

Додаток  
до рішення міської ради  
від 24.12.2020 №76  
зі змінами від 28.11.2025 №3176

**ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ  
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ І  
КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ  
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ  
НА 2021 - 2028 РОКИ**

## 1.1.Паспорт Програми

<p align="center"><b>Програма підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади на 2021-2028 роки</b></p> <p align="center">(найменування програми інформатизації органу місцевого самоврядування (далі – Програма))</p>		
1.	Найменування територіальної громади	громада Вінницька міська територіальна
2.	Заголовок, дата, номер розпорядчого документа про затвердження Програми	рішення міської ради від 24.12.2020 №76 «Про виконання «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020рр.» та затвердження Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки» (зі змінами)
3.	Мета Програми	Підвищення ефективності муніципального управління, покращення якісного складу працівників муніципальних структур та розвиток їх особистих компетенцій, підвищення рівня мотивації персоналу шляхом запровадження та використання сучасних механізмів та алгоритмів по роботі з персоналом.
4.	Розробник Програми	Департамент кадрової політики Вінницької міської ради
5.	Відповідальні за виконання заходів Програми	Департамент кадрової політики Вінницької міської ради
6.	Строк виконання Програми	2021-2028 роки
7.	Зв'язок зі Стратегією 3.0 та КІРМ 2030, назва стратегічного проекту	<u>Стратегія 3.0</u> : Стратегічний пріоритет 1 «Цифровізація муніципального простору», Ціль 1.1. Цифрова трансформація муніципального управління. <u>КІРМ 2030: Візійна частина «Місто сильної громади»</u> : Стратегічний намір 2 «Розвиток громадянського суспільства», Стратегічний намір 5 «Цифровізація муніципального простору», Стратегічний намір 6 «Мінімізація корупційних ризиків, публічність, прозорість і доступність влади для громади»); <i>Галузева частина «Громада майбутнього: залучення громадян до ухвалення рішень, адміністративні послуги, муніципальне управління, безпека.</i> <u>Стратегічні проекти на виконання КІРМ 2030:</u> <i>V5P46 Навчання працівників кадрових служб комунальних підприємств за програмою «HR-HUB» - підвищення якості та професійного розвитку управлінського ресурсу</i>
8.	Врахування Зеленого курсу Вінниці	Заходи Програми підтримують Зелений курс Вінниці
9.	Врахування принципів безбар'єрності	Заходи Програми враховують принципи безбар'єрності
10.	Джерела та обсяги фінансування,	Визначаються в залежності від потреб, відповідно до можливостей та залучених джерел

	у тому числі:	
	бюджет Вінницької міської територіальної громади	В межах коштів, передбачених в бюджеті Вінницької міської територіальної громади на відповідний рік
	державний бюджет	
	інші джерела	В разі залучення
11.	Очікувані кінцеві результати виконання цільової програми	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективне функціонування підрозділів Вінницької міської ради та комунальних підприємств, відповідно до поставлених стратегічних цілей.</li> <li>2. Результативне муніципальне управління, засноване на сучасних механізмах та алгоритмах по роботі з персоналом</li> <li>3. Покращення конкурентоспроможності муніципалітету та комунальних підприємств за показниками задоволеності працівників, підвищення іміджу «посадовця» та рівня довіри громадян до професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств.</li> <li>4. Утримання рівня плинності кадрів на рівні 5% до кінця 2028 року.</li> <li>5. Підвищення рівня професійного розвитку не менш як 80% посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств до кінця 2028 року шляхом самоосвіти та удосконалення професійних знань, умінь та навичок.</li> </ol>

## 1.2. ПРОБЛЕМАТИКА

Персонал є найважливішою функціональною підсистемою і цінним ресурсом будь-якої організації. Вдосконалення системи кадрового менеджменту в умовах сьогодення є одним з актуальних завдань інноваційного розвитку суспільства. Суть раціонального використання кадрів полягає в виявленні і реалізації здібностей кожного працівника, посиленні творчого і змістовного характеру праці, піднятті професійно-кваліфікаційного рівня працівника з урахуванням його всебічного стимулювання і відповідної оцінки вкладу кожного працівника в кінцеві результати діяльності.

