

**МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ КАДРОВЫХ СЛУЖБ  
ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ,  
ВКЛЮЧАЯ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
КАДРОВЫХ РЕЗЕРВОВ**

Москва, 2018 г.

## Оглавление

Общие положения	3
Раздел 1. Правовая основа оценки эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов	4
Раздел 2. Методология оценки эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов	5
Раздел 3. Показатели повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов	8
Пример заполнения формы «Оценка показателей работы кадровой службы»	16
Заключение	17

## Общие положения

Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов (далее – методика, показатели соответственно) разработана во исполнение пункта 7 плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 г. № 1919-р (далее – дорожная карта), и предназначена для руководителей федеральных органов исполнительной власти и их заместителей, ответственных за реализацию кадровой политики, а также руководителей и сотрудников кадровых служб федеральных органов исполнительной власти (далее – органы).

Область применения методики включает деятельность кадровых служб федеральных органов исполнительной власти по осуществлению наиболее важных процессов кадровой работы, актуальность которых определяется их непосредственным влиянием на обеспечение эффективного функционирования и результативной деятельности органов. В число данных процессов включены основные элементы кадровой работы, указанные в статье 44 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон).

В то же время сложность функций и многообразие элементов кадровой работы, обусловленные спецификой деятельности органов, требует от кадровых служб адаптации типовых подходов в кадровой работе к условиям и особенностям конкретного органа. В этой связи в методике приведены наиболее универсальные показатели, отражающие подтвержденные опытом внедрения современных кадровых технологий зависимости между эффективной организацией деятельности кадровой службы и стабилизацией кадрового состава, его профессиональным развитием, обеспечивающим повышение эффективности деятельности органа.

При этом особое внимание в формулировке показателей уделено реализации в кадровой работе органов внесенных в 2012 – 2017 годах новаций в законодательство о государственной гражданской службе Российской Федерации (далее – гражданская служба), которые позволяют наиболее полно реализовать положения пункта 6 части 2 статьи 60 Федерального закона о приоритетном значении современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении.

В частности, оценка эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включает показатели эффективности использования кадровых резервов, в связи с вступлением в силу Указа Президента Российской Федерации от 1 марта

2017 г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа».

Таким образом, предлагаемые в методике показатели отражают эффективность и результативность работы кадровых служб органов по реализации положений законодательства о гражданской службе и внедрения современных кадровых технологий.

### **Раздел 1. Правовая основа оценки эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов**

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

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

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

Правовая основа данной взаимосвязи определена положениями пункта 2 части 1 статьи 15 и части 3 статьи 23 Федерального закона, согласно которым гражданские служащие и граждане, поступающие на гражданскую службу обязаны (обязуются) исполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом. Тем самым определяется зависимость между эффективностью деятельности органа и качеством работы его кадрового состава, обеспечение профессионализма и компетентности которого является главной задачей кадровой службы.

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

При этом методика ориентирована на перспективные подходы к организации и осуществлению кадровой работы, которые являются актуальными в связи с внесением изменений в Федеральный закон, указы Президента Российской Федерации и отражаются в разрабатываемых во исполнение дорожной карты проектах нормативных правовых актов, методических рекомендациях Минтруда России, а также концептуальных предложениях по дальнейшему развитию института гражданской службы в

части внедрения современных кадровых технологий из передового российского и зарубежного опыта управления персоналом государственных и иных организаций.

## **Раздел 2. Методология оценки эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов**

Функция кадровой работы по формированию кадрового состава для замещения должностей гражданской службы в целях обеспечения ее измеримости и качественного анализа реализации представлена в методике в виде процессов кадровой работы, актуальность которых определяется их непосредственным влиянием на обеспечение эффективного функционирования и результативной деятельности органов. Данные процессы в методике распределены по следующим направлениям:

- управление кадрами;
- комплектование кадров;
- оценка кадров;
- профессиональное развитие кадров;
- материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров;
- формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции;
- использование кадровых резервов.

Указанные направления представлены в виде однотипных структурных блоков (процессных групп), предусматривающих наличие в органе определенного состава документов, процессов реализации на практике их положений посредством различных кадровых технологий, а также достижение в результате обозначенной деятельности качественных состояний, характеризующихся набором индикаторов.

Таким образом, предлагаемая в данной методике модель оценки эффективности деятельности кадровых служб органов построена на следующей взаимосвязи: документы – процессы – индикаторы. Соответственно методика направлена на внедрение процессного подхода, согласно которому реализация конкретного элемента кадровой работы будет являться связующим звеном между нормативным регулированием и ожидаемым результатом деятельности кадровых служб органов.

