

# **Стандарт для внутреннего клиента**

г. Москва

2023 год

## Содержание

<b>1. Термины и определения .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Общие положения .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Принципы клиентоцентричности .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Подходы к совершенствованию внутриорганизационных процессов и взаимодействия с внутренними клиентами на основе принципов клиентоцентричности.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Реализация кадровой политики в органах и организациях.....</b>	<b>100</b>
<b>6. Обратная связь и мониторинг.....</b>	<b>41</b>
<b>7. Методики реализации Стандарта.....</b>	<b>45</b>
<b>8. Внесение изменений и дополнений в Стандарт .....</b>	<b>46</b>

## 1. Термины и определения

В Стандарте для внутреннего клиента (далее – Стандарт) используются следующие понятия и термины:

**Органы и (или) организации:** органы публичной власти, подведомственные (уполномоченные) им организации.

**Внешний клиент:** физические и юридические лица, взаимодействующие с органами публичной власти и подведомственными (уполномоченными) им организациями с целью удовлетворения своих потребностей, или же взаимодействующие с органами публичной власти и подведомственными (уполномоченными) им организациями при осуществлении функций органов публичной власти.

**Внутренний клиент (работник):** государственные служащие Российской Федерации, муниципальные служащие, работники и (или) сотрудники органа и (или) организации.

**Владелец процесса:** должностное лицо, ответственное за реализацию процесса в целом и результат.

**Клиентоцентричность:** концепция государственного управления, ориентированная на постоянное совершенствование процессов удовлетворения потребностей клиента, внешнего и внутреннего, на основе непрерывного изучения клиентского опыта (результата взаимодействия клиента с органами и (или) организациями на протяжении всей истории отношений) с намерением превзойти его ожидания.

**Клиентоцентричный подход:** подход, в основе которого лежит реализация в органах или организациях совокупности мероприятий, направленных на изучение, выявление и удовлетворение потребностей внутреннего клиента с намерением превзойти его ожидания.

**Клиентский сценарий:** последовательность действий работника в рамках предоставления услуг или исполнения функций.

**Модель компетенций:** документ, содержащий совокупность требований к знаниям, умениям, профессиональным и личностным качествам, ценностным установкам работника, включая шкалы измерений их выраженности.

**Оценка потенциала:** мероприятия, направленные на определение компетенций работника, позволяющих ему эффективно выполнять поставленные перед ним задачи и повышать свой профессиональный уровень для решения новых задач и должностного роста.

**Профиль должности:** документ, содержащий совокупность требований, которым должен соответствовать работник для успешного

выполнения должностных обязанностей, разрабатываемый в отношении отдельной должности или ряда одинаковых должностей.

**Процесс:** совокупность взаимосвязанных действий, направленных на предоставление услуг или исполнение функций органа или организации и имеющих инициирующее событие и конечный результат, удовлетворяющий потребности клиента.

**Процессный подход:** подход, при котором вся деятельность органа или организации рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов.

**Реинжиниринг:** перепроектирование процессов в целях оптимизации деятельности органов и организаций, в том числе с учетом внедрения клиентоцентричного подхода.

**Сервис:** способ организации процессов при взаимодействии клиента с услугами и функциями или соответствующими клиентскими путями, направленный на улучшение опыта взаимодействия клиента с органами и организациями.

**Услуга:** деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляемая по запросу внешнего клиента.

**Функция:** деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляемая без запроса внешнего клиента.

## 2. Общие положения

2.1. Стандарт направлен на внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов и организаций с использованием современных технологий внутриорганизационного и межорганизационного взаимодействия при осуществлении внутренних процессов с участием внутренних клиентов.

2.2. Стандарт разработан на основании паспорта федерального проекта «Государство для людей», а также Декларации ценностей клиентоцентричности, утвержденной протоколом Проектного комитета федерального проекта «Клиентоцентричность» от 18 апреля 2022 г. № 1.

2.3. Стандарт описывает требования к организации работы с внутренним клиентом в ходе реализации процессов органа или организации для достижения целевого уровня клиентоцентричности.

Орган или организация самостоятельно определяют оптимальный способ достижения целевого уровня клиентоцентричности с учетом особенностей своей деятельности в соответствии с планом мероприятий по внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности в органе или организации.

2.4. Управление внедрением клиентоцентричного подхода в органах и организациях может осуществляться в проектном формате.

### **3. Принципы клиентоцентричности**

В соответствии с Декларацией ценностей клиентоцентричного государства в Стандарте применяются следующие принципы.

#### **3.1. Равный доступ:**

1) орган или организация устраняют избыточные административные, организационные и иные барьеры в рамках выполнения процессов при предоставлении услуг или исполнении функций;

2) для совершенствования процессов орган или организация изучают потребности и опыт своих работников, а также задействованных в процессах работников других органов или организаций.

#### **3.2. Эффективность и удобство:**

1) при проектировании или реинжиниринге процессов орган или организация находят наиболее эффективное решение для достижения цели, а не выбирают только решение, которое потребует меньше всего изменений и ресурсов на внедрение;

2) орган или организация обеспечивают экономическую и организационную эффективность процессов. Необходимо выявлять и оптимизировать избыточные, сложные и требующие неоправданных затрат процессы, если тот же эффект может быть достигнут с меньшими затратами ресурсов.

#### **3.3. Постоянное повышение качества и проактивность:**

1) орган или организация обеспечивают поиск и оперативное устранение недостатков в процессах;

2) орган или организация на постоянной основе тестируют и внедряют инновации и экспериментальные способы решения существующих задач и выполнения процессов (в частности, кадровых процессов) в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе с использованием новых технологий. Все нововведения должны проходить обязательное тестирование и внедряться оперативно и итеративно.

#### **3.4. Единство и целостность:**

1) органы и организации выступают как единая команда как перед другими органами и организациями, так и по отношению к своим работникам. Органы и организации обеспечивают эффективное межорганизационное взаимодействие и обмен информацией;

2) органы и организации постоянно работают для устранения дублирования и противоречий в требованиях и деятельности различных органов и организаций.

### 3.5. Объективность и беспристрастность:

1) решения органа или организации основываются на анализе объективных данных, а не на стереотипах;

2) орган или организация соблюдают последовательность в принятии решений и действиях. Аналогичные ситуации и запросы решаются единообразно. Изменение подхода является системным, а не результатом случайности или необоснованных предпочтений.

### 3.6. Открытость и прозрачность:

1) орган или организация приветствуют обратную связь и признают недостатки. Обратная связь воспринимается как помощь в совершенствовании процессов. Проблемы не скрываются или не отрицаются. Орган или организация разрабатывают планы решения выявленных недостатков;

2) орган или организация предоставляют актуальную информацию, объясняют принимаемые решения. Информация о новых правилах, процедурах или принятых решениях доводится до всех внутренних клиентов, кого это так или иначе касается, простым и понятным языком.

### 3.7. Взаимное доверие и безопасность:

1) орган или организация исполняют публично взятые на себя обязательства и планы и отчитываются в том числе перед своими работниками. Если запланированный результат не был достигнут, этот факт признается с объяснением причин;

2) орган или организация доверяют работникам, не занимающим руководящие должности, самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность по рядовым (рутинным) запросам, без необходимости перепроверять каждое решение на уровне руководителей;

3) орган или организация гарантируют поддержку своих работников в обстоятельствах, связанных с выполнениями ими должностных обязанностей, в том числе обеспечивают защиту при неправомерном вмешательстве в профессиональную деятельность.

## **4. Подходы к совершенствованию внутриорганизационных процессов и взаимодействия с внутренними клиентами на основе принципов клиентоцентричности**

### *Процессный подход и постоянное совершенствование*

4.1. Деятельность органа или организации представляет собой совокупность функций, услуг и сервисов, состоящих в свою очередь из составляющих – процессов.

Для осуществления работы органов и организаций на основе принципов клиентоцентричности применяется процессный подход, предусматривающий проектирование новых и реинжиниринг существующих процессов.

4.2. В рамках внедрения процессного подхода в органе или организации на основе его полномочий формируется перечень осуществляемых процессов с участием внутренних клиентов. Для каждого процесса составляется описание, включающее:

1) название процесса (название процесса кадрового цикла согласно законодательству Российской Федерации о государственной гражданской службе Российской Федерации или Трудовому кодексу Российской Федерации, название иного внутреннего процесса);

2) владелец процесса и исполнители процесса (должностные лица);

3) информационная среда (информационные системы, используемые для целей реализации процесса, автоматизированные средства поддержки реализации процесса);

4) последовательность действий или операций в процессе: «вход» в процесс (инициация), требования для входящей информации, действия или операции и условия их выполнения, «выход» из процесса (результат для клиента);

5) время выполнения действий или операций процесса;

6) описание требований к результатам процесса;

7) показатели эффективности.

4.3. В органе или организации выстраивается система мониторинга (периодического: год, квартал, месяц), включающая анализ оценок качества, удовлетворенности внутренних клиентов и скорости каждого процесса.

4.4. Орган или организация определяют необходимость проектирования новых или реинжиниринга существующих процессов (или отдельных операций) на основе экспертного анализа по результатам мониторинга.

4.5. В органе или организации формируется координационный орган (рабочая группа), ответственный за постоянное и непрерывное совершенствование процессов органа или организации и определяется курирующий заместитель руководителя органа или организации, обеспечивающий руководство деятельностью указанного координационного органа (рабочей группы).

Решение о проектировании новых или реинжиниринге существующих процессов принимается руководителем органа или организации на основании предложений «владельца» процесса.

4.6. Владельцы процесса осуществляют сбор предложений от внутренних клиентов о совершенствовании процессов деятельности органа или организации.

В органе или организации определяется должностное лицо (на уровне не ниже линейного руководителя), ответственное за анализ и обобщение поступивших от внутренних клиентов и владельцев процесса предложений.

Каждое предложение рассматривается рабочей группой по совершенствованию процессов.

По каждому предложению предоставляется аргументированная обратная связь о возможности его внедрения.

4.7. Проектирование новых процессов включает:

1) анализ данных мониторинга, а также данных по исследованию потребностей внутренних клиентов, анализ существующей практики реализации аналогичных процессов;

2) описание целевого клиентского сценария и целевой модели процесса (в том числе определение ресурсного обеспечения);

3) разработку документов, регламентирующих процесс;

4) разработку составляющих информационной среды;

5) разработку и тестирование прототипа процесса.