Вінниця є передовим містом України в галузі модернізації системи муніципального управління і вже протягом останніх 10 років цілеспрямовано впроваджує нові методики та технології ефективного кадрового менеджменту в управлінському середовищі.

Управлінська команда міста Вінниці складається з працівників муніципалітету та керівників комунальних підприємств, установ та закладів. Це людський потенціал, на який покладається завдання по досягненню стратегічних цілей розвитку міста.

В зв'язку з приєднанням до Вінниці прилеглих територій та створенням ВМТГ, виникають нові завдання та цілі, спрямовані на адаптацію персоналу, який «вливається» в систему кадрової політики міста, розширенням повноважень та переформатуванням існуючої системи управління.

Хоча кожна територіальна громада володіє землею, майном та обладнанням, найважливішим її активом є людські ресурси — працівники

органів місцевого самоврядування, які щодня взаємодіють з громадянами та бізнесом і представляють їхні цінності. Завдяки територіальній реформі України, ТГ у процесі децентралізації отримали широкий спектр повноважень, а також значні ресурси для виконання власних і делегованих функцій. Щоб відповідати очікуванням, місцеві ради ВМТГ та їх виконавчі органи повинні спиратися на компетентних посадових осіб, які мають належні повноваження та високу мотивацію, є гнучкими та готовими до співпраці.

Враховуючи досвід приєднання смт Десна, проаналізувавши кадровий менеджмент сільських рад, які мають бути приєднані до ВМТГ, перед нами виникають наступні проблеми:

**Одна з основних проблем** кадрового менеджменту Вінницької міської територіальної громади сьогодні полягає в обмеженому розумінні співробітниками територій, які мають бути приєднані, соціальної ролі єдиної команди. Це може призвести до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення.

**Друга група проблем** полягає в нерозумінні відмінностей між людськими і іншими видами ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає в емоційно-осмисленій реакції людей на зовнішні дії, що пояснює різну реакцію співробітників на вживані методи управління. Процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім, а задоволеність співробітника цією взаємодією є також необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволеність організації.

**Третя група проблем** – слабка здатність керівництва сільських рад визначати мотиви поведінки працівників, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них. Наслідком є пасивна поведінка працівників, пов'язана з недостатньою мотивацією і нерозвиненістю потреб, які задовольняються в процесі трудової діяльності, що робить працівника практично незацікавленим до мотиваційних дій керівництва. Тому серед персоналу широко поширений опір нововведенням, прагнення мати невеликий, але гарантований зарібок, при невисокій інтенсивності праці.

**Четверта група проблем** – новий функціонал, який разом з територіями сільськогосподарського призначення отримує ВМТГ і люди, які мають бути професійно підготовані для виконання нових для міста функцій.

Проте, сьогодні є декілька нових тенденцій в системі кадрового менеджменту, застосування яких підвищує його ефективність, а саме:

- більш широкого поширення набувають системи оплати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими знаннями;

- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи та фахова біографія на користь компетентності і конкуренції на ринку праці (система КРІ). Ця тенденція змушує працівників займатися самовдосконаленням. Окрім цього, повинно активно фінансуватися здійснення програм навчання, підвищення кваліфікації, ротації і перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці.

Всі ці методики ефективно впроваджуються у життя в муніципалітеті Вінниці та мають бути інтегровані і на нові приєднанні території.

Крім того, 2020 рік вніс значні корективи в усі сфери життя. Карантин вплинув на способи комунікації, передачу інформації та організацію роботи, що потребує широких цифрових компетенцій, якими не володіють в повній мірі працівники виконавчих органів та комунальних підприємств. Це впливає на систему муніципального управління, яка потребує запровадження та застосування нових програмних продуктів для якісного та швидкого функціонування та надання муніципальних послуг.

## АНАЛІЗ УСПІШНИХ ЗАКОРДОННИХ ПРАКТИК

За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати ефективні колективи та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний результат. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього.

**Американська філософія** бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо.

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження принципово інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

Не можемо залишити поза увагою **японську практику управління персоналом**. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Дана система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню та заохоченню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротатії кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в **Німеччині**. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього.