При этом, учитывая различную степень детализации в регулировании кадровой работы в органах, выраженности оцениваемых процессов и, соответственно, полноты достижения индикативных показателей, методика содержит трехступенчатую шкалу оценки достижения показателей:

- базовый уровень;
- средний уровень;
- высокий уровень.

**Базовый уровень** предусматривает принятие в органе документов и организацию процессов, направленных на эффективное применение кадровых технологий, реализация которых обеспечит исполнение положений законодательства о гражданской службе и выполнение минимального набора требований, являющихся необходимыми в целях поддержания кадровой работы на приемлемом уровне.

**Средний уровень** предусматривает принятие документов и организацию процессов, необходимых для обеспечения применения развернутого перечня используемых инструментов при организации работы по управлению кадрами, учитывающих цели государственного органа.

**Высокий уровень** предусматривает наличие в органе комплекса принятых документов по кадровым технологиям и организацию процессов, позволяющих использовать в кадровой работе полный перечень кадровых технологий, в максимальной степени ориентированных на достижение целей государственного органа.

Достижение определенного уровня оценки характеризуется средним арифметическим показателем, превышающим  $2/3$  от максимального показателя данного уровня, при условии, что все процессные группы (документы, процессы и индикаторы) содержат минимум один показатель.

Методика содержит 69 показателей (26 по процессной группе «документы», 19 по процессной группе «процессы» и 24 по процессной группе «индикаторы»), распределенных по трем уровням оценки достижения показателей.

Для достижения базового уровня необходимо реализовать не менее 46 показателей в установленных для базового уровня интервалах значений. При этом реализованные показатели должны наблюдаться во всех трех процессных группах всех семи направлений кадровой работы.

Для соответствия среднему уровню необходимо реализовать не менее 46 показателей в установленных для среднего уровня значениях, выполнив при этом все 11 показателей по процессной группе «документы», предусмотренные для базового уровня, плюс хотя бы один показатель по процессной группе «документы» для среднего уровня. Остальные 35 показателей должны быть распределены по всем трем процессным группам с условием соответствия значениям, включенным в интервал для среднего уровня.

Соответствие высокому уровню определяется по аналогичному алгоритму с условием, что реализованы все 19 показателей в процессной группе «документы» для базового и среднего уровней, а также 1 или более для высокого уровня.

Оценка производится путем выставления соответствующих отметок непосредственно в таблицу показателей по каждому направлению кадровой работы и процессной группе при помощи знака (для документов) и цифрового значения (для процессов и индикаторов).

В качестве результатов применения методики, обозначающих задачи повышения эффективности деятельности кадровых служб, по результатам

апробации проекта методики в декабре 2017 года в 39 федеральных органах исполнительной власти можно привести следующие примеры.

По процессу комплектования кадров. Должностные регламенты гражданских служащих сформированы с учетом областей и видов профессиональной служебной деятельности 30 органами или 77% от принявших участие в апробации органов.

В то же время оценочные задания для оценки уровня владения знаниями и умениями в зависимости от областей и видов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих применяются 17 органами или 44% от принявших участие в апробации органов.

При этом данные показатели одновременно наблюдаются в 14 органах или 36% от принявших участие в апробации органов.

Сочетание данных показателей характеризует деятельность данных 14 органов по комплектованию кадров в части применения положений статьи 12 Федерального закона как эффективную.

Соответственно, обозначается необходимость в повышении эффективности деятельности по данным показателям остальных 16 органов или 41% от принявших участие в апробации органов.

По процессу оценки кадров. В 15 органах осуществляется ежегодная оценка профессиональной служебной деятельности гражданских служащих с охватом от 15% до 100% кадрового состава.

Наличие методики ежегодной оценки в виде принятого документа и ее использование в целях оценки гражданских служащих по итогам испытания наблюдается в 18 органах, причем в 6 органах доля гражданских служащих, прошедших данную оценку, составляет 100%.

Соответственно, внедрение в дополнение к аттестации гражданских служащих более частых по периодам времени форм оценки их деятельности имеет доказанные перспективы распространения на остальные государственные органы и может оцениваться посредством методики.

Показатели по использованию кадрового резерва также обозначают направления повышения эффективности деятельности кадровых служб, в частности, по анализу результатов профессионального развития гражданских служащих (граждан), включенных в кадровый резерв, в связи с их учетом при принятии представителем нанимателя решения о назначении на вакантную должность гражданской службы.