4.8. Реинжиниринг существующих процессов включает:

1) описание текущей схемы осуществления процесса на основании углубленного анализа процесса;

2) анализ эффективности процесса, в том числе на основании анализа существующей практики реализации аналогичных процессов и потребностей клиентов, с целью выявления составляющих, не удовлетворяющих принципам клиентоцентричности;

3) описание целевого клиентского сценария и целевой модели процесса (в том числе определение необходимого ресурсного обеспечения), выработка решений по совершенствованию процесса;

4) разработка или актуализация документов, регламентирующих процесс, и автоматизированных средств поддержки реализации процесса;

5) разработка и тестирование прототипа процесса с последующей доработкой процесса, его внедрение, в том числе в рамках эксперимента;

6) сбор обратной связи от клиентов о выработанных решениях и целевом клиентском сценарии, решении по совершенствованию процесса.

4.9. Если проектируемый или существующий процесс затрагивает несколько органов или организаций, то орган или организация, инициировавшие его проектирование или реинжиниринг, обеспечивают участие в этой деятельности всех участников процесса.



4.10. Орган или организация устанавливают систему поощрения внутренних клиентов за предложения по совершенствованию процессов органа или организации, в случае их одобрения координационным органом (рабочей группой) и внедрения в деятельность органа или организации.

4.11. В случае изменения процессов орган или организация информируют внутренних клиентов и иных участников этих процессов о таких изменениях, включая способы получения уточняющей информации об измененных процессах.

### *Доступ к данным*

4.12. Для снижения временных издержек при предоставлении услуг или исполнении функций в органе или организации выявляются параллельные процессы (выполнение которых не зависит друг от друга в рамках предоставления одной услуги или осуществления одной функции) и осуществляется их одновременное выполнение.

4.13. Внутренним клиентам – исполнителям процессов обеспечивается доступ к статусу выполнения каждого этапа реализации клиентского сценария, к результатам предыдущих этапов реализации клиентского сценария, к данным, имеющимся у других участников процесса.

Предоставляемый доступ является прямым (непосредственным, без необходимости направления официальных запросов информации) и осуществляется в режиме реального времени (скорость предоставления информации равна скорости выполнения такой операции автоматизированной системой).

4.14. Внутренним клиентам обеспечивается прямой доступ в режиме реального времени к утвержденной регламентной документации (актам органов или организаций, регулирующим порядок осуществления процессов), относящейся к сфере их профессиональной деятельности.

4.15. При проектировании новых или реинжиниринге действующих процессов, предполагающих межорганизационное взаимодействие, органы или организации, являющиеся участниками такого взаимодействия, обеспечивают беспрепятственный обмен данными, необходимыми для работы.

4.16. Орган или организация создают и на постоянной основе обновляют базу знаний с материалами, содержащими ранее принятые и типовые решения рабочих задач, в том числе связанными с обработкой нестандартных запросов внешних клиентов.

Для участников проектной деятельности органа или организации формируются типовые описания практик реализации проектов.

Каждому внутреннему клиенту органа или организации предоставляется доступ к базе знаний и возможность быстрого поиска интересующей информации.

4.17. Орган или организация формируют перечень общеприменимых для выполнения групп рабочих задач (анализ эффективности, предоставление отчетности) данных о своей деятельности. На основе данного перечня органом или организацией создается машиночитаемая база, пополняемая в режиме реального времени, доступная для использования внутренними клиентами.

4.18. Органу или организации предоставляется доступ к базам данных подконтрольных, подведомственных органов и организаций.

### ***Правила рабочей коммуникации***

4.19. При решении рабочих задач документооборот между участниками процессов из разных органов и организаций осуществляется преимущественно в электронном виде по регламентированным каналам связи с учетом требований к обращению с документами, содержащими информацию ограниченного распространения.

4.20. Направляемый органом или организацией запрос включает описание результата, который ожидается получить в ответ на него, в случае необходимости предоставляется форма для заполнения.

4.21. Формирование и направление типовых запросов данных иным органам и организациям, а также отправка ответов на типовые запросы иных органов и организаций осуществляются с использованием форм, ранее согласованных для каждого типа таких запросов, преимущественно в автоматическом режиме.

4.22. Подготовка и отправка ответов на такие запросы осуществляется работниками без привлечения руководителей, обеспечивается автоматическая подготовка информации из баз данных органа или организации. Руководители осуществляют периодический выборочный контроль отправляемых ответов на запросы.

4.23. Запрос о формировании отчета о деятельности подведомственных органов и организаций возможен только в случае, если необходимые для составления такого отчета данные отсутствуют в базах данных подконтрольных органов и организаций.

4.24. При направлении поручения или запроса подведомственному органу и организации срок исполнения такого поручения или запроса

конечным исполнителем не может быть менее половины срока выполняемой органом и организацией задачи, в связи с которой направлены поручение или запрос. В поручении или запросе указывается контактное лицо запрашивающего органа или организации и контактная информация такого лица.

Поручение формируется в виде понятной и конкретной задачи (комплекса задач), с указанием ответственного, порядка направления информации, а также сроков исполнения.

4.25. В случае если ответ на запрос (включая запрос отчетности) должен быть предоставлен путем заполнения определенной формы, направивший запрос орган или организация может внести изменения в такую форму не позднее дня, соответствующего 1/10 срока, установленного для ответа на запрос.

4.26. Ответы на запросы, формы для заполнения, направляемые средствами межведомственного электронного взаимодействия, направляются в машиночитаемом виде.

## **5. Реализация кадровой политики в органах и организациях**

Ключевыми кадровыми процессами органов или организаций, требования и рекомендации к которым описываются в Стандарте, являются:

- 1) привлечение, отбор и комплектование кадрового состава;
- 2) адаптация;
- 3) оценка и управление эффективностью;
- 4) профессиональное развитие;
- 5) управление карьерой;
- 6) мотивация.

Процесс является клиентоцентричным, если в ходе его реализации использовался набор методов и инструментов, обеспечивающих знание, понимание и максимальный учет потребностей и личностных особенностей внутренних клиентов, выражающийся в удобном характере взаимодействия, полноте и качестве результата.

### ***Привлечение, отбор и комплектование кадрового состава***

5.1. Процесс привлечения, отбора и комплектования кадрового состава в органе или организации направлен на:

1) формирование высококвалифицированного и мотивированного кадрового состава с учетом потребностей в профессиональных кадрах органа или организации;

2) обеспечение качества использования набора современных методов и инструментов, позволяющих эффективно оценить кандидата с учетом ожиданий получателей результата процесса (руководителя и кандидата);

3) формирование привлекательного образа органа или организации как работодателя для целевых групп потенциальных кандидатов.

5.2. Клиентами кадровой службы в процессе привлечения, отбора и комплектования кадрового состава являются:

1) представитель работодателя, руководитель подразделения, имеющие целью максимальное соответствие кандидатов предъявляемым ими требованиям;

2) кандидат на должность, заинтересованный в прозрачности и объективности оценки своего профессионального уровня, получении своевременной обратной связи на каждом этапе процесса.

5.3. Процесс состоит из следующих элементов:

1) исследование потребностей представителей работодателя, руководителей подразделений, исходя из профиля должности;

2) разработка профилей должностей;

3) принятие решения о способе восполнения потребностей органа или организации в кадрах;

4) размещение объявления о требованиях к кандидату на замещение вакансии с точным отражением положений профиля должности, основных ценностей и особенностей деятельности на должности в органе или организации в информационных ресурсах;

5) оценка кандидатов на этапе отбора с применением современных инструментов и методов оценки;

6) предоставление обратной связи (информирование) кандидатов на замещение вакантной должности о результатах оценки;

7) получение обратной связи от кандидатов на вакантную позицию по итогам участия в отборочных процедурах;

8) мониторинг удовлетворенности руководителей подразделений качеством отбора работников.

**Исследование потребностей представителей работодателя, руководителей подразделений**

5.4. Исследование потребностей представителей работодателя, руководителей подразделений осуществляется исходя из профиля должности. При исследовании необходимо:

1) формирование опросного листа или сценария интервью, на основе которого будет собираться информация, уточняющая запрос и ожидания руководителя подразделения по предъявляемым им требованиям к кандидатам на вакантную должность;

2) получение информации с использованием личного контакта с руководителем подразделения в дополнение к заполнению опросника;

3) согласование с руководителем подразделения степени его участия в отборе кандидатов.

5.5. Клиентоцентричным результатом выполненных мероприятий является:

1) максимальное участие и вовлеченность руководителя подразделения на всех этапах отбора;

2) учет дополнительно к профилю должности рекомендуемых и дополнительных требований к кандидату<sup>1</sup>;

3) понимание кадровой службой потребностей, особенностей клиентов.

### **Разработка профилей должностей**

5.6. Профили должности разрабатываются дополнительно к должностным регламентам, разработка профилей должностей осуществляется с учетом:

1) совокупности требований должностного регламента;

2) моделей компетенций по конкретной целевой группе работников, учитывающих принципы клиентоцентричности;

3) потребностей и запросов руководителя подразделения, включаемых в заявку на подбор кандидата на вакантную должность.

Профиль должности включает:

1) название, группу, категорию должности;

2) требования к уровню и направлениям образования, стажу и опыту работы по специальности (направлению подготовки);

3) модель компетенций, представляющую собой набор ключевых знаний, умений, профессиональных и личностных качеств, включая компетенции, отражающие клиентоцентричность работника;

---

<sup>1</sup> Рекомендуемые и дополнительные требования к кандидату не являются основаниями для отказа кандидату в трудоустройстве

4) мотивационный профиль (основные факторы, мотивирующие работника) с перечнем индивидуальных факторов, побуждающих работника к более эффективному выполнению должностных обязанностей;

5) профиль достижений (основные характеристики достижений работника, отражающие его готовность и способность достигать определенных результатов или тех или иных целей в своей деятельности);

6) портрет ценностей (описание ценностно–смысловых ориентиров в деятельности работника);

7) базовые ценности и традиции в профессиональной культуре органа или организации;

8) перечень критериев, методов и инструментов оценки, используемых при поиске и отборе кандидата;

9) набор инструментов оценки, обеспечивающий полноту, объективность и прозрачность проверки соответствия кандидатов профессиональному уровню, модели компетенций и мотивационному профилю, содержащимся в профиле должности.

