3 Имею(ет) опыт практического использования 2 и более лет Изучаю(ет) и использую(ет) лучшие практики применения современных инструментов, технологий	
				4 Являюсь(еся) 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	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
	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 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	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	Каждый имеет диапазон проявлений от высокого до низкого значения по 4- м уровням (1-2-3-4)		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	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
	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 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	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 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	
				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
	28	в области поощрений и наградений		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
	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	
				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
	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	
				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	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 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	
				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	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
	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 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	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
	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 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	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
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	
				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
	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	
				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	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 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(информаци онных панелей)/отчетов для руководителей государственного органа всех уровней)		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
	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 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	

Приложение 3. Оценка клиентоцентричности результатов кадровых процессов

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

7 разделов, примерное время заполнения – от 15 минут (в форме используется перечень показателей в объеме необходимого минимума, который может быть дополнен с учетом возможностей автоматизации мониторинга).

Напротив показателя (на зеленом поле) необходимо внести его значение за прошлый отчетный период (год) и оцените его влияние на клиентоцентричность по шкале от 1 до 4, где 1 – минимальное значение, 4 – максимальное.

- поле для
заполнения

- показатели по
кlientоцентричности

- значение по показателю не учитывается
как результат кадровой работы

**1. Наименование
государственного
органа:**

4. Дата заполнения:

Данные ответственного за заполнение:

2. ФИО
:

3. Контакты:

5. Группа должности:

6. Категория должности:

7. Наименование



ДОЛЖНОСТИ (название):



№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)	Оценка значения от 1 до 4 в зависимости от влияния
1	2	3	4	5	
1	управление эффективностью кадровых процессов	1	бюджет (за исключением фонда оплаты труда) на развитие в государственном органе кадровой службы и государственно-служебной (профессиональной) культуры (клиентоцентричности) на 1 сотрудника, руб.		
		2	текучесть (общая) (численность уволившихся за период, деленная на среднесписочную численность* за период), %		
		3	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), %		
		4	текучесть руководителей всех уровней		

№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)	Оценка значения от 1 до 4 в зависимости от влияния
1	2	3	4	5	
			(численность уволившихся руководителей за период, деленная на среднесписочную численность руководителей за период), %		
		5	текучесть по федеральному резерву управленческих кадров ⁷ (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), %		

⁷ В том числе федеральные кадровые резервы федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации (в соответствии с Указом Президента РФ от 13 декабря 2012 г. N 1653).

№ процесса	процессы	№ вопроса	показатель	значение показателя - внесите аналитические данные за отчетный период (год)	Оценка значения от 1 до 4 в зависимости от влияния
1	2	3	4	5	
		6	текучесть ключевых* сотрудников (кроме руководителей и федерального резерва управленческих кадров (численность уволившихся ключевых сотрудников за период, деленная на среднесписочную численность ключевых сотрудников, за период), % <i>*К группе «ключевые сотрудники» можно отнести тех, кто имеет не менее 3-х из следующих признаков:</i> 1. в должности преобладают уникальные (60 и более %) функции (подобных функций не выполняют никто, или минимальное количество сотрудников), 2. сотрудник работает в специфической области, трудно найти замену, 3. сотрудник демонстрирует стабильно высокую результативность, 4. сотрудник имеет высокий личностно-профессиональный потенциал, 5. деятельность сотрудника значительно влияет на результаты деятельности государственного органа (уровень ЦА, ТО).		

		7	уровень профессионального выгорания (доля сотрудников, с высоким риском выгорания и снижения результативности, в общей численности сотрудников), %		
2	подбор и адаптация	8	доля кандидатов, оцениваемых по профилю должности на основе утвержденной модели компетенций (профессиональных и личностных качеств), в общей численности оцениваемых кандидатов, %		
		9	скорость закрытия вакансий по итогам проведения конкурса на замещение вакантных должностей (количество дней с начала поиска до первого рабочего дня), раб. дни		
		10	скорость закрытия вакансий, не предполагающих проведение конкурса на замещение вакантных должностей (количество дней с начала поиска до первого рабочего дня), раб. дни		
		11	доля сотрудников, прошедших период испытания, в общей численности сотрудников, для которых установлен период испытания, %		
		12	доля назначенных на вакантные должности из числа граждан (не являющихся сотрудниками органа) в общей численности назначенных, %		
		13	доля назначенных на вакантные должности из числа сотрудников органа в общей численности назначенных, %		
		14	доля назначенных на вакантные должности из числа сотрудников других органов в общей численности назначенных, %		
3	оценка результативности/эффективности сотрудников	15	доля руководителей подразделений, прошедших оценку результативности и эффективности, в общей численности руководителей, %		
		16	доля руководителей подразделений, получивших оценку эффективности 80% и более, в общей численности оцениваемых руководителей (за прошедший год), %		
		17	доля сотрудников (за исключением руководителей), прошедших оценку результативности и эффективности, в общей численности сотрудников, %		
		18	доля сотрудников (за исключением руководителей), получивших оценку эффективности 80% и более, в общей численности оцениваемых сотрудников, %		