Тобто, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

На підприємствах **Франції** до рівня працівників приділяється високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

**Досвід Китаю.** Китай - найбільша країна, що розвивається і найбільший (не зовсім відкритий) ринок у світі. Однак між китайськими і передовими зарубіжними підприємствами існує велика різниця не тільки в області техніки і капіталу, але і в галузі управління людськими ресурсами.

Китайський уряд проводить пільгову політику по відношенню до китайських студентів, які навчаються і працюють за кордоном, щоб створювати на своїй батьківщині компанії високих технологій. В останні роки, зокрема в технічному парку Пекіна Zhongguancun, людьми, які повернулися з-за кордону,

відкрито 1200 компаній, а в технопарку Шанхая - 2000 компаній. Нині китайські компанії запрошують кваліфікованих, ініціативних і досвідчених фахівців і керівників з різних міст Китаю, а також із зарубіжних країн, щоб прийняти їх в команди менеджменту вищого рівня. Служба управління персоналом підприємств приділяє велику увагу навчанню і професійній спеціалізації працюючих. Навчання, як правило, включає чотири програми:

- підвищення кваліфікації;
- тренінг управлінських здібностей;
- навчання організаційній культурі і нормам поведінки;
- навчання по роботі з клієнтами.

Система стимулювання праці в різних китайських компаніях припускає цілий комплекс заходів. Заробітна плата зазвичай складається з трьох частин:

- Основна зарплата: її сума залежить від рівня освіти, робочого стажу або просто від договору з працівником;
- Оплата, пов'язана з результатами оцінки та атестації персоналу;
- Бонуси, що залежать від прибутків підприємства за поточний рік.

Крім першої частини (основної зарплати), дві інші частини тісно пов'язані з результатами роботи співробітників, тому система оцінки та атестації роботи є ядром даної системи стимулювання. Зазвичай 30-70% загальної оплати праці в середньому припадає на ці дві частини.

**Варто звернути увагу** на систему, яка встановлена у **Великобританії**, «Інвестори в людей». Вона тренує, розвиває і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей. На вітчизняних підприємствах не до кінця усвідомлюється вплив вкладень в персонал на кінцевий результат компанії. Практична користь цієї системи полягає у тому, що підвищується ефективність та прибутковість, адже навчені працівники працюють краще і продуктивніше, скорочується кількість прогулів(що є особливо актуальною проблемою для українських фірм). Зважаючи на те, що на своїй батьківщині «Investors in people» є дуже престижною, адже участь у даній програмі робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів, було б доцільно запровадити її в Україні.

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності.

## **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 громадяни й інші ключові зацікавлені особи, включаючи центральний уряд.

Проведено аналіз результатів роботи працівників та отримано наступні показники за останні п'ять років:

Результати зовнішньої оцінки роботи працівників

<b>Вихідні дані</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Подяки	144	102	140	140
Скарги	22	20	17	7

Джерело інформації: звернення громадян.

Результати щорічної оцінки та атестації

<b>Оцінка</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
«Добре» і вище	99%	99,1%	99,1%
Низька оцінка	1%	0,9%	0,9%

Джерело інформації: результати ЩО та атестації.

Оцінка рівня лояльності працівників до організації

<b>Критерій оцінки</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Оцінка можливостей для саморозвитку (мах-5)	4,1	4,13	<b>4,07</b>
Оцінка престижності місця роботи (мах-5)	4,22	4,22	<b>4,36</b>
Оцінка лояльності до компанії (мах-5)	4,3	4,42	<b>4,45</b>

Джерело інформації: Щорічна оцінка задоволеності працівників.

Підвищення кваліфікації

<b>Джерело підвищення кваліфікації</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
НАДУ при ПУ та ЦПКДС	753	774	728
Тренінгові модулі для посадових осіб МС	735	784	524
Тренінгові модулі для працівників МКП	166	160	49

Рух кадрів

<b>Вид переведення</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
«Вертикальний» ріст	33	21	20
«Горизонтальні» переведення	66	43	42

Джерело інформації: розпорядження міського голови.