На основании профиля должности определяется содержание объявления, адаптированное к целевым аудиториям кандидатов, описывающее особенности должности и подразделения с минимальным использованием канцелярита и содержащее:

- краткую информацию о самом органе или организации, ценностях и элементах профессиональной культуры, достижениях и успехах, выгодно презентующих орган или организацию перед целевой аудиторией;
- краткую информацию о коллективе в целях оценки потенциальным кандидатом своих возможностей по успешной адаптации и вхождению в команду;
- четкое и лаконичное описание должностных обязанностей, дающее полное представление кандидату о содержании его потенциальной работы;
- объективный, достаточный и исчерпывающий перечень требований к кандидату (исключая упоминание дискриминирующих условий), дающий полное представление кандидату об ожиданиях работодателя;
- условия работы, включая режим и график работы, условия и размер оплаты, предоставляемые гарантии и льготы, иные преимущества работы в органе или организации (например, гибкий график, дополнительные выходные дни, возможность полной или частичной дистанционной работы, оплачиваемый отпуск, социальный пакет, обучение за счет работодателя);

- краткое описание инструментов оценки и оценочных мероприятий, участие в которых необходимо для решения вопроса о замещении вакантной должности.

### **Принятие решения о способе восполнения потребностей органа или организации в кадрах**

5.7. Одновременно с решением о способе восполнения потребностей органа или организации (конкурс, назначение без конкурса) принимается решение о способе поиска кандидатов, в том числе о необходимости размещения информации о вакансии в открытом доступе.

### **Размещение объявления**

5.8. Объявление размещается в информационных ресурсах, перечень которых определяется с учетом установленных законодательством Российской Федерации требований и целевой аудитории и может включать:

- 1) официальный сайт органа или организации;
- 2) официальный сайт федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации»;
- 3) Единая цифровая платформа в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России»;
- 4) официальный сайт государственной информационной системы в области государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации;
- 5) официальные аккаунты органов или организаций в социальных сетях;
- 6) интернет-платформы и сервисы по подбору персонала и поиску работы;
- 7) центры занятости и агентства по поиску и подбору персонала;
- 8) внутренние (корпоративные) платформы профильных профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования;
- 9) специализированные форумы;
- 10) печатные средства массовой информации.

### **Оценка кандидатов**

5.9. Набор методов оценки кандидатов на вакантную позицию определяется исходя из должностных обязанностей, уровня должности и может включать использование не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки

профессионального уровня, профессиональных и личностных качеств кандидатов, включая:

1) индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной позиции при поступлении на гражданскую службу и замещении должности гражданской службы по конкурсу

2) опросы, анкетирование, интервью, в том числе интервью по ценностям и компетенциям, и другие инструменты, определяемые исходя из оцениваемых характеристик в иных процедурах.

### **Предоставление обратной связи**

5.10. Предоставление обратной связи (информирование кандидатов) о результатах оценки является обязательной и осуществляется с соблюдением регламентированных сроков такого информирования и по удобным каналам взаимодействия, определяемым по согласованию с кандидатом.

Клиентоцентричным результатом информирования является получение информации кандидатом в доступной и удобной форме.

Например, кандидатам, откликнувшимся на вакансию, но не приглашенным на следующий этап отбора по причине несоответствия анкетных данных кандидата регламентированным требованиям для замещения вакантной позиции, должно быть направлено информационное сообщение с благодарностью за проявленный интерес к вакансии, сведениями о неготовности пригласить кандидата к следующему этапу отбора и пожеланиями успехов в дальнейшем поиске работы. При принятии решения о приеме кандидата на работу работником кадровой службы ему направляется (преимущественно по электронной почте) приглашение на вакантную должность.

### **Получение обратной связи**

5.11. По итогам участия в отборочных процедурах организуется опрос:

1) руководителей подразделений - инициаторов поиска и отбора кандидатов на вакантные должности по вопросам степени соответствия кандидата предъявляемым ими требованиям к профессиональному уровню и профессионально-личностным качествам; качества и скорости организации процесса отбора в органе или организации.



Результатом получения обратной связи является принятие решения о необходимости реинжиниринга процесса, включая формирование оценочных заданий по областям и видам профессиональной служебной деятельности.

2) кандидатов на вакантные должности по вопросам удовлетворенности процессом отбора и качеством взаимодействия со специалистами кадровой службы.

Положительная обратная связь от кандидатов, принятых на работу, и кандидатов, не прошедших отбор, способствует формированию положительного образа органа или организации как работодателя.

Положительный образ органа или организации как работодателя способствует привлечению высокопрофессиональных специалистов, мотивированных на служение и разделяющих принципы клиентоцентричности и закреплению (снижению текучести) высокопрофессиональных специалистов.

Дополнительно формированию положительного образа способствуют:

1) обеспечение клиентоцентричного стиля общения как с внутренними, так и с внешними клиентами;

2) обеспечение эффективного взаимодействия с профессиональными образовательными организациями и образовательными организациями высшего образования для привлечения кандидатов;

3) наполнение официального сайта и иных информационных ресурсов органа или организации информацией о карьерных возможностях, ориентированной на целевую аудиторию;

4) установление контактов, привлечение, повышение интереса потенциальных кандидатов на ярмарках вакансий;

5) организация практики студентов образовательных организаций и стажировки студентов старших курсов и выпускников образовательных организаций высшего образования;

6) организация совместных мероприятий с профессиональными и отраслевыми ассоциациями и объединениями и участие представителей органа или организации в конференциях, выставках, семинарах, круглых столах, конкурсах профессионального мастерства и иных мероприятиях, участниками которых могут являться представители целевой аудитории;

7) организация дней открытых дверей в органе или организации для потенциальных кандидатов;

8) публикация в средствах массовой информации интервью, статей о работниках - победителях профессиональных конкурсов.

## **Мониторинг удовлетворенности**

5.12. При мониторинге удовлетворенности руководителей подразделений качеством отбора работников организуется получение обратной связи от руководителей подразделений по форме, учитывающей соответствие кандидата предъявляемым ими требованиям (базовым и профессионально-функциональным).

Результатом мониторинга является учет полученной обратной связи в процессе адаптации и принятие решения о необходимости реинжиниринга процесса привлечения и отбора работников в органе или организации.

5.13. **Ключевыми показателями эффективности** (далее - КПЭ) процесса отбора работников и комплектования кадрового состава являются:

- 1) доля кандидатов, оцениваемых по утвержденной модели компетенций профиля должности, в общей численности оцениваемых кандидатов;
- 2) соотношение назначений на вакантные должности по итогам конкурса на замещение вакантной должности к назначениям без конкурса;
- 3) соотношение назначений на вакантные должности из внешнего кадрового резерва к назначениям из внутреннего кадрового резерва органа или организации.

### *Адаптация*

5.14. Клиентоцентричный процесс адаптации направлен на создание для адаптируемого работника условий, способствующих обеспечению готовности к окончанию адаптационного периода эффективно исполнять должностные обязанности.

Процесс адаптации включает комплекс мер по организационно-административному, профессиональному, социально-психологическому сопровождению работника и направлен на:

- 1) полное и всестороннее освоение должностных обязанностей с применением имеющихся профессиональных знаний и умений с учетом специфики деятельности подразделения органа или организации;
- 2) ознакомление и приобщение к профессиональной культуре, принципам и правилам служебного (профессионального) поведения, установление позитивных и комфортных взаимоотношений в коллективе;
- 3) обеспечение готовности к выполнению задач руководителя подразделения в полном объеме и с ожидаемым результатом.

5.15. Клиентами кадровой службы в процессе адаптации являются:

- 1) адаптируемые работники, в том числе ранее проходившие службу, работавшие в органе или организации;
- 2) руководитель подразделения адаптируемого работника;
- 3) наставник адаптируемого работника.

Клиентоцентричным результатом выполненных мероприятий является:

1) для адаптируемого работника: обеспечение эффективного применения имеющихся профессиональных знаний и умений для выполнения должностных обязанностей и задач руководителя подразделения, ознакомление с приоритетами, приобщение к ценностям органа или организации; налаживание позитивных и комфортных отношений с работниками органа или организации;

2) для руководителя и наставника: обеспечение эффективного выполнения должностных обязанностей и задач адаптируемым работником; понимание работником требований, правил, приоритетов, разделение ценностей органа или организации; выстраивание продуктивных взаимоотношений с адаптируемым работником в минимально возможные после приема на работу сроки.

5.16. Клиентоцентричный процесс адаптации состоит из следующих элементов:

1) разработка индивидуальных планов адаптации на основе профиля должности или группы должностей;

2) выбор и определение наставников;

3) управление процессом адаптации;

4) предоставление обратной связи и контрольные срезы, в том числе на периодических встречах для анализа результатов, консультирования по поиску правильных решений и форм взаимодействия (поведения);

5) принятие решений по итогам адаптации.

#### **Разработка индивидуальных планов адаптации**

5.17. План адаптации содержит клиентоцентричные мероприятия, необходимые для реализации комплексного процесса освоения должностных обязанностей адаптируемым работником, основывающегося на поэтапном вовлечении работника в решение стоящих перед органом или организацией задач.

План адаптации включает в себя следующие группы мероприятий:

1) обязательные для всех адаптируемых работников мероприятия вне зависимости от конкретной должности, в том числе:

1.1) организационно-административные мероприятия, включающие: оформление документов, связанных с поступлением на службу (работу), ознакомление с приказом о назначении и локальными актами, прием от работника документов, выдача пропуска, удостоверения, вручение информационных материалов (буклета (справочника, навигатора) «для новичка»), получение доступа к информационным системам);

1.2) мероприятия по профессиональной адаптации, обеспечивающие планомерное освоение специфики деятельности подразделения органа или организации, в том числе обучение работе с информационными системами органа или организации, ознакомление с актуальными задачами и сложившимися процессами и практиками организации работы в органе или организации;

1.3) мероприятия по социально-психологической адаптации, в том числе знакомство (представление) с коллективом, приобщение к миссии, ценностями органа или организации, правилами профессиональной культуры (в форме семинара, форма, дата и время проведения которого определяется совместно с работником и руководителем подразделения).

Указанные мероприятия плана адаптации формируются на основании общих требований, предъявляемых к работникам подразделения органа или организации, их знаниям и умениям.

Орган или организация устанавливают единые сроки выполнения организационно-административных мероприятий плана адаптации для всех адаптируемых работников.

2) целевые мероприятия, сформированные на основании профиля должности:

2.1) мероприятия по применению имеющихся профессиональных компетенций (знаний, умений), исходя из специфики должности и подразделения;

2.2) мероприятия по применению профессионально-личностных качеств (умений, личностных характеристик, важных вне зависимости от трудовой функции, например, стрессоустойчивость, коммуникабельность) по отношению к должности и подразделению.

