



ВІННИЦЬКА МІСЬКА РАДА РІШЕННЯ

Від 22.12.2017 № 985
м.Вінниця

25 сесія 7 скликання

Про виконання «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2015-2017 рр.» та затвердження «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020рр.»

На виконання положень Стратегії розвитку «Вінниця-2020» рішенням міської ради від 26.12.2014р. №1952 затверджена «Програма підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2015-2017 р.р». Предметом даної програми є сукупність заходів з навчання й підвищення кваліфікації персоналу, професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, розробки чітких критеріїв оцінки ефективності співробітників та роботи з кадровим резервом.

Одним з пріоритетів кадрової політики міської ради є створення умов для найбільш повного застосування професійної кваліфікації персоналу, самовдосконалення, розвитку ділової та творчої активності працівників.

У звітному періоді 585 працівників пройшли навчання з питань запобігання та протидії корупції; навчання з питань заповнення електронних декларації пройшли 700 працівників Вінницької міської ради, всі депутати Вінницької міської ради, керівники, юристи та кадровики комунальних підприємств міста; 258 працівників - з питань енергоефективності та енергозбереження.

Фахівці міської ради прослухали лекційні курси з актуальних питань розвитку місцевого самоврядування, закордонного досвіду по створенню інфраструктури геопросторових даних, діяльності центру вторинної правової допомоги, пенсійного забезпечення та пенсійного страхування, доступу до публічної інформації, особливостей ринку праці у м. Вінниця, роботи в команді, інших питань. 150 працівників міської ради та комунальних підприємств міста були ознайомлені зі змінами в чинному законодавстві в частині проходження державної експертизи в отриманні дозвільних

документів по будівництву . Для відповідальних працівників комунальних підприємств було проведено навчання на тему «Порядок оприлюднення інформації про діяльність комунальних підприємств Вінницької міської ради в мережі Інтернет». 350 працівників пройшли навчання на тему «Виживання в міських умовах у випадку воєнних дій, надзвичайних ситуацій техногенного чи природного походження»; 100 працівників Вінницької міської ради пройшли навчання на тему «Вінниця міжнародна: як розвивати місто разом з усім світом».

В рамках програми «Кваліфікаційний наступ 2030» міжнародного проекту «Інтегрований розвиток міст в Україні» проведено тренінги по створенню успішної мотивованої команди; особистому розвитку; емоційному інтелекту; управлінню конфліктами; вмінню вести переговори; професійному вигоранню, самомотивації, модерації дискусій, фасилітації, ефективної комунікації з громадськістю, в яких прийняли участь 276 працівників; у програмі «Майстерня міських проривів» прийняли участь 60 працівників Вінницької міської ради, комунальних підприємств міста та громадськості.

З метою запобігання емоційному вигоранню для працівників фронт-офісів проведено низку навчань на теми: «Емоційне вигорання на робочому місці», «Управління стресом та агресією. Безконфліктна поведінка та ефективне спілкування. Клієнтоорієнтованість. Проблемні та складні клієнти».

Особлива увага приділяється новопризначеним працівникам та тим, хто вийшов з декретних відпусток. Для їх адаптації розроблений та запроваджений оновлений курс.

Для працівників відділу організаційного забезпечення та діловодства, секретаріату та працівників рецепції проведено тренінги «Службовий етикет та ділове спілкування», «Діловий протокол», «Ефективна комунікація», окремо для працівників відділу організаційного забезпечення та діловодства проведено тренінг «Ідеальний помічник керівника» .

33 працівники Вінницької міської ради пройшли 40-годинний тренінг – навчання за темою «Командна робота».

Двічі для 250 водіїв маршрутних таксі та перевізників та 100 працівників «Прозорих офісів» ЖЕКів міста проведено тренінги щодо єдиних стандартів обслуговування населення.

З метою навчання поведінки у транспорті з людьми з інвалідністю 125 кондукторів та водіїв комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія» пройшли тренінг «Уроки особливого етикету». Щоквартально, протягом 2016 року з кондукторами проводилися навчання за участю запрошених психологів щодо поводження з пасажирями.

Протягом звітнього періоду проведено кадровий аудит усіх житлово-експлуатаційних контор міста, закладів охорони здоров'я, «Прозорих офісів» та рецепції комунальних підприємств міста метою перевірки якості роботи.

З метою оптимізації структури Вінницької міської ради проведені кадрові аудити виконавчих органів, а саме: департаменту комунальних ресурсів; департаменту архітектури, містобудування та кадастру; департаменту економіки і інвестиції; департаменту адміністративних послуг міської ради, за результатами яких затверджена нова структура виконавчих органів Вінницької міської ради.