Динаміка результатів програм студентських стажувань:

<b>Вихідні дані</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Пройшли стажування	52	33	-
Працевлаштовані	-	2	-

Джерело інформації: Програма практики, програми стажувань у ВМР.

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

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ МІСЦЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високі рейтинги міста за версіями українських та міжнародних організацій;</li> <li>- Ефективне та прозоре функціонування міської влади;</li> <li>- Передова система кадрового менеджменту;</li> <li>- Націленість команди працювати на результат;</li> <li>- Грамотне застосування кращих вітчизняних та закордонних практик;</li> <li>- Досвід успішного приєднання на прикладі смт Десна у сфері кадрового забезпечення;</li> <li>- Більші можливості для підвищення кваліфікації та розвитку персоналу для новоприєднаних територій;</li> <li>- Можливості дистанційного (онлайн) вирішення питань;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Територіальна віддаленість персоналу;</li> <li>- Недосконале інформаційно-технологічне забезпечення громад (підключення до мережі інтернет, сучасна техніка тощо);</li> <li>- Переважна кількість населення старшого віку у населених пунктах;</li> <li>- Збільшення фінансового навантаження на місцевий бюджет необхідного для якісного навчання та розвитку персоналу;</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаємообмін свіжими ідеями та кращими практиками між новими представниками ТГ</li> <li>- Розширення кола кваліфікованих кадрів Вінницької міської ТГ</li> <li>- залучення персоналу новоприєднаних територій до єдиної корпоративної культури</li> <li>- Можливість роботи для громадян сільських територій працювати в комунальних установах ВМТГ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Загальне погіршення соціально-економічної ситуації, кризові явища;</li> <li>- Недосконалість нормативної бази;</li> <li>- Емоційний супротив запропонованим змінам;</li> <li>- Недостатній рівень кваліфікації персоналу;</li> <li>- Відсутність мотивації до саморозвитку</li> <li>- Форс-мажорні обставини (пандемія та інше).</li> </ul>

**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.

В умовах пандемії багато заходів адаптуються під нові реалії, що призводить до впровадження та засвоєння нових технологій, більш ефективного використання новітніх програмних забезпечень та напрацювання цифрових компетенцій працівників.

### 1.3. Мета 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 та посадові особи ВМТГ.
- працівники комунальних підприємств ВМТГ.
- талановита молодь (студенти останніх курсів ВНЗ, учасники молодіжних проєктів та громадських організацій).

#### 1.4. Пріоритетні завдання програми:

1. **Формування ефективної та оптимальної структури органів місцевого самоврядування Вінницької міської територіальної громади, адекватної завданням і функціям, які виконуються** (після вивчення функціоналу, якій додається буде сформована нова структура).
2. **Впровадження інтегрованої системи управління кадровою політикою**, яка буде забезпечувати не лише підвищення якісного рівня кадрового складу посадових осіб ОМС, але й формуватиме політику розвитку кадрового потенціалу Вінницької міської територіальної громади його планування, моделювання поточної «пропозиції», проектування майбутнього попиту на підставі очікуваних змін, підготовка, впровадження та оцінювання стратегічних дій.
3. **Підвищення якості та професійного розвитку управлінського ресурсу Вінницької міської територіальної громади.** Управлінський потенціал є найважливішим внутрішнім ресурсом, який здатний створювати нові конкурентні переваги для міста та характеризує рівень професійно-кваліфікаційного розвитку працівників.. Планується використання ресурсного підходу, де на першому місці вивчення внутрішніх можливостей, наявність ключових компетенцій, тобто унікальних ресурсів людини, завдяки яким є можливість конкурувати на ринку, так звана «Концепція інтелектуального потенціалу».
4. **Розвиток корпоративної культури, а також формування та підтримка іміджу та престижу служби в органах місцевого самоврядування.**

#### 1.5. Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблем, строки та етапи виконання програми.

Програма підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади передбачає наступні етапи реалізації:

- оптимізація та адаптація структури Вінницької міської територіальної громади та комунальних підприємств в зв'язку з приєднанням нових територій та отримання нових функцій (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 ВМТГ;
- здійснення заходів, спрямованих на зміцнення корпоративної культури;
- моніторинг роботи персоналу комунальних підприємств за допомогою кадрових аудитів в комунальних підприємствах ВМТГ;

- моніторинг роботи працівників центрів адміністративних послуг та комунальних підприємств ВМТГ;
- організація підвищення кваліфікації працівників міської ради та комунальних підприємств міста згідно з затвердженою навчальною програмою;
- комплексна оцінка персоналу муніципалітету.