Ежегодная актуализация базы данных о лицах, включенных в кадровый резерв, осуществляется 21 органом, однако, анализ результатов профессионального развития гражданских служащих (граждан), включенных в кадровый резерв, осуществляют 9 органов. Таким образом, 12 органам следует принять меры по организации соответствующей работы.

Методика носит рекомендательный характер для организации работы кадровых служб, мониторинг содержащихся в ней показателей служит ориентиром для определения направлений совершенствования данной работы на среднесрочную перспективу.

**Раздел 3. Показатели повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов**

**Показатели управления кадрами**

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
<i>Документы</i>			
Соответствие документов кадровой работы требованиям законодательства Российской Федерации с учетом последних изменений	да	да	да
Документы, определяющие собственные кадровые технологии, учитывающие цели, задачи и специфику деятельности федерального органа исполнительной власти (наличие)	нет	да	да
Документ о приоритетах кадровой политики федерального органа исполнительной власти, развивающий положения стандарта кадрового менеджмента и учитывающий стратегические цели деятельности и необходимые для их достижения кадровые ресурсы (наличие)	нет	нет	да
<i>Процессы</i>			
Анкетирование гражданских служащих в целях анализа удовлетворенности кадровыми процессами (охват кадрового состава)	до 25%	25-75%	свыше 75%
Администрирование процессов и документооборота с применением информационно-коммуникационных технологий и федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» (далее - единая информационная система) (доля от общего объема кадрового документооборота)	до 30%	30-70%	свыше 70%
<i>Индикаторы</i>			
Уровень удовлетворенности руководителей структурных подразделений федерального органа исполнительной власти организацией и порядком осуществления кадровых процессов (доля от общего числа)	20%	50%	90%
Уровень удовлетворенности гражданских служащих, замещающих в федеральном органе исполнительной власти старшие и ведущие должности гражданской службы категории «специалисты» понятностью кадровых процессов и их доступностью (доля от общего числа)	30%	60%	90%



### Показатели комплектования кадров

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
<i>Документы</i>			
Должностные регламенты государственных гражданских служащих, сформированные с учетом областей и видов профессиональной служебной деятельности (доля от общей численности)	до 60%	60-90%	свыше 90%
Приказ об организации проведения испытания при назначении на должность гражданской службы (наличие)	да	да	да
Ежегодные планы-графики по проведению мероприятий по привлечению на гражданскую службу и конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и на включение в кадровый резерв (далее – конкурсы) (наличие)	нет	да	да
База тестовых вопросов для оценки уровня владения русским языком, правовыми знаниями основ Конституции Российской Федерации, законодательства о государственной службе, законодательства о противодействии коррупции, знаниями и умениями в области информационных технологий (наличие)	да	да	да
База методов оценки профессионального уровня (вопросы к собеседованию, темы рефератов и эссе, программа групповой дискуссии, проекты нормативных правовых актов и документов для написания заключений на них)	нет	да	да
База оценочных заданий для оценки уровня владения знаниями и умениями в зависимости от областей и видов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих	нет	нет	да
<i>Процессы</i>			
Актуализация квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы с участием структурных подразделений (доля обновленных должностных регламентов)	до 20%	20-60%	свыше 60%
Поддержание баз оценочных заданий в актуальном состоянии (доля обновленных заданий)	до 10%	10-40%	свыше 40%
Переход к использованию единой информационной системы (доля документов, поданных в электронном виде для участия в конкурсах)	до 30%	30-70%	свыше 70%
<i>Индикаторы</i>			
Соотношение назначений на вакантные должности гражданской службы, осуществленных по результатам конкурса и без проведения конкурса (за исключением назначений из кадрового резерва)	до 15%	15-40%	свыше 75%
Доля кандидатов, допущенных к участию в конкурсе на замещение вакантной должности или в кадровый резерв в общем числе претендентов на участие в конкурсе	свыше 95%	95-70%	менее 70%

Доля должностных регламентов гражданских служащих, в которых обновлены квалификационные требования к знаниям и умениям для замещения должности гражданской службы, а также должностные обязанности в период когда соответствующая должность была вакантной	до 40%	40-80%	свыше 80%
Доля гражданских служащих, впервые поступивших для прохождения гражданской службы в федеральный орган исполнительной власти, которым установлено испытание соответствующей продолжительности, в общем числе гражданских служащих, которым установлено испытание (примерное соотношение): от 1 месяца до 3 месяцев от 3 месяцев до 6 месяцев от 6 месяцев до года	70% 30% 0	40% 40% 20%	20% 60% 20%