Указанные мероприятия плана адаптации формируются индивидуально для каждого адаптируемого работника, исходя из необходимости применения имеющихся компетенций (знаний, умений), предъявленных в профиле должности, под особенности конкретных должности и подразделения.

3) дополнительные индивидуальные мероприятия по ориентации адаптируемого работника, исходя из требований руководителя, что является проявлением клиентоцентричности в отношении такого руководителя.

Указанные мероприятия включаются в план адаптации индивидуально для каждого адаптируемого работника на основании предъявляемых руководителем требований, установочной беседы с адаптируемым работником.

5.18. План адаптации содержит график (цикличность и периодичность) встреч руководителя, работника и наставника, получения обратной связи. Указанные встречи и получение обратной связи направлены на выявление сложностей и барьеров в процессе адаптации, получение результатов, позволяющих обеспечить последовательность в принятии решений при управлении процессом адаптации. График содержит не менее одной адаптационной встречи с участием представителя кадровой службы, проводимой по истечении половины срока адаптации.

#### **Выбор и определение наставников**

5.19. В органе или организации формируется и ежегодно актуализируется реестр наставников. В реестре состоят работники, которые соответствуют установленным в органе или организации требованиям, в том

числе к стажу и направлению работы, профессионально-личностным качествам, профессиональным знаниям и умениям, принявших участие в мероприятиях по профессиональному развитию.

Реестр наставников учитывает динамику профессионального и личностного развития наставника – повышение профессионального уровня, успешно завершённые адаптации.

5.20. Каждому работнику на период адаптации назначается наставник.

Для работников высшей и главной групп должностей наставник может не назначаться по решению руководителя органа.

По решению руководителя для выполнения отдельных мероприятий плана адаптации привлекаются профильные эксперты. Адаптируемый работник взаимодействует с профильными экспертами при сопровождении наставника.

#### **Предоставление обратной связи и контрольные срезы**

5.21. На основании регулярно собираемой от адаптируемых работников обратной связи о наставниках и результатах завершённых адаптаций формируется рейтинг наставников внутри органа или организации. Сведения о позиции в рейтинге наставников включаются в реестр наставников.

Позиция наставника в рейтинге учитывается при его премировании и нематериальном поощрении.

5.22. В процессе адаптации обеспечивается возможность оценки удовлетворённости мероприятиями плана адаптации, качества их выполнения, а также предоставление предложений и замечаний всеми участниками процесса адаптации.

Адаптируемым работникам обеспечивается возможность предоставления обратной связи о ходе адаптации, в том числе замечаний и предложений по изменению процесса адаптации, руководителю подразделений в любой момент на протяжении всего периода адаптации.

5.23. Обратная связь собирается кадровой службой от адаптируемого работника, наставника и руководителя подразделения адаптируемого работника при завершении каждого мероприятия или задания плана адаптации.

По итогам проведённой адаптационной встречи кадровой службой принимаются решения о соответствии или изменении плана адаптации на основании имеющейся у кадровой службы обратной связи.

#### **Управление процессом адаптации**

5.24. Полученная обратная связь о ходе процесса адаптации доводится кадровой службой до руководителя подразделения адаптируемого работника.

Руководитель подразделения рассматривает полученную в ходе процесса адаптации обратную связь от наставника, адаптируемого работника и кадровой службы для **управления процессом адаптации**, в том числе принимает решение о необходимости внесения изменений в план адаптации

(исключения, замены или включения новых мероприятий, изменения их сроков).

Помимо изменения плана адаптации может быть принято решение об изменении наставника, в том числе без необходимости внесения изменений в план адаптации.

5.25. В случае, если в ходе предоставления обратной связи адаптируемый работник дал оценку процессу адаптации ниже порогового значения, установленного в органе или организации, а также в случае, если какое-либо из мероприятий плана адаптации не было выполнено в срок, руководитель подразделения работника принимает решение о включении в план адаптации новых мероприятий, изменения сроков уже включенных в план адаптации мероприятий и (или) изменении наставника.

5.26. Результатом реализации процесса адаптации является, в том числе, приобщение работника к профессиональной культуре органа или организации. Уровень освоения и разделения работником приоритетов, миссии, ценностей органа или организации определяется наставником, руководителем подразделения (в том числе с учетом мнения коллег адаптируемого работника) в процессе адаптации.

При подведении итогов адаптации кадровая служба получает:

- 1) у адаптируемого работника - оценки работы наставника, вовлеченности руководителя подразделения, комфортности рабочей атмосферы и взаимоотношений, материально-технической обеспеченности;
- 2) у наставника и руководителя подразделения - об оценке освоения работником профессиональных обязанностей и приобщения к профессиональной культуре.

Орган или организация самостоятельно устанавливают методику, содержащую исчерпывающий перечень критериев подведения итогов адаптации, порядок определения значений и их пороговые величины.

### **Принятие решений по итогам адаптации**

5.27. Процесс адаптации считается успешно завершенным, если:

- 1) результаты выполнения поставленных работнику руководителем подразделения задач в адаптационный период достигнуты или выше ожидаемых (определяется на основании оценки руководителя подразделения);
- 2) адаптируемый работник оценивает взаимоотношения в коллективе как продуктивные и комфортные, освоил профессиональные обязанности, приобщился к профессиональной культуре;
- 3) работники подразделения (включая руководителя и наставника) оценивают взаимодействие с адаптируемым работником как продуктивную и комфортную, подтверждают освоение адаптируемым работником задач и приоритетов, приобщение к ценностям органа или организации.

5.28. Процесс адаптации сопровождается кадровой службой. Клиентоцентричность сопровождения кадровой службой процесса адаптации выражается, в том числе в:

- получении информации об интересах, профессионально-личностных особенностях адаптируемого работника;
- подготовке информационных материалов для адаптации, например, буклета (справочника, навигатора) «для новичка»;
- разработке форматов, организации и проведении информационных мероприятий для адаптации, например, семинаров, вебинаров по профессиональной культуре;
- разработке и актуализации форматов (шаблонов) планов адаптации;
- ведении реестра наставников и осуществлении организационных мероприятий с наставниками: разработка и реализация мотивационных мероприятий, разработка (организация) мероприятий по профессиональному развитию и обучающих материалов для наставников;
- получении информации о потребностях руководителей подразделений в отношении мероприятий планов адаптации для включения в форматы (шаблоны);
- получении и анализе обратной связи от всех участников процесса адаптации с целью реинжиниринга процессов адаптации, привлечения и отбора работников органа или организации.

5.29. КПЭ управления процессом адаптации является:

1) соотношение долей работников, прошедших период испытания, из числа поступивших на гражданскую (муниципальную) службу по итогам конкурса на замещение должности, и прошедших период испытания из числа поступивших на гражданскую (муниципальную) службу без конкурса;

2) соотношение назначений на вакантные должности из внешнего кадрового резерва к назначениям из внутреннего кадрового резерва органа или организации.

### ***Оценка компетенций, результативности деятельности и управление эффективностью***

5.30. Оценка компетенций, результативности деятельности (далее – оценка) осуществляется по решению руководителя органа или организации на разных этапах кадрового цикла. Оценка компетенций является обязательной при отборе работников. Оценка компетенций и результативности деятельности осуществляется при аттестации работников, в том числе при подготовке обязательных отчетов. При оценке компетенций дополнительно используется оценка потенциала, эффективности, мотивации, командных ролей, конфликтности. Процесс оценки направлен на создание дополнительных к используемым при аттестации методов и инструментов комплексного анализа для применения в различных элементах кадрового цикла.

Орган или организация применяют в процессе оценки единую методологию, прозрачно устанавливающую основания для определения инструментов оценки на основании профиля должности, обеспечения сбора обратной связи по результатам оценки, и основанную на следующих подходах:

1) ресурсном, основанном на выявлении индивидуального набора факторов и условий, обеспечивающих успех как на текущей должности, так и на возможных вышестоящих должностях;

2) компетентностном, основанном на использовании набора ключевых профессионально-личностных поведенческих характеристик, соответствие которым необходимо для осуществления эффективной профессиональной деятельности на соответствующей должности.

Методы и инструменты оценки определяются исходя из целей, стоящих перед органом или организацией, и этапа кадрового цикла, на котором применяется оценка (например, оценка работников по завершению адаптации и испытания, для формирования индивидуальной программы развития). Методами и инструментами оценки являются прохождение интервью, выполнение заданий (в том числе с помощью цифровых симуляторов), тесты для оценки знаний, решение лично–профессиональных тестов, ассесмент-центр, оценка 360/270/180, бизнес-симуляции, написание эссе, решение кейсов, самооценка, опросы, а также иные методы оценки.

5.31. Кадровая служба является организатором процесса оценки, клиентами кадровой службы являются:

- 1) оцениваемые работники, кандидаты на вакантные должности;
- 2) руководитель подразделения;
- 3) оценивающие.

Оценка осуществляется лицами, имеющими необходимую квалификацию, созданным в органе или организации центром оценки. Для проведения оценки могут быть привлечены эксперты или независимые оценивающие.

Клиентоцентричный процесс оценки в органе или организации направлен на создание:

- 1) для оцениваемых - условий для получения достаточной информации о сроках и содержании оценки, применяемых инструментах;
- 2) для руководителя подразделения – условий для получения объективной и актуальной информации, релевантной для принятия решений, разработки мероприятий, определения направлений деятельности;
- 3) для оценивающего и кадровой службы – условий для снижения трудозатрат с одновременным получением объективных и сопоставимых результатов.



Оцениваемому предоставляется полная информация об используемых методах, инструментах и целях оценки.

Кадровая служба совместно с руководителем подразделения обеспечивает условия для подготовки к оценке и для ее прохождения (определения даты, интервалов дат прохождения) с учетом загруженности оцениваемого и срочности выполняемых им задач и поручений.

5.32. Клиентоцентричный процесс оценки направлен на улучшение функции управления кадрами и реализуется в качестве составляющего элемента на следующих этапах целостного кадрового цикла:

- привлечение и отбор;
- обучение и развитие;
- управление карьерой;
- мотивация.

5.33. Оценка является ключевым элементом процесса отбора: для принятия решения о трудоустройстве необходимы результаты оценки.

Для выбора инструментов и методов оценки на этапе отбора используется профиль должности.

