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 | 9 |
| Пример заполнения формы «Оценка показателей работы кадровой службы» | 17 |
| Заключение | 19 |

**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 анализа качества 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.

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

В частности, процессная группа документы включает 10 документов, принятие которых в органе соответствует базовому уровню, 10 документов – для среднего уровня и 6 документов – для высшего уровня.

Процессы и индикаторы имеют соответствующие показатели для каждого уровня, как правило, это интервалы значений, превышение максимума в которых означает переход на более высокий уровень.

Достижение определенного уровня оценки характеризуется реализацией 2/3 показателей от максимального количества показателей данного уровня, отражающих принятие документов и соответствие установленным интервалам значений для процессов и индикаторов. Отдельное внимание уделено распределению обязательных показателей по направлениям оценивания и процессным группам.

Для соответствия базовому уровню необходимо реализовать не менее 36 показателей в установленных для базового уровня интервалах значений. При этом реализованные показатели должны наблюдаться во всех трех процессных группах. То есть должно быть принято не менее 6 документов, которые в таблице показателей, размещенной в разделе 3 методики, обозначены «да» в столбце «Базовый уровень». Не менее 13 процессов и 16 индикаторов должны быть в пределах значений, указанных в столбце «Базовый уровень» таблицы показателей. Наличие данных показателей во всех семи направлениях оценивания для базового уровня не обязательно.

Для достижения среднего уровня необходимо реализовать не менее 42 показателей в установленных для среднего уровня значениях, выполнив при этом все 10 показателей по процессной группе «документы», предусмотренные для базового уровня, плюс принять хотя бы 1 документ, обозначенный «нет» в столбце «Базовый уровень» и «да» в столбце «Средний уровень» таблицы показателей. Остальные 31 показатель должны быть распределены по всем семи направлениям оценивания с условием соответствия значениям, включенным в интервал для среднего уровня. Причем это могут быть документы, процессы и индикаторы.

Соответствие высокому уровню характеризует реализация не менее 46 следующих показателей: не менее 21 показателя по процессной группе «документы», в том числе 10 документов, обозначенных «да» в столбце «Базовый уровень», 10 документов, обозначенных «да» в столбце «Средний уровень» и хотя бы 1 документ, обозначенный «да» в столбце «Высокий уровень» таблицы показателей; а также 25 показателей по процессным группам «процессы» и «документы» в определенных для высокого уровня интервалах значений с распределением по всем семи направлениям оценивания.

Следует подчеркнуть, что методология оценки основана на динамике возрастания показателей и их прямой взаимосвязи в процессных группах. Так документы, принятые на базовом уровне, действуют постоянно, поэтому наряду с отметкой «да» в столбце «Базовый уровень» они также отмечены «да» в столбцах «Средний уровень» и «Высокий уровень» таблицы показателей. При этом все они включаются в число 46 показателей, реализация которых необходима для достижения определенного уровня оценки.

Эффект от применения документов оценивается посредством возрастания количественных показателей в процессных группах «процессы» и «индикаторы».

Вариант, при котором какой-либо процесс осуществляется без его документационного оформления так же возможен, например, испытание или наставничество. В этой связи число реализуемых показателей для соответствия определенному уровню оценки установлено в 2/3 от их общего числа, включая процессную группу «документы». При этом принятие соответствующего правового акта будет рассматриваться как одна из актуальных задач повышения эффективности и результативности работы кадровых служб соответствующих органов.

Оценка производится путем выставления соответствующих отметок непосредственно в таблицу показателей по каждому направлению кадровой работы и процессной группе при помощи знака или выделения отметки «да» полужирным шрифтом либо курсивом (для документов) и цифрового значения (для процессов и индикаторов). При указании цифровых показателей следует проставлять фактическое значение, полученное по результатам анализа первичных документов кадровой работы. Указание интервала допустимо, однако характеризует недостаточное качество проведенной работы.

В случае, если показатель не реализован ни на одном из уровней, указанные в таблице показателей значения либо удаляются либо графически остаются неизменными. Удаление строк с наименованиями показателей из отчетной таблицы в любом случае не допускается.

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 приять меры по организации соответствующей работы.

Мониторинг содержащихся в методике показателей служит ориентиром для определения направлений совершенствования работы кадровых служб на ближайшую и среднесрочную перспективы.