Працівники Вінницької міської ради вивчають англійську (на базі 3 груп) та польську мови (на базі 1 групи). В рамках клубу «English Club» проходять зустрічі, дискусії з носіями англійської мови. Створено групу з вивчення англійської мови на базі Центру підвищення кваліфікації для працівників виконавчих органів та комунальних підприємств міста.

Для надання якісних послуг громадянам з вадами слуху 11 працівників фронт-офісів міської ради пройшли навчання «Українська жестова мова для адміністративної та соціальної сфери» та отримали сертифікати.

З метою обміну досвідом та вивчення кращих іноземних практик посадовими особами органів місцевого самоврядування здійснено 80 поїздок з навчальними та ознайомчими візитами у різні країни світу.

Тривало підвищення кваліфікації працівників виконавчих органів міської ради у вищих навчальних закладах: у Одеському регіональному інституті державного управління при Президентові України - 22 працівника навчаються, 17 працівників успішно закінчили; у Національній академії державного управління при Президентові України (м. Київ) – 1 навчається, 1 працівник закінчив навчання; у Національній Академії керівних кадрів культури і мистецтв - 2 працівника ВМР та 1 керівник закладу культури навчаються, 1 працівник органів місцевого самоврядування та 1 керівник комунального закладу культури закінчили навчання.

2 працівника департаменту кадрової політики міської ради пройшли комплексну навчальну програму підготовки тренерів «Через терни до зірок». Отримали сертифікати тренерів та провели тренінги для працівників ресепшенів «Позитивне мислення або шлях до успіху!» та «Якісний сервіс та стандарти обслуговування клієнтів у Вінницькій міській раді».

Зовнішні тематичні семінари, конференції, форуми відвідали 114 фахівців Вінницької міської ради.

Для вивчення задоволеності працівників Вінницької міської ради постійно проводяться опитування та анкетування щодо оцінки роботи окремих категорій працівників, загальної оцінки задоволеності умовами праці та лояльності до керівництва. Для підвищення мотивації працівників затверджено та впроваджено нове преміальне положення.

У Вінницькій міській раді сформований дієвий «Банк кадрів», який постійно поповнюється. З кандидатами проведено 450 інтерв'ю, з них 51 особа працевлаштована.

Особлива увага приділяється роботі з керівним складом Вінницької міської ради та комунальних підприємств міста. Так, керівники виконавчих органів вищої та середньої ланки пройшли тренінги «Управління змінами та самомотивація», «Управління своїм особистим часом та ефективністю», керівники міських комунальних підприємств пройшли навчання щодо особливостей декларування доходів, витрат та зобов'язань фінансового характеру, відвідали 16-годинний тренінг на тему «Синергія команди. Оперативне керівництво», «Уроки особливого етикету».

Затверджені та вдало застосовуються показники ефективності (KPI) для керівників комунальних підприємств міста.

Продовжується робота з талановитою молоддю. Студенти ВНТУ пройшли стажування у виконавчих органах Вінницької міської ради. 300 студентів пройшли літню практику в комунальних закладах міста.

студента ВНЗ та учня ПТНЗ пройшли виробничу практику та стажування в комунальних підприємствах міста. З них 12 осіб після закінчення навчання були працевлаштовані.

Разом із Вінницькою молодіжною радою відновлена робота Школи місцевого самоврядування, в рамках якої пройшов захист 11 студентських міні-проектів. 5 студентів Вінницьких вищих навчальних закладів пройшли стажування у виконавчих органах Вінницької міської ради, успішно захистили свої міні проекти та за результатами стажування були зараховані до кадрового резерву.

Для покращення роботи з персоналом організована HR-школа, в рамках якої проводиться навчання з кадровиками комунальних підприємств, установ та закладів міста, постійно приймається участь у тематичних кадрових вебінарах, HR-форумах.

З метою розвитку корпоративної культури проведені турніри між департаментами міської ради з гри «Що?Де?Коли?», гри у боулінг, гри у пейнт-бол, футбольний матч, організовані екскурсії на комунальні підприємства міста, фінансова гра «Грошовий потік», велопробіг для працівників Вінницької міської ради. Проведено 9 майстер – класів по Handmade. Постійно виходить корпоративне видання «ВМР-інфо».