5.34. В процессе обучения и развития оценка направлена на определение уровня текущей готовности оцениваемого работника к эффективному выполнению должностных обязанностей, определение соответствия оцениваемого работника ожиданиям руководителя подразделения к профессиональным знаниям и умениям, профессионально-личностным качествам применительно к текущей должности.

При недостижении пороговых значений результатов оценки оцениваемый работник направляется на обучение по программам, соответствующим установленным результатам, независимо от решения руководителя оцениваемого. По итогам обучения работник проходит повторную оценку.

При достижении и превышении пороговых значений - результаты оценки применяются для определения программы развития оцениваемого работника в целях выполнения более сложных задач и функций в органе или организации по согласованию с руководителем подразделения.

5.35. При управлении карьерой методы и инструменты оценки дополняются самооценкой работника, опросами его коллег и лиц, взаимодействующих с оцениваемым работником в его трудовой деятельности, а также руководителя подразделения. Оценивается не только уровень текущей готовности к замещению той или иной должности, группы должностей, но и потенциал оцениваемого работника.

Применяемые инструменты и методы оценки позволяют не только определить успешных работников для подготовки кадрового

резерва, но и выявить обстоятельства, способствующие и препятствующие развитию их кадрового потенциала.

Результаты проведения оценки в рамках управления карьерой фиксируются и сообщаются всем участвующим работникам.

5.36. Результаты оценки при мотивации могут применяться как для поощрения уже достигнутых результатов, так и для стимулирования к достижению более высоких показателей.

Система мотивационных мероприятий обеспечивает заинтересованность работника в прохождении корректирующих и развивающих мероприятий.

Полученные по результатам оценки результаты могут влиять в том числе на мотивацию руководителя подразделения оцениваемых работников.

5.37. Оцениваемому работнику обеспечивается возможность предоставления обратной связи относительно удовлетворенности проводимой оценкой, в том числе применяемыми методами и инструментами оценки, предложений и замечаний по процессу оценки, в том числе по наличию факторов, влияющих, по мнению оцениваемого работника, на результат оценки.

Руководитель подразделения оцениваемого работника предоставляет обратную связь по организации процесса оценки кадровой службой, релевантности применения результатов оценки в служебной деятельности.

5.38. Полученная обратная связь о процессе оценки рассматривается кадровой службой с руководителем подразделения оцениваемого работника для принятия решения о реинжиниринге процесса оценки в отношении конкретного оцениваемого или подразделения органа или организации.

Применение результатов оценки обеспечивает целостность кадрового цикла: орган или организация обеспечивают взаимосвязь процесса оценки с непрерывностью профессионального развития, управления карьерой и мотивацией.

5.39. Клиентоцентричный процесс управления эффективностью деятельности представляет собой комплекс мероприятий по контролю и объективной оценке выполнения трудовых (должностных) обязанностей работниками и направлен на выявление показателей, по которым не были достигнуты целевые значения.

5.40. Процесс управления эффективностью деятельности состоит из следующих элементов:

- 1) постановка КПЭ;
- 2) оценка достижения КПЭ;
- 3) принятие управленческих решений.

### **Постановка КПЭ**

5.41. КПЭ применяются к каждому работнику органа или организации.

При постановке КПЭ предъявляются единые требования для групп должностей, исходя из профиля должности, дополнительно определяются факторы, влияющие на выполнение КПЭ.

КПЭ применяются в измеримой форме, содержат простые для восприятия формулировки, которые исключают возможность двоякого толкования.

### **Оценка достижения КПЭ**

5.42. Периодичность оценки достижения КПЭ определяется при их постановке.

Основания изменения КПЭ и периодичности оценки их достижения определяются на основании прозрачных и объективных критериев, с которыми знакомится работник и руководитель подразделения.

О предъявляемых КПЭ, периодичности оценки и порядке их расчета работники органа или организации информируются перед началом осуществления должностных обязанностей.

Работник, руководитель подразделения информируются о сроке подведения итогов оценки достижения КПЭ.

Оценка достижения КПЭ проводится путем определения соотношения результатов работника и целевого значения КПЭ и основывается на объективных данных.

Результаты оценки достижения КПЭ доводятся до работника, руководителя подразделения в сроки, установленные органом или организацией.

Кадровая служба по результатам оценки достижения КПЭ получает от работника и руководителя подразделения обратную связь, применяемую для рассмотрения необходимости изменения КПЭ и (или) оценки их достижения.

### **Принятие управленческих решений**

5.43. Управленческие решения основываются на результатах оценки достижения КПЭ:

1) при достижении целевых значений КПЭ – в виде мотивационных мероприятий;

2) при недостижении целевых значений КПЭ – в виде плана корректирующих действий, выполнение которого контролируется при проведении следующей оценки. С учетом результатов оценки за несколько

периодов план корректирующих действий подлежит изменению или досрочному прекращению при достижении целевых значений КПЭ.

Дополнительно устанавливаются факторы, негативно повлиявшие на результаты оценки КПЭ, с целью их исключения в дальнейшей деятельности органа или организации.

5.44. КПЭ процессов оценки и управления эффективностью являются:

- 1) доля руководителей подразделений, прошедших оценку результативности и эффективности в общей численности руководителей;
- 2) доля руководителей подразделений, достигших и превысивших установленное значение оценки эффективности, в общей численности оцениваемых руководителей (за предшествующий год);
- 3) доля работников (за исключением руководителей), прошедших оценку результативности и эффективности, в общей численности работников;
- 4) доля работников (за исключением руководителей), достигших и превысивших установленное значение оценки эффективности, в общей численности оцениваемых работников.

### ***Профессиональное развитие работников***

5.45. Клиентоцентричный процесс профессионального развития работников представляет собой разрабатываемый на основании результатов оценки, профиля должности и требований законодательства комплекс мероприятий по повышению знаний, умений работника и направлен на совершенствование умений и расширение знаний работников для выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач, а также реализации стратегических целей органа или организации.

В ходе профессионального развития обеспечиваются:

- 1) получение предметных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей, в ходе реализации которого работники получают новые или углубляют имеющиеся знания, совершенствуют умения по вопросам, соответствующим области и виду профессиональной деятельности;
- 2) развитие профессионально-личностных качеств. Например, при обучении работников, замещающих руководящие должности, на основе профиля должности и управленческого уровня определяется «управленческий минимум» практик регулярного менеджмента, которым должен владеть руководитель при исполнении должностных обязанностей.

5.46. Кадровая служба является организатором процесса профессионального развития работников, клиентами кадровой службы являются:

- 1) обучаемый работник;
- 2) руководитель подразделения;
- 3) обучающие: работники органа или организации и привлеченные для проведения обучения лица.

Клиентоцентричный процесс профессионального развития в органе или организации направлен на создание:

1) для обучаемых - условий для комфортного развития знаний, умений, понимания целей и результатов развития, получение объективной обратной связи по результатам обучения;

2) для руководителя подразделения – условий для повышения эффективности работников;

3) для обучающего работника органа или организации - условий для дополнительной самореализации через обмен опытом с минимальными трудозатратами и издержками;

для привлеченных для проведения обучения лиц - прозрачности и получения объективной обратной связи по результатам обучения;

4) для кадровой службы – условий для снижения трудозатрат и издержек для органа или организации.

5.47. В рамках целостного кадрового цикла процесс профессионального развития встроен в иные кадровые процессы, например, адаптации работников, управления карьерой.

Клиентоцентричный процесс профессионального развития состоит из следующих элементов:

- 1) формирование индивидуального плана развития работника;
- 2) создание сообщества обучающихся работников органа или организации (система наставничества);
- 3) создание системы самообучения для работников;
- 4) выбор способа обучения и обучающего;
- 5) оценка результатов обучения;
- 6) предоставление и получение обратной связи.

### **Формирование индивидуального плана развития**

5.48. В органе или организации реализуется регулярно повторяющаяся процедура создания, выполнения и оценки результатов ежегодных индивидуальных планов развития (далее – ИПР).

ИПР и построенные на их основе программы для групп работников обеспечивают:

1) сокращение разрыва между существующим и целевым уровнем квалификации работников;

2) определение конкретных целей в виде умений или знаний, которые должны быть приобретены за указанный период, порядка оценки динамики развития работника;

3) согласованность руководителем подразделения и работником планов и при необходимости их оперативная корректировка в течение года;

4) регулярный контроль выполнения планов обучения и развития со стороны работников, руководителей подразделений в определяемых контрольных точках, в том числе при личных встречах;

5) использование всего набора развивающих мероприятий, исключающего формальный подход к профессиональному развитию: развитие в ходе выполняемой работы, участие в специальных заданиях (проектах), обучение на опыте других работников, тренинги и семинары.

ИПР формируется для каждого работника при приеме на должность с учетом специфики реализуемых работником функций и уровня замещаемой должности.

ИПР проактивно наполняется в процессе службы, работы в органе или организации на ежегодной основе в соответствии с разработанными органом или организацией перечнем оснований (объективных обстоятельств) для каждого из целевых направлений обучения, в том числе на основании проведенной оценки работника его достижений и планов развития органа или организации.

Общие для групп должностей мероприятия ИПР формируются кадровой службой, индивидуальные мероприятия дополняются по инициативе руководителя подразделения, наставника, работника (по согласованию с руководителем подразделения), начиная с процесса адаптации.

Мероприятия ИПР корректируются (исключаются, изменяются, дополняются) с определенной органом или организацией периодичностью по результатам полученной от руководителя подразделения обратной связи и в обязательном порядке по результатам пройденного работником обучения, оценки.

Кадровая служба обеспечивает клиентов процесса профессионального развития методическими материалами для создания, выполнения и оценки результатов ежегодных ИПР, оказывает консультационную поддержку руководителю подразделения и работнику при работе с ИПР.

При планировании обучения работника проводится его входное тестирование. Результаты входного тестирования применяются для подтверждения необходимости данного обучения при включении в ИПР. По окончании обучения проводится повторное тестирование, результаты которого сравниваются с результатами входного тестирования.

### **Создание сообщества обучающихся**

5.49. Для формирования сообщества обучающихся работников органа или организации формируется реестр обучающихся, профессионально-личностные качества которых соответствуют целям обучения. Определение работника, заинтересованного во включении в реестр, должно начинаться в процессе отбора.

Каждому работнику обеспечивается возможность подать заявку на включение в реестр при условии соответствия предъявляемым требованиям.