**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*** |
| ***Документы*** | | | |
| 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 |
| ***Процессы*** | | | |
| 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% |
| ***Индикаторы*** | | | |
| 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*** |
| ***Документы*** | | | |
| 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 |
| ***Процессы*** | | | |
| 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% |
| ***Индикаторы*** | | | |
| Соотношение назначений на вакантные должности гражданской службы, осуществленных по результатам конкурса и без проведения конкурса (за исключением назначений из кадрового резерва) | до 15% | 15-75% | 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*** |
| ***Документы*** | | | |
| 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 |
| ***Процессы*** | | | |
| 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% |
| ***Индикаторы*** | | | |
| 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*** |
| ***Документы*** | | | |
| 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 |
| ***Процессы*** | | | |
| 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) |  |  |  |
| ***Индикаторы*** | | | |
| 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*** |
| ***Документы*** | | | |
| 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 награждений 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 |
| ***Процессы*** | | | |
| 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 гражданской службы и профессиональному развитию (доля гражданских служащих, для которых были составлены индивидуальные карьерные траектории, в общем числе гражданских служащих) | до 5% | 5-15% | свыше 15% |
| ***Индикаторы*** | | | |
| 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** | ***Базовый уровень*** | ***Средний уровень*** | ***Высокий уровень*** |
| ***Документы*** | | | |
| 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 направлению деятельности федерального органа исполнительной власти сфере (область профессиональной служебной деятельности гражданских служащих) (наличие) | нет | нет | да |
| ***Процессы*** | | | |
| 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 |
| ***Индикаторы*** | | | |
| 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*** |
| ***Документы*** | | | |
| 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 |
| ***Процессы*** | | | |
| 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% |
| ***Индикаторы*** | | | |
| 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  -граждан | 30%  10% | 70%  30% | 100%  80% |

**Пример заполнения формы**

**«Оценка показателей работы кадровой службы»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Содержание** | ***Базовый уровень*** | ***Средний уровень*** | ***Высокий уровень*** |
| ***Документы*** | | | |
| Кодекс этики и служебного поведения гражданских служащих федерального органа исполнительной власти, учитывающий ценностные установки профессиональной культуры (наличие) | **Ѵ\*** | да | да |
| Приказ об организации проведения испытания при назначении на должность гражданской службы (наличие) | да**\*** | да | да |
| Методика проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и в кадровый резерв (наличие) | да**\*\*** | да | да |
| База оценочных заданий для оценки уровня владения знаниями и умениями в зависимости от областей и видов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих | **\*\*** |  |  |
| Положение о кадровом резерве федерального органа исполнительной власти | нет | **Ѵ\*** | да |
| Методика ежегодной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих (применение) | нет | да**\*** | да |
| Положение о наставничестве в федеральном органе исполнительной власти (наличие) | нет | да**\*\*** | да |
| Миссия федерального органа исполнительной власти, одобренная коллективом гражданских служащих (наличие) |  | **\*\*** |  |
| База оценочных заданий для оценки уровня владения знаниями и умениями в зависимости от областей и видов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих | нет | нет | **Ѵ\*** |
| Методика комплексной оценки государственных гражданских служащих (применение) | нет | нет | да**\*** |
| Рекомендации по поведению гражданских служащих федерального органа исполнительной власти во внеслужебное время (наличие) | нет | нет | да**\*\*** |
| Профессиональное сообщество в соответствующей направлению деятельности федерального органа исполнительной власти сфере (область профессиональной служебной деятельности гражданских служащих) (наличие) |  |  | **\*\*** |
| ***Процессы*\*** | | | |
| *Наличие процесса 1* | **73%** | 40% | до 10% |
| *Наличие процесса 2* | свыше  60% | **58%** | до 20% |
| *Наличие процесса 3* | до 10% | 10-25% | **37%** |
| ***Индикаторы*\*** | | | |
| *Индикатор 1* | **1** | 2-3 | 4 и более |
| *Индикатор 2* | не более 1 | **3** | свыше  5 |
| *Индикатор 3* | 70%  30%  0 | 40%  40%  20% | **24%**  **59%**  **17%** |

**Примечания:**

**\* -** вариант заполнения в случае наличия соответствующего документа;

**\*\* -** вариант заполнения в случае отсутствия соответствующего документа.

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.

В случае проведения оценки несколько раз в год целесообразно осуществлять подсчет количественных показателей нарастающим итогом с начала года, при проведении оценки показателей ежегодно следует установить единую дату завершения оценки, по состоянию на которую будут определены показатели. Это будет способствовать большей объективности полученных результатов и обеспечит возможность их сопоставления по периодам.

Последовательное сопоставление результатов оценки показателей по годам, а также оценка динамики по периодам в рамках года, позволяет оценить тенденции в системе управления кадрами государственного органа и выявить направления и конкретные процессы, которым необходимо уделить больше внимания.

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 стать 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.