### Показатели по процессу оценки кадров

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
<i>Документы</i>			
Методика проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и в кадровый резерв (наличие)	да	да	да
Методика ежегодной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих (применение)	нет	да	да
Методика комплексной оценки государственных гражданских служащих (применение)	нет	нет	да
<i>Процессы</i>			
Оценка профессиональных и личностных качеств (компетенций) в ходе конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и в кадровый резерв (доля прошедших оценку с использованием рекомендованных профессиональных и личностных качеств)	до 50%	50-90%	свыше 90%
Ежегодная оценка профессиональной служебной деятельности гражданских служащих (доля прошедших оценку в общей численности гражданских служащих)	до 30%	30-70%	свыше 70%
Комплексная оценка профессиональной служебной деятельности гражданских служащих один раз в три года (в ходе аттестации) (доля прошедших комплексную оценку в общей численности аттестованных гражданских служащих)	до 20%	20-50%	свыше 50%
<i>Индикаторы</i>			
Доля гражданских служащих, прошедших оценку по итогам испытания с использованием методики ежегодной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих	до 70%	70-90%	свыше 90%

Доля гражданских служащих, прошедших ежегодную оценку профессиональной служебной деятельности	до 25%	25-75%	свыше 75%
Количество мероприятий по оценке из числа указанных в группе «Процессы» на одного гражданского служащего	не более 1	2	3-4

### Показатели по процессу профессионального развития кадров

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
<i>Документы</i>			
План организации мероприятий по профессиональному развитию кадров, предусматривающий организацию дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих (наличие)	да	да	да
Положение о наставничестве в федеральном органе исполнительной власти (наличие)	нет	да	да
<i>Процессы</i>			
Анализ потребности структурных подразделений в профессиональном развитии гражданских служащих (доля гражданских служащих, в отношении которых запланированы мероприятия по профессиональному развитию)	до 30%	30-60%	свыше 60%
Формирование ежегодного перечня планируемых к проведению мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих по тематике, соответствующей основным направлениям деятельности федерального органа исполнительной власти (среднее число мероприятий на одного гражданского служащего)	не более 1	2-3	свыше 3
Организация и проведение в федеральном органе исполнительной власти мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих: -внутриведомственных семинаров, тренингов, мастер-классов, конференций, круглых столов, в том числе с привлечением представителей экспертного сообщества (включая подведомственные организации); - внутреннего обучения, в том числе в целях оперативного ознакомления гражданских служащих с текущими изменениями законодательства или получения умений, необходимых для решения практических задач;	Ежегодно	Ежеквартально	Ежемесячно

- мероприятий по подготовке к исполнению должностных обязанностей лиц, планируемых к назначению из кадрового резерва (суммарная периодичность)			
<b>Индикаторы</b>			
Доля гражданских служащих, ежегодно участвующих в иных мероприятиях по профессиональному развитию	до 50%	50-75%	свыше 75%
Доля гражданских служащих, положительно оценивших результаты наставничества (оценивается через год после установления наставничества)	до 40%	40-80%	свыше 80%
Доля гражданских служащих, удовлетворенных результатами освоения дополнительных профессиональных программ от общего числа гражданских служащих, прошедших обучение	до 70%	70-85%	свыше 85%

**Показатели по процессу материального стимулирования и нематериальной мотивации кадров**

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
<b>Документы</b>			
Нормативный правовой акт федерального органа исполнительной власти, устанавливающий порядок выплаты премий гражданским служащим (наличие)	да	да	да
Нормативный правовой акт федерального органа исполнительной власти, устанавливающий систему наградений и поощрений государственного органа за безупречную и эффективную гражданскую службу (наличие)	да	да	да
План работы по осуществлению нематериальной мотивации гражданских служащих, содержащий общие, групповые и индивидуальные мероприятия (наличие)	нет	да	да
Рекомендуемые карьерные траектории впервые поступивших на гражданскую службу гражданских служащих, учитывающие квалификационные требования для замещения должностей различных категорий, групп и областей и видов профессиональной служебной деятельности (наличие)	нет	нет	да
<b>Процессы</b>			
Планирование типовых карьерных траекторий (доля гражданских служащих, ознакомленных с карьерными траекториями, в общем числе впервые поступивших на гражданскую службу)	до 10%	10-50%	свыше 50%
Индивидуальное планирование карьерной траектории в целях мотивации гражданского служащего к долгосрочному прохождению	до 5%	5-15%	свыше 15%