Досягнутий стабільний результат за рейтинговими показниками, а саме:

К-ть створених тренінгових модулів, конференцій	45	100 % виконання
	З них:	
	2015 р.- 8	
	2016 р. - 16	
К-ть працівників, охоплених навчальними модулями	831	100 % виконання
	З них:	
	2015 р.- 140	
	2016 р. – 316	
К-ть працівників, що відвідали зовнішні конференції, професійні з'їзди, семінари, форуми	305	100 % виконання
	З них:	
	2015 р. - 100	
	2016 р. - 91	
К-ть поїздок по обміну досвідом	301	100 % виконання
	З них:	
	2015 р. – 104	
	2016 р. - 112	
К-ть працівників, що здобувають спеціалізовану освіту у ВУЗах (вступила до НАДУ при ПУ)	26	100 % виконання
	З них:	
	2017р. - 85	

	2015 р. - 9	
	2016 р. - 9	
	2017 р. – 8	
К-ть працівників, що успішно пройшли стажування, з них:	137 3 з них:	100 % виконання
Внутрішнє стажування:	77	
	2015 р. - 16	
	2016 р. - 22	
	2017 р. – 39	
Зовнішнє стажування:	60	
	2015 р. - 11	
	2016 р. - 18	
	2017 р. – 31	
Рівень задоволеності громадян якістю обслуговування при наданні адміністративних та соціальних послуг (максимум – 3 бали)	2015 – 2,99	99,9 % виконання
	2016 – 2,99	
	2017 - 2,99	
Впровадження системи ключових показників ефективності (КПЕ) співробітників	Впроваджена для керівників МКП, пілотне впровадження для виконавчих органів	100 % виконання

Враховуючи вищевикладене, з метою перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради та працівників комунальних підприємств міста, керуючись пунктом 22 частини 1 статті 26, частиною 1 статті 52, частинами 1, 6 статті 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», міська рада

ВИРІШИЛА:

1. Інформацію директора департаменту кадрової політики міської ради про хід виконання «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2015-2017рр.» та затвердження «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020рр.» взяти до відому.
2. Стан виконання заходів «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2015-2017рр.» вважати задовільним.
3. Затвердити «Програму підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020рр.» згідно з додатком.
4. Рішення міської ради від 26.12.2014р. №1952 «Про затвердження «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2015-2017 рр.» зняти з контролю.

5. Контроль за виконанням даного рішення покласти на постійну комісію міської ради з питань прав людини, законності, депутатської діяльності і етики (Ю.Зажирко).

Міський голова

С. Моргунов

Додаток
до рішення міської ради
від 22.12.2017 № 985

**ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ І
КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
МІСТА НА 2018- 2020 РОКИ**

1. ПЕРЕДУМОВИ

У сучасному світі розвиток кадрового потенціалу є однією з найважливіших передумов успіху будь-якої організації. Управління на рівні держави набуває соціально орієнтованого спрямування, в результаті чого людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства. Дослідження, проведені Світовим банком у розвинених країнах, переконливо довели, що основним джерелом зростання валового продукту є персонал.

Працівник розглядається як власник людського, інтелектуального та соціального капіталу, що володіє професійно-кваліфікаційними характеристиками, які забезпечують його персональну ефективність і конкурентоспроможність.

В умовах сьогодення стає актуальним питання вдосконалення кадрового менеджменту в органах місцевого самоврядування та комунальних підприємствах міста в напрямку зміни концепції підготовки кадрового ресурсу. Цілеспрямованість кадрового менеджменту пов'язана із забезпеченням міста персоналом необхідної кількості та якості, організацією його персонального розвитку, а кваліфіковані кадри є найбільш конкурентним ресурсом системи управління та розвитку високопродуктивної економіки міста.

Всі вказані аспекти матимуть відображення в «Програмі підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020рр.»

Оцінка історичного досвіду приводить до припущення, що обмеження можливостей людини в розвитку її активності, зниження рівня її відповідальності, відсутність інвестицій у людський капітал, обмежене стимулювання до вступу в соціальні контакти надалі приведе до зниження конкурентоспроможності організації. Для запобігання цього в контексті концепції розвитку людини головною метою сучасного кадрового менеджменту є формування нових кадрів, яким властиві такі основні риси:

- професійні можливості, навички й творчі здатності, які відображаються в умінні критично оцінювати досягнуті результати, бачити недоліки у власній діяльності та знати шляхи їх подолання, у бажанні постійно підвищувати свій рівень освіти та кваліфікації;
- аналітичне мислення, проявом якого є вміння знаходити оптимальні рішення для підвищення ефективності індивідуальної діяльності працівника, окремого підприємства та організації, здатність бачити варіанти розвитку, орієнтація на найбільш раціональне використання існуючих ресурсів;
- рівень підготовки до здійснення організаційної й управлінської діяльності, що передбачає знання сучасних методів і форм організації праці, уміння ефективно організовувати роботу трудового колективу;
- психологічні якості, ознаками яких є цілеспрямованість, працездатність, успішність, психологічна стабільність та здоров'я.