В органе или организации обеспечиваются:

1) прозрачная и объективная оценка работников для включения в реестр обучающихся; возможность ознакомления с положениями оценки всех работников органа или организации;

2) обучение и профессиональное развитие работников в качестве обучающихся, формирование учебных и методических материалов для обучающихся и инструментов для применения в обучении;

3) мотивация и комфортные условия для проведения обучения параллельно с выполнением должностных обязанностей (трудовых функций) работника;

4) возможность предоставления обратной связи по результатам проведенного обучения и ознакомление с обратной связью обучаемых работников, руководителей подразделений.

Результаты полученной обратной связи, оценки и самооценки обучающего и обучаемых работников учитываются в системе мотивации обучающихся работников.

#### **Создание системы самообучения**

5.50. Система самообучения формируется в виде «базы знаний» на общедоступном для всех работников органа или организации ресурсе.

Помимо удобной для проактивного доступа и восприятия формы информационный ресурс обеспечивает:

1) возможность доступа с любого устройства к разделам, не содержащим информацию ограниченного доступа;

2) возможность предоставления обратной связи по результатам обучения, в том числе по дополнению и изменению обучающих материалов;

3) возможность получения информации о рекомендуемом обучении в зависимости от уровня, степени развития компетенций работника.

В органе или организации определяются формы стимулирования работников к прохождению самообучения, в том числе: динамика самообучения учитывается при отборе в кадровый резерв, при нематериальной мотивации, при определении КПЭ работника.

Целевым состоянием реализации системы самообучения является обеспечение в органе или организации:

1) возможности работником добровольно пройти тестирование по результатам обучения с применением результатов при управлении карьерой;

2) нематериальной мотивации по результатам такого тестирования.

#### **Выбор способа обучения и обучающего**

5.51. Выбора способа обучения и обучающего органом или организацией осуществляется на основании разрабатываемой системы критериев и условий, учитывающей в том числе:

1) наличие в органе или организации работника с необходимыми для обучения компетенциями, соответствующими образовательным программам;

- 2) обеспечение при выбранном способе обучения минимального отвлечения от осуществляемых трудовых функций обучаемых работников;
- 3) удобство способа обучения.

Приоритетной является онлайн форма обучения, предусматривающая обучение на рабочем месте работника с удобным графиком.

Для координации процесса обучения работников привлекаются руководители подразделений. Положительная динамика в обучении учитывается в системе мотивации как в отношении работника, так и руководителя подразделения.

### **Оценка результатов обучения**

5.52. Оценка результатов обучения проводится в отношении обучаемого работника в виде:

- 1) оценки по итогам пройденного обучения для определения динамики уровня знаний в сравнении с входным тестированием;
- 2) отложенной оценки для определения уровня влияния обучения непосредственно на служебную деятельность, степени закрепления полученных знаний.

Отложенная оценка осуществляется в формах и в сроки, позволяющие определить влияние пройденного обучения и ИПР работника на эффективность служебной, рабочей деятельности работника.

В отношении обучающего оценка результатов проводится на основании результатов оценки обучаемого работника и обратной связи по результатам обучения работника, руководителя подразделения.

### **Предоставление и получение обратной связи**

5.53. Обратная связь собирается кадровой службой в ходе и по результатам обучения у обучаемого и обучающего работников, руководителя подразделения обучаемого работника.

Результаты обратной связи используются кадровой службой для реинжиниринга процесса профессионального развития и сообщаются клиентам, в отношении которых обратная связь получена.

5.54. ККЭ процесса профессионального развития являются:

- 1) доля работников, прошедших обучение, в том числе по образовательным сертификатам;
- 2) количество иных, помимо обучения, мероприятий по профессиональному развитию в расчете на 1 работника;
- 3) количество иных мероприятий по обучению на 1 работника;
- 4) доля работников, повысивших свою результативность и эффективность по результатам прохождения любых программ профессионального развития, в общей численности работников, прошедших такие программы;
- 5) доля работников, повысивших свою результативность и эффективность и (или) включенных в управленческий кадровый резерв по



результатам выполнения ИПР с применением наставничества, в общей численности работников, выполнивших все мероприятия ИПР (с применением и без применения наставничества).

### *Управление карьерой*

5.55. Клиентоцентричный процесс управления карьерой представляет собой формируемый на основании профиля должности комплекс мероприятий по выявлению управленческого и профессионального потенциала работников, обеспечению их подготовки и направлен на создание управляемого и открытого процесса замещения вакантных должностей, обеспечение преемственности в органе власти или организации, реализацию карьерного роста работников через формирование резервов кадров.

Кадровый резерв формируется как для замещения вышестоящих должностей, так и должностей той же группы.

5.56. Кадровая служба является организатором процесса управления карьерой, клиентами кадровой службы являются:

- 1) резервисты и кандидаты в кадровый резерв;
- 2) руководитель подразделения;
- 3) представитель работодателя - должностное лицо, обладающее полномочиями по решению о включении в кадровый резерв, представлению кандидатов в резерв управленческих кадров, а также по их отзыву из резерва управленческих кадров.

Клиентоцентричный процесс управления карьерой в органе или организации направлен на создание:

1) для резервистов и кандидатов в кадровый резерв - условий открытого доступа по результатам оценки к включению в кадровый резерв и замещению вакантных должностей;

2) для руководителя подразделения – условий для формирования профессионального состава возглавляемого подразделения, замещения вакантных должностей в возможно короткие сроки;

3) для представителя работодателя и кадровой службы – условий для снижения трудозатрат при поиске и подборе кандидатов для замещения вакантных должностей в органе или организации, обеспечение резервом должностей, замещение которых оказывает влияние на эффективность органа или организации, в том числе категории «руководитель», удержание талантливых и перспективных работников.

5.57. Карьерный рост работников происходит на основе прозрачных, объективных и унифицированных критериев, связанных с результатами выполнения должностных обязанностей и способностью справляться с разноплановыми, сложными и (или) специфическими обязанностями целевой должности или группы должностей (потенциал работника).

Процесс управления карьерой выстраивается на основании следующих критериев:

- 1) обеспечение информирования о возможностях карьерного развития в органе или организации, в том числе лиц, не работающих в органе или организации;
- 2) измеримость эффективности деятельности работника органа или организации при выполнении непосредственных обязанностей на основании критериев для включения в кадровый резерв;
- 3) измеримость соответствия работника, кандидата в кадровый резерв профилю должности, кадровый резерв на которую формируется;
- 4) формализованность оценки профессионально-личностных качеств;
- 5) выявление соответствия поведения работника, кандидата в кадровый резерв стандартам клиентоцентричности;
- 6) стандартизованность процедур и критериев, применяемых при формировании кадрового резерва;
- 7) доступность информации о процедурах, критериях и результатах процесса;
- 8) обеспечение непрерывного диалога резервиста с руководителем подразделения, для которого сформирован кадровый резерв.

5.58. В формировании кадрового резерва из работников органа или организации непосредственное участие принимают работники, занимающие руководящие должности всех уровней, которые планируют развитие своих подчиненных работников в соответствии с выявленным при взаимодействии с работниками желанием, приоритетами и потребностями в развитии.

5.59. Клиентоцентричный процесс управления карьерой является циклическим, направлен на улучшение функции управления кадрами и состоит из следующих элементов:

- 1) ведение активной информационной поддержки процесса формирования резерва кадров всех уровней;
- 2) проактивное формирование типовых карьерных траекторий;
- 3) оценка и включение в кадровый резерв;
- 4) обучение и развитие резервистов;
- 5) формирование индивидуальных карьерных траекторий;
- 6) принятие карьерного решения.

Кадровая служба синхронизирует процессы управления карьерой, измерения эффективности, обучения и развития резервистов с учетом отраслевой, региональной и иной специфики, назначения на вакантные должности.

### **Информационная поддержка**

5.60. Возможность для ознакомления с информацией о формировании кадрового резерва (критериях, принципах оценки и определении результатов, мероприятиях и их датах) обеспечивается в непрерывном режиме для всех заинтересованных лиц.

#### **Типовые карьерные траектории**

5.61. Управление карьерой осуществляется на основании типовых карьерных траекторий, формируемых исходя из функциональных групп должностей.

Для формирования карьерных траекторий учитываются:

- 1) наличие сети территориальных органов и подведомственных органов и организаций;
- 2) профиль (специализация) органа или организации.

Карьерная траектория представляет собой «схему движения» по последовательному замещению должностей и критерии, при соблюдении которых не соблюдается последовательность замещения должностей для назначения резервиста.

#### **Оценка и включение в кадровый резерв**

5.62. Оценка является ключевым элементом процесса отбора для включения кандидатов в кадровый резерв.

Каждому работнику органа или организации обеспечивается возможность пройти оценку для включения в кадровый резерв при условии соответствия требованиям профиля по действующей должности и выполнения КПЭ.

Критерии оценки для включения в кадровый резерв формируются по группам должностей для оценки профессионального уровня, профессионально-личностных качеств и управленческого потенциала кандидатов, в том числе для:

- 1) определения уровня развития компетенций работников и их эффективности в занимаемой должности;
- 2) выявления работников, обладающих управленческим потенциалом;
- 3) выявления работников, обладающих уникальными или специфическими знаниями и умениями.

Результатом оценки при управлении карьерой является формирование личностного портрета кандидата в кадровый резерв на основании данных об эффективности и потенциале, исходя из которого определяется:

- 1) готовность кандидата к замещению вышестоящих должностей в органе или организации,
- 2) готовность кандидата к замещению должностей той же группы в других подразделениях органа или организации.

5.63. Включение в кадровый резерв осуществляется как на конкретную должность, так и на группу должностей.

Решение о включении в соответствующий кадровый резерв или об отказе во включении в него принимается на основании личного портрета кандидата.

Решения, принятые по результатам оценки для включения в кадровый резерв, сообщаются кандидатам, прошедшим оценку.

Кандидатам, не включенным в кадровый резерв, сообщается о возможности и сроках повторного прохождения оценки.

### **Обучение и развитие резервистов**

5.64. Обучение и развитие резервистов – работников органа или организации осуществляется на основании ИПР.

В ИПР включаются мероприятия, направленные на развитие знаний, компетенций, умений в соответствии с профилем должности, в кадровый резерв по которой включен резервист:

- 1) при включении в кадровый резерв вышестоящей группы должностей – по развитию управленческо-лидерских компетенций;
- 2) при включении в кадровый резерв той же группы должностей в других подразделениях органа или организации – по непосредственному ознакомлению с работой в данном подразделении;
- 3) практические мероприятия, в том числе исполнение обязанностей на период временного отсутствия работника по должности, по которой сформирован кадровый резерв, стажировка, ротация;
- 4) обучающие мероприятия на основании профиля должности, по которой сформирован кадровый резерв.