гражданской службы и профессиональному развитию (доля гражданских служащих, для которых были составлены индивидуальные карьерные траектории, в общем числе гражданских служащих)			
<b>Индикаторы</b>			
Доля гражданских служащих, выплата премий за выполнение особо важных и сложных заданий которым осуществляется на основании итогов внедренной в федеральном органе исполнительной власти оценки результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих	до 20 %	20-60 %	свыше 60%
Доля гражданских служащих, положительно оценивающих систему материального стимулирования в федеральном органе исполнительной власти	до 20 %	20-70 %	свыше 70%
Доля гражданских служащих, положительно оценивающих систему нематериальной мотивации в федеральном органе исполнительной власти	до 10 %	10-50 %	свыше 50%
Доля гражданских служащих, для которых были составлены карьерные траектории, в общем числе уволившихся по собственному желанию в течение первого года прохождения гражданской службы	свыше 60%	60-10%	до 10%
Доля гражданских служащих, для которых были составлены индивидуальные карьерные траектории, в общем числе назначенных на должности высшей и главной групп должностей гражданской службы	до 5%	5-20%	свыше 20%

**Показатели по процессу формирования основ профессиональной культуры и механизмов противодействия коррупции**

Содержание	<i>Базовый уровень</i>	<i>Средний уровень</i>	<i>Высокий уровень</i>
<b>Документы</b>			
Кодекс этики и служебного поведения гражданских служащих федерального органа исполнительной власти, учитывающий ценностные установки профессиональной культуры (наличие)	да	да	да
Единые требования к оформлению документов, информационных материалов и изложению содержащегося в них текста (наличие)	да	да	да
Миссия федерального органа исполнительной власти, одобренная коллективом гражданских служащих (наличие)	нет	да	да
Рекомендации по стилю одежды гражданских служащих в служебное время и оформления помещений федерального органа исполнительной власти (наличие)	нет	да	да
Рекомендации по поведению гражданских служащих федерального органа исполнительной власти во внеслужебное время (наличие)	нет	нет	да

Профессиональное сообщество в соответствующей направленности деятельности федерального органа исполнительной власти сфере (область профессиональной служебной деятельности гражданских служащих) (наличие)	нет	нет	да
<b>Процессы</b>			
Деятельность профессионального сообщества, в том числе с использованием информационных систем (количество мероприятий)	не более 1	2-4	свыше 5
Проведение мероприятий, обеспечивающих развитие профессиональной культуры в государственном органе (научно-практические мероприятия, церемонии, конкурсы и т.п.) (количество)	не более 3	4-8	свыше 8
<b>Индикаторы</b>			
Доля гражданских служащих, положительно оценивающих уровень профессиональной культуры в федеральном органе исполнительной власти	до 30%	30-60%	свыше 60%
Число независимых экспертов по областям и видам профессиональной служебной деятельности гражданских служащих в составах конкурсных и аттестационных комиссий, представляющих профессиональное сообщество	1	2-3	4 и более
Доля гражданских служащих, повторно поступающих на гражданскую службу в данный федеральный орган исполнительной власти после увольнения по невиновным основаниям в общем числе претендентов на замещение вакантных должностей	до 3%	3-10%	свыше 10%

### Показатели по процессу использование кадрового резерва

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
<b>Документы</b>			
Положение о кадровом резерве федерального органа исполнительной власти	да	да	да
В кадровой службе федерального органа исполнительной власти определен ответственный за организацию работы с кадровым резервом и ее документирование	нет	да	да
<b>Процессы</b>			
Планирование замещения должностей гражданской службы в органе из кадрового резерва (средний период пребывания в кадровом резерве гражданских служащих федерального органа исполнительной власти)	2-3 года	1-2 года	до 1 года
Ежегодная актуализация базы данных о лицах включенных в кадровый резерв (доля лиц, включенных в кадровый резерв, информация о которых обновлена)	до 30%	30-80%	свыше 80%