З прийняттям Стратегії розвитку «Вінниця - 2020» питання розвитку кадрів міської ради та комунальних підприємств міста набуло особливої актуальності, оскільки для задоволення поточних і майбутніх потреб громади

та досягнення стратегічних цілей представники муніципалітету мають відповідати вимогам сучасних європейських стандартів.

II. АНАЛІЗ ПРАВОВОЇ БАЗИ

Основними нормативними актами, що регулюють питання розвитку кадрів в Україні є:

- Конституція України;
- Кодекс законів про працю України;
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- Закон України «Про загальну середню освіту»;
- Закон України «Про професійно-технічну освіту»;
- Закон України «Про вищу освіту»;
- Закон України «Про зайнятість населення»;
- Закон України «Про професійний розвиток працівників»;
- Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затверджена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012;
- Класифікатор професій, що представляє собою складову частину державної системи класифікації та кодування техніко-економічної та соціальної інформації;
- Стратегія розвитку «Вінниця 2020».

На сьогоднішній день у Вінницькій міській раді існує 4 документи, що стосуються питання розвитку персоналу: Програма «Муніципальний університет перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради», Положення про порядок преміювання працівників виконавчих органів Вінницької міської ради, Програма «Проходження практики в виконавчому комітеті Вінницької міської ради та комунальних підприємствах м. Вінниці» і студентська програма тематичних стажувань в структурних підрозділах міської ради «StartUp». Дані документи регламентують питання підвищення кваліфікації, мотивації персоналу, роботи з кадровим резервом та залучення молоді на службу в муніципальні структури міста.

III. АНАЛІЗ УСПІШНИХ ЗАКОРДОННИХ ПРАКТИК

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи - не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управлінні людськими ресурсами.

Відбір, збереження кадрів та призначення на державній службі **Сінгапуру** ґрунтуються на засадах відкритої конкуренції, непідкупності та політичної нейтральності. На державній службі Сінгапуру працює близько 130000 співробітників у 15 міністерствах та більше ніж 50 підпорядкованих організаціях. Відбір та призначення на державній службі розглядаються з

урахуванням заслуг та досягнень. Державні службовці Сінгапуру отримують конкурентні ринкові ставки на основі гнучкої структури заробітної плати в залежності від продуктивності праці.

Усі державні службовці проходять щорічну атестацію, під час якої розглядається потенціал службовця і продуктивність його праці. Такі дані відповідним чином реєструються. Вищевикладене дозволяє державним службовцям працювати цілеспрямовано та виконувати встановлений план. Це також дає можливість приймати рішення щодо просування по службі і нагород. Проводяться постійні перевірки з метою забезпечення конкурентоспроможності та можливості залучення та збереження талановитого персоналу. Адже саме збереження професійних державних службовців є набагато важливішим та вигіднішим, ніж пошук та навчання нових.

На державній службі Сінгапуру існує Кодекс поведінки державного службовця, що базується на таких принципах, як: 1) непідкупність; 2) чесність; 3) порядність; 4) політична нейтральність; 5) відмова від використання свого службового положення для досягнення своїх приватних інтересів; 6) відмова від надання послуг для будь-якого зовнішнього учасника; 7) відмова від участі у діяльності, яка може призвести до конфлікту інтересів. Важливе місце у політиці державної служби Сінгапуру посідає навчання державних службовців. Кожний державний службовець має право на 100 годин навчання щорічно, з яких 60% — це курси, пов'язані з роботою, 40% — курси саморозвитку, самовдосконалення.

У **Франції** правила вступу на державну службу визначаються Загальним кодексом державних службовців. Щоб зайняти посаду державної служби та працювати в органах влади, необхідно пройти конкурсний (зовнішній, внутрішній) або ж професійний відбір. Однак, на відміну від України, у Франції ранг відділено від посади, тобто державний службовець пов'язаний зі своїм рангом, а не з посадою.

У **Німеччині** система публічної служби та доступ до неї значною мірою відрізняється від французької, зокрема в галузі підготовки публічних службовців та організації відбору, який фахівці називають "поетапним", оскільки він складається з двох державних іспитів, до яких допускаються особи, які пройшли теоретичну підготовку та стажування у земельних або федеральних органах управління. Посади на публічній службі у Німеччині об'єднані в "кар'єру", тобто групу посад від нижчої до вищої, які вимагають однакового освітнього рівня для вступу на них, однак відповідальність і складність завдань на різних рівнях вимагають досвіду й удосконалення професійних навичок.