4	оценка профессионального уровня сотрудников	19	доля руководителей подразделений, прошедших оценку уровня соответствия профессиональным требованиям /оценку компетенций (профессиональных и личностных качеств), на основе утвержденной модели компетенций, в общей численности руководителей подразделений, %		
		20	доля руководителей, чьи компетенции по итогам оценки соответствуют модели компетенций на 80% и более, в общей численности всех прошедших соответствующую оценку руководителей, %		
		21	доля сотрудников подразделений (за исключением руководителей), прошедших оценку профессионального уровня (компетенций), %		
		22	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	23	доля руководителей подразделений, получивших признание/награды и др. виды поощрения (в рамках нематериальной мотивации) в общей численности руководителей подразделений, %		
		24	доля сотрудников (за исключением руководителей), получивших признание/награды и др. виды поощрения (в рамках нематериальной мотивации) в общей численности сотрудников, %		
		25	доля вовлеченных в проекты по разработке/внедрению новых технологий, инструментов, совершенствованию деятельности и т.п., в общей численности сотрудников, %		
		26	доля внедренных инициатив сотрудников, включая предложения по совершенствованию деятельности государственного органа, от общего количества поданных инициатив, %		
		27	доля клиентов кадровой службы, удовлетворенных кадровыми процессами (клиентоцентричностью кадровых процессов) и стилем взаимодействия кадровой службы с сотрудниками, %		
6	профессиональное развитие	28	доля сотрудников, получивших дополнительное профессиональное образование, %		
		29	доля сотрудников, получивших дополнительное профессиональное образование по образовательным сертификатам, %		

		30	доля сотрудников, охваченных иными мероприятиями по профессиональному развитию (семинары, конференции, тренинги, микрообучение, стажировки вне ДПО, профконкурсы и др.), %		
		31	доля сотрудников, охваченных иными мероприятиями по профессиональному развитию, связанными с тематикой клиентоцентричности (семинары, конференции, тренинги, микрообучение, стажировки вне ДПО, профконкурсы и др.), %		
		32	доля сотрудников, повысивших свою результативность и эффективность по результатам прохождения любых программ профессионального развития (дополнительное профессиональное образование, иные мероприятия, в т.ч. профессиональные конкурсы и т.п.), в общей численности сотрудников, прошедших такие программы %		
		33	доля сотрудников, повысивших свою результативность и эффективность (а также включенных в управленческий кадровый резерв и т.п.) по результатам прохождения программ саморазвития с применением наставничества, в общей численности сотрудников, прошедших такие программы, %		
7	управление карьерой	34	доля назначенных из управленческого кадрового резерва государственного органа (резерв на руководящие должности с учетом области служебно-профессиональной деятельности) в общей численности лиц, включенных в управленческий кадровый резерв в течение календарного года, %		
		35	доля ключевых сотрудников, имеющих индивидуальные карьерные траектории (в соответствии со стандартом по клиентоцентричности, %		
		36	среднее время пребывания сотрудника в управленческом кадровом резерве государственного органа (резерв на руководящие должности с учетом области служебно-профессиональной деятельности), календарные дни		
		37	доля сотрудников, удовлетворенных карьерой в органе, в общей численности сотрудников, %		

Примечание: в случае отсутствия данных по показателю в ячейке указывается одна из причин:

1) нет данных, 2) нет процесса/подпроцесса

Приложение 4. Оценка клиентоцентричности клиентами кадровой службы (удовлетворенность целевых аудиторий)

Организуется опрос 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 15-20 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?**

№ б л о к а	блок вопросов	№ воп рос а	вопрос	а л л	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	1	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	
		2	Насколько Вы удовлетворены тем, как построена кадровая работа в государственном органе		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		3	Насколько Вы удовлетворены взаимодействием с сотрудниками кадровой службы		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		4	Насколько Вы удовлетворены культурой общения, взаимодействия сотрудников государственного органа		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	

№ б л о к а	блок вопросов	№ воп рос а	вопрос	а л л	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
	по процессу: поиск и подбор персонала	5	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		6	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		7	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
	по процессу: оценка потенциала и эффективности сотрудников	8	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	

№ б л о к а	блок вопросов	№ воп рос а	вопрос	а л л	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
		9	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		10	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
	по процессу: мотивация персонала	11	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		12	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	

№ б л о к а	блок вопросов	№ воп рос а	вопрос	а л л	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
		13	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
	по процессу: профессиональное развитие	14	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		15	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		16	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	

№ б л о к а	блок вопросов	№ воп рос а	вопрос	а л л	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
	по процессу: формирование государственно- служебной (профессиональной) культуры/клиентоцентр ичности	17	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		18	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		19	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
	по процессу: противодействие коррупции	20	Насколько Вы удовлетворены понятностью и полнотой предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	

№ б л о к а	блок вопросов	№ воп рос а	вопрос	а л л	выберите один наиболее соответствующий вариант ответа	поставьте "1" в выбранном варианте ответа
1	2	3	4	5	6	7
		21	Насколько Вы удовлетворены скоростью (оперативностью и своевременностью) предоставляемой информации по процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	
		22	Насколько Вы удовлетворены результатами по данному процессу		Значительно ниже ожиданий	
					Ниже ожиданий	
					Соответствует ожиданиям	
					Выше ожиданий	