Программа подготовки и ее сроки определяются кадровой службой.

В ходе выполнения мероприятий ИПР кадровой службой с привлечением руководителя текущего подразделения резервиста проводится промежуточная оценка эффективности резервиста, по результатам которой принимаются решения о:

- 1) включении в кадровый резерв вышестоящей группы должностей;
- 2) необходимости изменения программы ИПР в случае выявления отрицательной динамики развития резервиста по отношению к сформированному личностному портрету при включении в кадровый резерв.

5.65. Резервисты и их непосредственные руководители информируются о критериях отзыва из кадрового резерва при включении работника в кадровый резерв.

Резервисту предоставляется возможность инициативного отзыва из кадрового резерва.

### **Индивидуальная карьерная траектория**

5.66. Индивидуальная карьерная траектория формируется дополнительно к ИПР для каждого резервиста.

В индивидуальной карьерной траектории определяется последовательность замещения должностей на основании личного

портрета и согласия резервиста на межведомственные и межтерриториальные назначения.

Индивидуальная карьерная траектория корректируется по результатам оценки выполнения мероприятий ИПР.

5.67. При выполнении мероприятий ИПР кадровая служба проводит итоговую оценку компетенций резервистов и предоставляет обратную связь о ее результатах резервистам и руководителям подразделений, формирует рекомендации о дальнейшем развитии резервистов.

### **Принятие карьерного решения**

5.68. Карьерные решения принимаются в случае, если имеются вакантные должности и резервисты в кадровом резерве на занятие этих должностей.

В органе или организации формируются критерии и приоритеты назначения на вакантные должности резервистов соответствующего кадрового резерва, успешно выполнивших мероприятия ИПР.

Если на одну должность из кадрового резерва возможно назначение двух или более резервистов, решение о назначении резервиста принимается на основании дополнительно проведенной оценки, исходя из профиля вакантной должности. Дополнительно в органе или организации может формироваться рейтинг резервистов на основании результатов пройденных ими оценок.

Резервист, не успевший выполнить в полном объеме мероприятия ИПР, назначается на вакантную должность на основании рекомендации руководителя текущего подразделения и по результатам дополнительно проведенной оценки.

5.69. По истечении предельного срока нахождения резервиста в кадровом резерве после выполнения мероприятий ИПР резервист рекомендуется к включению в кадровый резерв иных органов или организаций.

5.70. Сбор обратной связи осуществляется кадровой службой от резервиста и руководителя подразделения по каждому пройденному элементу кадрового цикла.

Дополнительно собирается обратная связь от назначенного на вакантную должность резервиста об удовлетворенности проведенными мероприятиями ИПР и их эффективности и применимости при осуществлении трудовой функции в новой должности и от руководителя подразделения назначенного резервиста – о качестве подготовки резервиста.

Полученная обратная связь рассматривается кадровой службой для принятия решения о реинжиниринге процесса управления карьерой.

5.71. КПЭ процесса управления карьерой являются:

- 1) доля назначений из управленческого кадрового резерва органа или организации по отношению к общей численности лиц, включенных в управленческий кадровый резерв в течение календарного года;
- 2) доля работников, имеющих индивидуальные карьерные траектории;
- 3) среднее время пребывания работника в управленческом кадровом резерве органа или организации.

### ***Мотивация***

5.72. Клиентоцентричный процесс мотивации направлен на побуждение работников органа или организации к наиболее эффективному выполнению своих должностных обязанностей и стимулирование прикладывать дополнительные усилия для достижения результатов, превосходящих ожидания.

5.73. Кадровая служба является организатором процесса управления мотивацией, клиентами кадровой службы являются:

- 1) работники органа или организации;
- 2) руководитель подразделения;
- 3) работники кадровой службы, ответственные за реализацию процесса мотивации.

Эффективная система мотивации дополнительно способствует привлечению на работу в систему государственного управления высокоэффективных работников с рынка труда.

5.74. Процесс управления мотивацией скоординирован со всеми процессами целостного кадрового цикла.

5.75. В органе или организации выстраивается система нематериальной и материальной мотивации, внедряются технологии, стимулирующие работников к долгосрочной деятельности, ориентированной на достижение высоких результатов в течение долгосрочных периодов.

Комплексная система мотивации имеет дополнительным результатом создание условий для стимулирования работников к профессиональному развитию, повышению их лояльности, развитию «командного духа» и ответственности работников за коллективные результаты.

5.76. Порядок и особенности мотивации разъясняются работнику кадровой службой при назначении на должность.

Любые изменения системы материальной мотивации доводятся до сведения работников.

5.77. Система нематериальной мотивации выстраивается с учетом публичности и значимости работы работников органа или организации, особенностей организационной культуры.

Система нематериальной мотивации дополняет материальную мотивацию формами и элементами признания заслуг работников и направлена на повышение уровня вовлеченности работников, входит в число факторов, формирующих имидж органа или организации как работодателя, влияет на развитие профессиональной культуры.

Сформированная органом или организацией клиентоцентричная культура, создающая благоприятную атмосферу для эффективной профессиональной деятельности работников, также является элементом процесса нематериальной мотивации.

5.78. Система мотивационных мероприятий обеспечивает заинтересованность работника в приложении максимальных усилий при осуществлении трудовой деятельности, достижении стратегических целей органа или организации и отражается в мотивационном профиле.

5.79. Система мотивации ежегодно мониторится кадровой службой, в ходе мониторинга осуществляется сбор обратной связи от работников, руководителей подразделений.

Обобщенные результаты мониторинга применяются для уточнения системы мотивации и определения ее влияния на текучесть кадров и заинтересованность кандидатов в трудоустройстве в орган или организацию.

5.80. КПЭ системы нематериальной мотивации являются:

- 1) доля руководителей подразделений, получивших нематериальное поощрение, в общей численности руководителей подразделений;
- 2) доля работников (за исключением руководителей), получивших нематериальное поощрение, в общей численности работников;
- 3) доля вовлеченных в проекты по разработке, внедрению новых технологий, инструментов, совершенствованию деятельности органа или организации в общей численности работников;
- 4) доля внедренных инициатив работников, включая предложения по совершенствованию деятельности органа или организации, от общего количества поданных инициатив.

### ***Клиентоцентричная культура<sup>2</sup>***

5.81. Составляющими клиентоцентричной культуры являются ценности и миссия органа или организации, отражающие идеи и убеждения работников

---

<sup>2</sup> В целях формирования клиентоцентричной культуры в органах и организациях рекомендуется использовать утвержденную Минтрудом России «Методику формирования и развития профессиональной культуры государственного органа» (размещена на официальном сайте Минтруда России в информационно-коммуникационной сети «Интернет» по адресу: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/15>).

по удовлетворению потребностей внешних клиентов, и соответствующие им профессионально-личностные качества (компетенции).

5.82. Развитие клиентоцентричной культуры в органах или организациях направлено на:

1) создание позитивного морально–психологического климата, который позволял бы работнику вне зависимости от уровня замещаемой должности развиваться как личности и профессионалу, раскрывать творческий потенциал, ощущать свою значимость и сопричастность к решению приоритетных задач, стоящих перед органом или организацией;

2) формирование позитивного образа органа или организации и повышение престижа работы в органах или организациях, сплоченности работников, приверженных единым ценностям;

3) формирование и контроль соблюдения работниками органов или организаций принципов клиентоцентричности и правил коммуникации.

### **Сопричастность**

5.83. Развитие клиентоцентричной культуры означает в том числе, что главным приоритетом в рамках реализации своих должностных обязанностей для работника должен быть ориентир на результат, на достижение которого направлена его деятельность.

5.84. Руководители подразделений органа или организации обеспечивают понимание работниками своего подразделения значимости и роли осуществляемой им деятельности. Не должна создаваться ситуация, при которой работник не понимает назначение осуществляемой деятельности, что может привести к снижению мотивации и качества работы.

5.85. Постановка всех рабочих задач не должна противоречить утвержденной регламентной документации. Ответственность за это лежит на руководителях подразделений.

5.86. Перед постановкой задачи руководитель подразделения определяет трудозатраты и рассчитывает разумный срок ее выполнения. При расчете срока для предоставления результатов выполнения задачи учитываются только рабочие дни.

5.87. При постановке рабочей задачи руководитель подразделения должен убедиться, что она понятна и воспринята работником верно. Для этого в общем случае при постановке задачи руководителем подразделения формулируется и обсуждается с работником:

1) контекст, цель и важность выполнения задачи;

2) суть и условия выполнения задачи, в том числе необходимость использования определенной регламентной документации;



- 3) описание этапов выполнения задачи и соисполнители;
- 4) сроки выполнения задачи и их обоснование с учетом возможной доработки результата;
- 5) мотивация работника;
- 6) варианты решения задачи;
- 7) прочая информация, которая может повлиять на выполнение задачи.

5.88. Руководитель подразделения при постановке задачи учитывает загрузку работника. В органе или организации выявляется и на регулярной основе актуализируется среднее соотношение между плановыми (текущими) задачами и оперативными (возникающими) задачами. Часть времени работы работников резервируется под выполнение срочных и внеплановых задач.

5.89. При наличии у работника нескольких задач, в том числе проектного характера, руководитель определяет приоритеты их реализации.

5.90. После выполнения задачи или выделенного блока работ в рамках поставленной задачи руководитель подразделения предоставляет обратную связь работнику, даже в случае отсутствия замечаний в отношении выполненной работы.

### **Образ органа или организации**

5.91. В органе или организации формулируются ценности, миссия и видение этого органа или организации.

5.92. Ценности описывают ориентиры, на которых орган или организация строит свою деятельность, и которые использует для принятия стратегических решений.

5.93. Миссия коротко описывает, в чем заключается смысл существования органа или организации как отдельной сущности и что отличает его (ее) от других органов и организаций.

5.94. Видение описывает идеальный образ такого органа или организации, который пока не достигнут, но к которому необходимо стремиться.

5.95. Орган или организация доводят до широкого круга лиц информацию о миссии, ключевых целях и задачах деятельности органа или организации.

5.96. В деятельности органов и организаций в отдельно определенных случаях используются элементы фирменного стиля клиентоцентричности.