Службовці Німеччини перебувають в одному з трьох видів правового статусу, які відрізняються рівнем правової захищеності й обсягом функціональних обов'язків.

1. Підготовча служба. Характеризується найменшою правовою захищеністю, службовця можуть звільнити за вчинення дисциплінарного проступку. Він не обіймає жодної посади, а проходить теоретичну і практичну підготовку.

2. Випробувальна служба починається з призначення на посаду і триває від одного року у службовців простого рівня до трьох років у службовців

високого. 3. По життєве призначення отримують службовці, яким на момент призначення виповнилося 27 років і які мають успішно закінчену випробувальну службу.

Формальності, пов'язані з призначенням за внутрішнім набором, не численні, оскільки особова справа службовця вже перебуває в адміністрації, однак цей службовець не має жодної переваги перед зовнішнім кандидатом, і керівник служби, призначаючи на вакантну посаду певну особу, не зобов'язаний вивчати кандидатури службовців спочатку. Тобто на службу може бути прийнята особа, що є найбільш професійно придатною. У багатьох європейських державах передумовою постійного прийняття на посаду в публічній службі є проходження підготовчої служби. Метою функціонування такої служби є з'ясування професійної придатності майбутнього державного службовця, теоретична і практична підготовка до виконання службових завдань. Для кандидатів, які вперше призначаються, проходження підготовчої служби як правило є обов'язковим. Тривалість такої підготовки визначається законами та може тривати від кількох місяців до кількох років. Після закінчення строку підготовчої служби особа здає кваліфікаційний іспит, за результатами якого приймається остаточне рішення про призначення або припинення служби.

У сучасній теорії і практиці управління персоналом домінують два діаметрально протилежних підходи - американський і японський.

Американський - передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада - працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних показників цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід - вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник - посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію.

Обидві моделі - американська і японська мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці прослідковується тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

IV. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИТУАЦІЇ

Становлення процесу стратегічного кадрового менеджменту вимагає якісного аналізу роботи структурних підрозділів та муніципальних підприємств і розуміння того, чого прагнуть місцеві жителі й інші ключові зацікавлені особи, включаючи центральний уряд.

Проведено аналіз результатів роботи працівників та отримано наступні показники за останні три роки:

Результати зовнішньої оцінки роботи працівників

Вихідні дані	2015	2016	2017
Подяки	74	54	115 (134)
Скарги	30	22	13

Джерело інформації: звернення громадян.

Результати щорічної оцінки та атестації

Оцінка	2015	2016
«Добре» і вище	99,1%	99%
Низька оцінка	0,9%	1%

Джерело інформації: результати ЩО та атестації.

Оцінка рівня лояльності працівників до організації

Критерій оцінки	2015	2016	2017
Оцінка можливостей для саморозвитку (мах-5)	3,9	4	4,06
Оцінка престижності місця роботи (мах-5)	3,76	4,03	4,03
Оцінка лояльності до компанії (мах-5)	4,23	4,25	4,29

Джерело інформації: Щорічна оцінка задоволеності працівників.

Рух кадрів

Вид переведення	2015	2016	2017
«Вертикальний» ріст	26	36	41
«Горизонтальні» переведення	29	55	65

Джерело інформації: розпорядження міського голови.

Підвищення кваліфікації

Джерело підвищення кваліфікації	2015	2016	2017
НАДУ при ПУ та ЦПКДС	605	61	718
Тренінгові модулі для посадових осіб МС	170	316	343
Тренінгові модулі для працівників МКП	386	408	112

Джерело інформації: щоквартальний звіт по підвищенню кваліфікації та розвитку кадрів ВМР.

Динаміка результатів програм студентських стажувань:

Вихідні дані	2015	2016	2017
Пройшли стажування	300	6	64
Працевлаштовані	-	1	12

Джерело інформації: Програма практики, програми стажувань у ВМР.

Проаналізувавши актуальну законодавчу базу та кращі практики країн Євросоюзу, а також провівши SWOT-аналіз процесу розвитку кадрів Вінницької міської ради, можна зробити наступні висновки:

Сильні сторони	Слабкі сторони
Команда націлена працювати на результат Грамотне застосування кращих вітчизняних та закордонних практик	Нестача часу/небажання деяких працівників проходити навчальні програми

Кваліфікований підбір та ефективний розвиток кадрів	Застаріла матеріальна технічна база у більшості працівників
---	---

Можливості	Загрози
Нові дієві законодавчі механізми Організація стажувань, поїздок по обміну досвідом Застосування нових технологій, інструментів Залучення висококваліфікованих тренерів та зовнішніх експертів за рахунок інвестиційних програм	Мінливість законодавства Законодавчі обмеження щодо служби в органах місцевого самоврядування Загроза кібератак

Висновок: Одним із основних напрямів змін в кадровій політиці є застосування підходу, що базується на компетенціях. Такий підхід передбачає врахування знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей службовця, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці.