Анализ результатов профессионального развития гражданских служащих, включенных в кадровый резерв (доля гражданских служащих федерального органа исполнительной власти, включенных в кадровый резерв и участвовавших в мероприятиях по профессиональному развитию, в общем числе гражданских служащих федерального органа исполнительной власти, включенных в кадровый резерв)	до 30%	30-60%	свыше 60%
Анализ результатов профессионального развития граждан, включенных в кадровый резерв (доля граждан, включенных в кадровый резерв и участвовавших в иных мероприятиях по профессиональному развитию, в общем числе граждан, включенных в кадровый резерв)	до 10%	10-25%	свыше 25%
<i>Индикаторы</i>			
Доля лиц, включенных в кадровый резерв по результатам конкурса в кадровый резерв от общего числа кандидатов, допущенных к участию в конкурсе	свыше 50%	50-10%	до 10%
Доля лиц, включенных в кадровый резерв по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы от общего числа кандидатов, допущенных к участию в конкурсе	свыше 60%	60-20%	до 20%
Доля гражданских служащих, включенных в кадровый резерв по результатам аттестации, от общего числа аттестованных гражданских служащих	свыше 50%	50-20%	до 20%
Доля лиц, назначенных на вакантные должности гражданской службы из кадрового резерва, от общего числа включенных в резерв (примерное соотношение):			
- гражданских служащих	30%	70%	100%
- граждан	10%	30%	80%

**Пример заполнения формы  
«Оценка показателей работы кадровой службы»**

Содержание	Базовый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
<b>Документы</b>			
Наименование используемых нормативных и методических документов	<b>V</b>	да	да
Наименование разработанных органом собственных документов на основе используемых нормативных и методических документов	нет	<b>V</b>	да
Наименование используемых органом методических и иных документов по лучшим кадровым практикам	нет	нет	<b>V</b>
<b>Процессы</b>			
Наличие процесса 1	<b>73%</b>	40%	до 10%
Наличие процесса 2	свыше 60%	<b>58%</b>	до 20%
Наличие процесса 3	до 10%	10-25%	<b>37%</b>
<b>Индикаторы</b>			
Индикатор 1	<b>1</b>	2-3	4 и более
Индикатор 2	не более 1	<b>3</b>	свыше 5
Индикатор 3	70% 30% 0	40% 40% 20%	<b>24%</b> <b>59%</b> <b>17%</b>

**Примечания:**

Показатель по процессной группе «Документы» выставляется в случае использования соответствующего нормативного или методического документа, применение которого предусмотрено для определенного уровня внедрения кадрового процесса.

Показатели по процессным группам «Процессы» и «Индикаторы» отражают фактически достигнутый количественный уровень и выставляются в соответствующем данному уровню столбце.

Рекомендуемый период регулярной оценки показателей – один год. При этом в случае необходимости допускается более частая периодичность мониторинга.

С учетом специфики деятельности федерального органа исполнительной власти в практике применения методики для оценки эффективности и результативности деятельности сотрудников кадровых служб допускается исключение отдельных показателей или корректировка их целевых значений, если это обусловлено объективными обстоятельствами текущего периода.



## Заключение

Настоящая методика позволяет руководителям органов, их заместителям, курирующим вопросы кадровой политики, оценить работу кадровых служб на основе объективных показателей, характеризующих повышение эффективности и результативности данной работы, включая использование кадровых резервов.

Данное практическое назначение методики обеспечивается тем, что показатели повышения эффективности и результативности работы кадровых служб, отражают отдельные важнейшие процессы кадровой работы, полнота и качество которых обеспечивает комплектование кадрового состава, способного за счет своих профессионализма и компетентности надлежащим образом реализовать цели и выполнить задачи органов.

Соответственно, в случае надлежащего оформления документов кадровой работы, эффективной организации и последовательной реализации процессов по исполнению их положений будет достигнуто качественное изменение состояния кадрового состава, что будет являться практическим содержанием повышения эффективности и результативности работы кадровых служб органов.

Одновременно, методика окажет практическую помощь руководителям кадровых служб органов и их сотрудникам в организации эффективной и результативной работы по исполнению положений законодательства о гражданской службе в части формирования кадрового состава и применения в этих целях современных кадровых технологий, что предусмотрено пунктом 6 части 2 статьи 60 Федерального закона.

В этой связи методика может быть использована для организации и осуществления планирования деятельности кадровых служб органов, в том числе на среднесрочную перспективу (в зависимости от уровня внедрения процессов кадровой работы), а также самооценки кадровых служб, способствующей повышению качества их работы, применяться для составления мотивированного отзыва о профессиональной служебной деятельности, подготавливаемого в целях аттестации, а также при проведении ежегодной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

В дальнейшем, по мере развития положений законодательства о гражданской службе, внесения изменений и дополнений в документы кадровой работы положения методики, в том числе показатели процессов могут быть скорректированы и уточнены, чему так же может способствовать анализ результатов мониторинга применения методики на практике.



25.04.2018г.