5.97. Документация органа или организации разрабатывается в единых форматах (шаблонах) с применением утвержденного фирменного стиля в удобочитаемой для работника форме с использованием визуального представления информации.

### **Правила коммуникации**

5.98. При решении рабочих задач все совещания и обсуждения должны соответствовать следующим требованиям:

1) четко задана цель и тематическая направленность рассматриваемых вопросов повестки совещания;

2) определены дни, время начала и окончания регулярных совещаний; внеплановые оперативные совещания допускаются только при условии их проведения в зарезервированное под выполнение срочных и внеплановых задач время при отсутствии подобного рода задач у всех участников совещания;

3) для регулярных совещаний – устойчивость повестки, темы (разделы или вопросы) в которой воспроизводятся от совещания к совещанию, а также применение стандартного порядка проведения совещаний;

4) для регулярных совещаний – устойчивость состава участников и руководителя совещания;

5) модерация совещаний: контроль соблюдения цели совещания, вопросов повестки и регламента совещания участниками;

6) фиксация хода и решений совещания по повестке (ведение протокола совещания, который утверждается и направляется на исполнение);

7) наличие механизма контроля исполнения протокола совещаний.

5.99. Рабочая коммуникация помечается как информационная или как требующая совершения действий.

5.100. Информация, требующая совершения действий, содержит указание на:

1) исполнителя (исполнителей);

2) действия, которые необходимо совершить;

3) образ результата.

5.101. В рабочей коммуникации используется простой и понятный язык без использования канцеляризмов, затрудняющих восприятие информации.

5.102. В органе или организации формируется и реализуется план коллективных активностей, направленных на развитие спортивного, творческого, интеллектуального потенциала работников, а также в целях формирования крепких устойчивых деловых взаимоотношений и дружественной атмосферы внутри коллектива. План коллективных активностей может быть сформирован как на уровне органа или организации, так и на уровне его подразделений. Количество мероприятий плана коллективных активностей не может содержать менее одного мероприятия в

два месяца, в котором задействованы все работники органа или организации, отдельного структурного подразделения.

5.103. Руководители подразделений органа или организации должны принимать обязательное и непосредственное участие в мероприятиях плана коллективных активностей.

## **6. Обратная связь и мониторинг**

6.1. Органы или организации получают обратную связь от работников по каждому процессу (группе процессов), реализуемому с участием работников, для фиксации, исправления существующих (возникающих) отклонений, корректировки и совершенствования подходов к реализации деятельности органа или организации.

Для получения обратной связи выстраивается система внутренней обратной связи, позволяющая выявить отношение работников к процессам (группам процессов) органа власти в ходе профессиональной деятельности.

6.2. Клиентами кадровой службы при получении обратной связи являются работники органа или организации, а также кандидаты в процессе отбора персонала и включения в кадровый резерв.

Целью получения обратной связи является оценка уровня удовлетворенности различными процессами, в том числе в рамках кадрового цикла, работниками органа или организации для повышения уровня его клиентоцентричности, например:

- материально-техническое оснащение;
- регламентация профессиональной деятельности;
- автоматизация профессиональной деятельности;
- взаимодействие с другими подразделениями органа или организации, государственными органами и организациями;
- скорость и качество рассмотрения запросов и обращений в кадровую службу.

6.3. При сборе обратной связи реализуется принцип взаимного доверия и безопасности. В органе или организации определяются случаи получения обратной связи анонимно и с указанием персональных данных работников.

6.4. Органы или организации обеспечивают получение обратной связи в двух формах:

- 1) опросы;
- 2) получение предложений, замечаний и жалоб.

6.5. Предложения, замечания и жалобы обрабатываются руководителем работника. По итогам обработки предложений, замечаний и жалоб формируется и доводится до автора мотивированный ответ.

6.6. Орган или организация внедряет процедуры, обеспечивающие реагирование на полученную обратную связь, в том числе реинжиниринг процессов.

6.7. Орган или организация ежегодно осуществляет мониторинг уровня зрелости кадровых процессов, то есть определение наличия всех процессов кадрового цикла и степени соответствия внедренных в органе или организации процессов целевому состоянию и принципам клиентоцентричности. Осуществляется интегральная оценка характеристик кадровой службы, кадровых компетенций руководителей и работников кадровой службы, клиентоцентричности в отношении работы с кадрами.

Дополнительно разрабатывается профиль должности руководителя кадровой службы с учетом его ответственности за внедрение клиентоцентричности в кадровой службе и определяется периодичность мониторинга соответствия руководителя кадровой службы профилю должности.

6.8. Мониторинг уровня зрелости кадровых процессов осуществляется в отношении следующих объектов:

1) кадровой службы, на основании:

- особенностей организационной структуры;
- роли кадровой службы;
- наличия кадровой политики (стратегии);
- объема и обеспеченности кадрового подразделения ресурсами;
- уровня развития кадровой аналитики;
- степени вовлеченности руководителей подразделений в реализацию кадровой политики и кадровых процессов;

2) руководителя кадровой службы – на основании эффективности реализованных кадровых процессов и формирования профессиональной культуры;

3) профессионализма специалистов кадровой службы – на основании эффективности реализованных кадровых процессов и формирования профессиональной культуры;

4) клиентоцентричности специалистов кадровой службы - на основании опроса по удовлетворенности кадровой работой органа или организации в целом и по отдельными процессам кадрового цикла и профессиональной культуры.

6.9. В зависимости от результатов мониторинга определяется текущий уровень кадровой зрелости органа или организации:

1) традиционная кадровая служба – в случае достижения целевого уровня показателей мониторинга;

2) оптимизированная кадровая служба – в случае, если целевой уровень показателей достигнут при снижении финансовых и трудовых затрат;

3) расширенная кадровая служба – в случае, если помимо достижения целевого уровня показателей при снижении финансовых и трудовых затрат также применяются проактивные сервисы;

4) клиентоцентричная кадровая служба – в случае, если обеспечена стратегическая реализация клиентоцентричности в процессах, сервисах, профессионально-личностных качествах работников.

6.10. Кадровыми службами органов и организаций разрабатывается перечень необходимых к осуществлению мероприятий для достижения следующего за достигнутым уровнем кадровой зрелости и реинжиниринга уже реализованных процессов кадрового цикла.

По результатам реализованных мероприятий на ежегодной основе осуществляется повторный мониторинг уровня зрелости кадровых процессов для аудита результатов мероприятий и определения достигнутого уровня кадровой зрелости.

6.11. Текущий уровень кадровой зрелости дополнительно к профилю должности учитывается для определения необходимости и программ обучения руководителей кадровых служб, необходимости обучения принципам и стандартам клиентоцентричности работников кадровых служб.

Результаты мониторинга дополнительно позволяют:

1) оценивать эффективность кадровой работы в органе или организации и результативность кадровых процессов;

2) дополнительно к уровню зрелости кадровых служб выстраивать рейтинги по уровню компетенций работников кадровых служб, клиентоцентричности и результативности отдельных кадровых процессов и кадровой работы в целом;

3) планировать и реализовывать мероприятия, направленные на совершенствование кадровой стратегии, политики, организационной модели кадровой службы и ее ресурсного обеспечения, отдельных кадровых процессов.

6.12. Органы или организации дополнительно осуществляют мониторинг общей эффективности следующих внутренних процессов:

1) исследование уровня вовлеченности работников;

2) исследование состояния социальной среды в органе или организации;

3) формирование психологических портретов работников;

4) оценка «360 градусов».

6.13. Исследование уровня вовлеченности работников позволяет определить удовлетворенность работников условиями труда и наличия

стимулирования для сверхпроизводительности труда, обеспечивает анализ всех процессов органов или организаций, в которых участвуют работники, и результатов таких процессов (условий достижения того или иного результата, наличия и решения проблем).

6.14. Состояние социальной среды в органе или организации определяется на основании анализа:

1) мониторинга взаимодействия работников с руководителями подразделений, в том числе достаточности и качества взаимодействия, понятности постановки задач;

2) мониторинга формального и неформального взаимодействия работников между собой: качества взаимодействия при решении поставленных задач и осуществлении трудовой деятельности; выявления нематериальных стимулов работы, склонности работников к определенному виду деятельности, схожести интересов, проблемных зон в коммуникациях.

6.15. Психологические портреты работников, формируемые по результатам мониторинга, представляют собой группы мотивационных стимулов к увеличению производительности труда, лояльности и вовлеченности работников органа или организации, факторов и особенностей, позволяющих работникам чувствовать себя комфортно и уверенно.

6.16. Метод оценки «360 градусов» позволяет определить, насколько работник соответствует ценностям клиентоцентричности через самооценку, опрос руководителей и коллег.

## **7. Методики реализации Стандарта**

7.1. В целях реализации Стандарта рекомендуется пользоваться следующими методическими и нормативными документами:

1) Методика нематериальной мотивации государственных служащих Российской Федерации<sup>3</sup>;

2) Методика оценки «360 градусов»<sup>2</sup>;

3) Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего;

4) Методика формирования и развития профессиональной культуры государственного органа;

5) Методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации;

---

<sup>3</sup> URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16>.

<sup>2</sup> URL: <https://cdto.work/documents/methodical-recommendation-360.pdf>.

6) Рекомендации по вопросам организации дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию государственных служащих Российской Федерации;

7) Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы;

8) Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных служащих (включая общественную оценку);

9) Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации.

## **8. Внесение изменений и дополнений в Стандарт**

8.1. Орган или организация могут выступить с инициативой внесения изменений в Стандарт.

8.2. Предложения по изменению Стандарта направляются в Минэкономразвития России.

8.3. Минэкономразвития России запрашивает позицию автономной некоммерческой организации «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» относительно полученных предложений по изменению Стандарта.

8.4. При получении от автономной некоммерческой организации «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» позиции относительно полученных предложений по изменению Стандарта Минэкономразвития России готовит новую редакцию Стандарта, отражающую предложенные изменения, и организует рассмотрение новой редакции Стандарта на заседании проектного комитета федерального проекта «Государство для людей» (далее – Проектный комитет).

8.5. Проектный комитет принимает решение об одобрении либо неодобрении новой редакции Стандарта. В случае одобрения Проектным комитетом новой редакции Стандарта, она вступает в силу немедленно после принятия такого решения.

8.6. Минэкономразвития России сообщает органу или организации, выступившим с инициативой внесения изменений в Стандарт, о результатах рассмотрения соответствующих предложений Проектным комитетом.