V. Мета, цільові групи та завдання програми

Предметом даної програми є сукупність заходів з навчання й підвищення кваліфікації персоналу, професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, застосування чітких критеріїв оцінки ефективності співробітників та використання передових способів підбору персоналу.

Мета Програми — використання сучасних механізмів та алгоритмів по роботі з персоналом, які забезпечать покращення якісного складу працівників муніципальних структур та розвиток їх особистісних компетенцій; підвищать рівень мотивації персоналу та його лояльності до організації; допоможуть у зміцненні корпоративної культури компанії.

Цільові групи даної програми:

- працівники структурних підрозділів міської ради;
- працівники комунальних підприємств;
- талановита молодь (студенти останніх курсів ВНЗ, учасники молодіжних проектів та громадських організацій).

Завдання програми:

1. Реалізація державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування та з питань трудового законодавства.
2. Формування якісного кадрового складу органів місцевого самоврядування для ефективного вирішення ними своїх задач за допомогою зовнішніх джерел пошуку персоналу, наявного стратегічного кадрового резерву та залученню талановитої молоді.
3. Забезпечення розвитку персоналу, його мотивації до ефективної роботи, можливостей професійної самореалізації.
4. Вжиття заходів щодо підтримки корпоративної культури, а також формування іміджу та престижу служби в органах місцевого самоврядування.

5. Використання системи показників ефективності функціонування органів місцевого самоврядування.
6. Розробка рекомендацій та пропозицій ефективних форм матеріального і морального стимулювання персоналу до виконання функціональних повноважень на підставі проведених кадрових аудитів.

VI. Етапи реалізації програми

Програма підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста передбачає наступні етапи реалізації:

- оптимізація структури Вінницької міської ради та комунальних підприємств (за потребою);
- оцінка роботи персоналу з використанням ключових показників ефективності в структурних підрозділах міської ради та комунальних підприємствах міста;
- ефективний рекрутинг за допомогою «Банку Кадрів» та зовнішніх джерел пошуку персоналу;
- працевлаштування талановитої молоді на вакантні посади в структурні підрозділи та комунальні підприємства міста;
- здійснення заходів, спрямованих на зміцнення корпоративної культури;
- моніторинг роботи персоналу комунальних підприємств за допомогою кадрових аудитів в комунальних підприємствах міста;
- моніторинг роботи працівників центрів адміністративних послуг та комунальних підприємств міста;
- організація підвищення кваліфікації працівників міської ради та комунальних підприємств міста згідно затвердженої навчальної програми;
- комплексна оцінка персоналу муніципалітету.

VII. ЗАХОДИ ПРОГРАМИ

Назва напрямку діяльності (пріоритетні завдання)	Перелік заходів програми	Строки та період виконання	Виконавці	Джерела фінансування	Очікувані результати
Сприяння ефективному функціонуванню підрозділів міської ради та комунальних підприємств міста	Проведення експертної оцінки структури Вінницької міської ради та комунальних підприємств міста	2018-2020	Департамент кадрової політики, незалежні експерти, аудиторські компанії	Міський бюджет	Виявлення слабких сторін (ланок) та забезпечення ефективної структури Вінницької міської ради та комунальних підприємств,
	Оновлення структури (за потребою)		Департамент кадрової політики, комунальні підприємства міста	Не потребує фінансування	здатної на виконання стратегічних цілей

	Моніторинг ефективності функціонування нової структури (за потребою)		Департамент кадрової політики, незалежні експерти, аудиторські компанії	Міський бюджет	
Професійний підбір та якісна розстановка кадрів, робота з талановитою молоддю	Ефективний рекрутинг, headhunting (Банк кадрів)	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	Формування чисельності і оптимального складу високопрофесійних фахівців, що відповідають специфіці діяльності і стратегічним цілям муніципалітету, комунального підприємства. Залучення молоді до проходження служби в органах МС та комунальних підприємствах міста та збільшення частки спеціалістів віком до 35 років у загальній чисельності працівників ВМР та комунальних підприємств.
	Реалізація програми студентських стажувань	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради, навчальні заклади міста, міські комунальні підприємства	Кошти міських комунальних підприємств	
	Просування по службі кращих працівників (кадровий резерв, стажування в департаментах, комунальних підприємствах на вищих посадах)	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради, виконавчі органи ВМР, міські комунальні підприємства	Не потребує фінансування	
Оцінка персоналу	Впровадження профілів компетентності посад		Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	Контроль ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств міста, виявлення слабких та сильних сторін команди, корегування кадрового складу.
	Проведення щорічних оцінок	2019р., 2020р.	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	
	Кадрові аудити виконавчих органів та комунальних підприємств міста	Відповідно до запитів вищого Керівництва	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	
	Моніторинг якості надання послуг	Відповідно до запитів вищого керівництва	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	
Кадровий менеджмент	Забезпечення зв'язку між результатами оцінювання службової діяльності посадових осіб	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	Створення умов для професійного розвитку та просування по службі посадових осіб

	та подальшим проходженням служби в органах місцевого самоврядування				місцевого самоврядування, підбору та раціональної розстановки кадрів, з урахуванням професійних здібностей та особистих якостей працівників
	Моніторинг чинного законодавства у сфері трудових відносин та місцевого самоврядування	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	
Навчання та підвищення кваліфікації	Організація процесу навчання за програмою «Муніципальний університет перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради», яка включає: лекції, тренінги, супервізії, круглі столи, семінари, курси з вивчення іноземних мов	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради	Міський бюджет, GIZ	Створення умов для розвитку персоналу міської ради та її комунальних закладів, вивчення новітніх методик, технологій зарубіжного та вітчизняного досвіду та їх практичне використання, постійне підвищення кваліфікації, професійної майстерності та створення умов для самоосвіти працівників міської ради
	Організація процесу обміну досвідом	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради разом із КП «Інститут розвитку міст»	Міський бюджет, кошти приймаючої сторони	
	Підтримка в актуальному стані інформаційного матеріалу на порталі ВМР	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	
	Підтримка в актуальному стані календаря навчань	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	
Розвиток корпоративної культури	Оцінювання морально-психологічного стану посадових осіб міської ради та працівників комунальних підприємств (опитування, анкетування, моніторинг роботи)	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	1. Забезпечення співробітництва у колективі, формування командного духу, матеріальна та нематеріальна мотивація працівників, підвищення задоволеності

	Організація семінарів, засідань, круглих столів з метою формування організаційної культури, відкритості їх роботи, поширення ефективних методів і форм налагодження взаємовідносин з громадськістю	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради, КП «Інститут розвитку міст»	Міський бюджет	працівників та спонукання зацікавленості у роботі на результат. 2. Підвищення рівня суспільної підтримки та довіри громадян до професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств міста до кінця 2017 року за результатами аналізу скарг та подяк, які надходять від громадян.
	Проведення майстер -класів та корпоративних заходів для підвищення командного духу	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради	Преміальне положення	
	Введення корпоративної символіки	2018-2020		Міський бюджет	
Виявлення лідерів, робота з керівним складом	Діагностика лідерських здібностей: (тестування, анкетування), виявлення «мозкового» складу команди;	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради		Виявлення потужного «мозкового» потенціалу, здатного генерувати інноваційні ідеї, створювати нові «продукти», прогресивні напрацювання. Навчання керівників основним складовим ефективному менеджменту: формування команди професіоналів, особистий авторитет керівника, «ставка» на лідера
	Організація тренінгів з керівниками структурних підрозділів та комунальних підприємств на теми: «Колективне лідерство», «Ефективний менеджмент», «Синергія команди».	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради, консалтингові компанії, зовнішні експерти	Міський бюджет, GIZ	
	Тренінги з ініціативними групами працівників. «Конкурс «VInsider»	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради, залучені експерти	Міський бюджет, GIZ	
Організація HR-hub	Тренінги, круглі столи, навчання, кадровиків комунальних підприємств та працівників ДКП Вінницької міської ради.	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради , залучені експерти	Міський бюджет, кошти міських комунальних підприємств, GIZ	Професійно підготовлені працівники сфери управління людськими ресурсами – запорука високоякісного кадрового складу організації.
	Обмін досвідом з передовими муніципальними та комерційними	2018-2020	Департамент кадрової політики міської ради ,	Міський бюджет, кошти міських	

	структурами України та інших Європейських країн		КП «Інститут розвитку міст»	комунальних підприємств, GIZ	Підвищення рівня довіри з боку працівників до кадрових служб структури.
--	---	--	-----------------------------	------------------------------	---

VIII. Фінансування програми

Джерелами фінансування Програми є міський бюджет в межах бюджетних призначень на рік та інші джерела, які не заборонені чинним законодавством України.

IX. Очікувані результати реалізації програми

Реалізація заходів Програми сприятиме:

1. Покращенню конкурентоспроможності муніципалітету та комунальних підприємств за показниками задоволеності працівників, підвищенню іміджу «посадовця» та рівня довіри громадян до професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств міста за результатами аналізу скарг і подяк, які надходять від громадян на адресу Вінницької міської ради та комунальних підприємств міста.

2. Ефективному функціонуванню підрозділів Вінницької міської ради та комунальних підприємств міста, відповідно до поставлених стратегічних цілей.

3. Утриманню рівня плинності кадрів на 5% відсотків до кінця 2020 року.

4. Підвищенню рівня професійного розвитку не менш як 30 % посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств міста до кінця 2020 року шляхом самоосвіти та удосконалення професійних знань, умінь та навичок .

X. Зв'язок між програмою та Стратегією розвитку «Вінниця – 2020»

Програма «Підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020 рр.» тісно пов'язана зі стратегією розвитку міста «Вінниця-2020» розроблялась на основі визначених Стратегією пріоритетів.

Так, стратегічний пріоритет **1 «Формування сильної місцевої громади» Ціль 2 «Лідерство Вінниці у підвищенні ефективності та дієвості місцевого самоврядування»** передбачає контроль ефективності діяльності органів місцевого самоврядування , визначення методики вимірювання дієвості муніципалітету та комунальних підприємств та постійне підвищення компетенції посадовців.

Стратегічний пріоритет 2 «Економічний розвиток, спрямований на високий та якісний рівень зайнятості» Ціль 3 «Кваліфіковані та освічені кадри» спрямований на розширення зв'язків між освітою та економікою (робота з молоддю, стажування студентів та учнів у виконавчих органах ВМР

та комунальних підприємствах міста), впровадження тренінгових модулів, збереження та залучення кваліфікованих кадрів.

Таким чином, запровадження даної Програми цілком відповідає стратегічним пріоритетам і цілям Стратегії розвитку «Вінниця-2020» і дасть можливість ефективно вирішувати значну кількість місцевих проблем, через процес ефективного управління кадровим складом виконавчих органів міської ради та комунальних підприємств міста.

XI. Індикатори моніторингу реалізації програми

Дослідження показників розвитку кадрів міської ради за 2015-2017 рр. дозволяє виділити основні ключові індикатори на подальші три роки.

Ключові індикатори	2018	2019	2020
К-ть проведених навчальних заходів (тренінгів, семінарів, конференцій)	30	20	30
% працівників, охоплених навчальними модулями	60	60	60
% працівників, які пройшли програму з професійної адаптації для новопризначених та співробітників, що вийшли з декретної відпустки (%)	100	100	100
К-ть працівників, що відвідали зовнішні конференції, професійні з'їзди, семінари, форуми	50	60	70
К-ть учасників поїздок по обміну досвідом	50	50	50
К-ть працівників, що вступили в НАДУ при ПУ	5	7	7
К-ть працівників, які були призначені на вищі посади	10	15	20
К-ть працівників охоплених корпоративними заходами	300	350	400
К-ть людей, працевлаштованих з «Банку кадрів»	20	25	30
К-ть працівників ВМР, які приймають участь в анкетуванні по задоволеності працівників	300	350	400
Рівень задоволеності громадян якістю обслуговування при наданні адміністративних та соціальних послуг (максимум – 100% задоволені)	85	90	90

XII. Впровадження, моніторинг та внесення змін до програми

Виконавці Програми забезпечують її реалізацію в повному обсязі та у визначені терміни.

Узагальнення матеріалів від виконавців програми здійснює департамент кадрової політики міської ради. З метою забезпечення контролю за досягненням поставлених цілей визначено перелік показників моніторингу

ефективності реалізації програми. Для визначення необхідності коригування документу щорічно проводитиметься аналіз ефективності дії програми, виходячи з фактичних показників індикаторів.

Внесення змін до Програми здійснюватиметься за процедурою внесення змін до місцевих нормативних актів.

Звіт про виконання програми ради з пропозиціями щодо внесення змін до даної програми раз на рік (IV квартал) вноситься на розгляд виконавчого комітету міської ради, починаючи з 2018 року.

Міський голова

С. Моргунов

Департамент кадрової політики
Присіч Інна Миколаївна
Заступник директора департаменту