### **1.6.Зв'язок Програми із стратегічними документами розвитку Вінницької міської територіальної громади**

Програма «Підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств на 2021-2028 рр.» тісно пов'язана з КІРМ 2030 та розроблялась на основі визначених пріоритетів.

Підхід до реалізації Програми цілком відповідає Концепції інтегрованого розвитку м. Вінниці до 2030 року і знаходить своє відображення в візії «Місто сильної громади»:

Так, **стратегічний намір 3 «Забезпечення зручних і доступних сервісів для громадян»** передбачає наявність успішної системи муніципального управління, якісного кадрового складу, який досягає поставлених стратегічних цілей та завдань, ефективного використання людського потенціалу.

**Стратегічна ціль 3** спрямована на створення сучасної системи підготовки HR-спеціалістів для ефективного управління містом (реалізація проєкту HR-hub, метою якого на першому етапі є підготовка фахівців високого рівня для роботи з персоналом комунальних підприємств, у перспективі – розповсюдження цієї практики на більш широке коло підприємств за закладів міста).

Заходи програми також знаходять відображення в розділі КІРМ 2030, який стосується галузі життєдіяльності міста **«Громада майбутнього: залучення громадян до ухвалення рішень, адміністративні послуги, муніципальне управління, безпека, цифровізація»**, зокрема:

- **Ціль 2** «Постійно вдосконалювати муніципальне управління та розвивати систему надання зручних сучасних муніципальних сервісів», заходи та проєкти:
- 2.4 «Упровадження інтегрованої системи управління кадровою політикою (забезпечення не лише підвищення якісного рівня посадових осіб місцевого самоврядування, а й формування політики розвитку кадрового потенціалу міста; застосування Концепції інтелектуального потенціалу)»;
- 2.5 «Підвищення якості та професійного розвитку управлінського ресурсу міста (кадровий менеджмент має працювати на забезпечення міста керівним персоналом необхідної кількості та якості; ефективного застосування системи муніципального навчання, розвиток емоційного інтелекту, клієнтоорієнтованості, тимблдингу, тайм-менеджменту та застосування психологічних супервізій – soft skills)».

Таким чином, запровадження даної Програми цілком відповідає стратегічним пріоритетам і цілям КІРМ 2030 і дасть можливість ефективно вирішувати значну кількість місцевих проблем, через процес ефективного управління кадровим складом виконавчих органів міської ради та комунальних підприємств міста.

### 1.7. Напрями діяльності і заходи /проекти програми

Назва напрямку діяльності (пріоритетні завдання)	Перелік заходів програми	Строки та період виконання	Виконавці	Джерела фінансування	Очікувані результати
<b>1. Формування ефективної та оптимальної структури органів місцевого самоврядування Вінницької міської територіальної громади</b>					
Сприяння ефективному функціонуванню підрозділів міської ради та комунальних підприємств ВМТГ	Проведення експертної оцінки структури Вінницької міської ради та комунальних підприємств ВМТГ	2021-2028	Департамент кадрової політики, незалежні експерти, аудиторські компанії	Бюджет ВМТГ	Виявлення слабких сторін (ланок) та забезпечення ефективної структури Вінницької міської ради та комунальних підприємств, здатної на виконання стратегічних цілей
	Оновлення структури (за потребою)		Департамент кадрової політики, комунальні підприємства	Не потребує фінансування	
	Моніторинг ефективності функціонування нової структури (за потребою)		Департамент кадрової політики, незалежні експерти, аудиторські компанії	Бюджет ВМТГ	
<b>2. Впровадження інтегрованої системи управління кадровою політикою</b>					
Професійний підбір та якісна розстановка кадрів, робота з талановитою молоддю	Ефективний рекрутинг, headhunting (Банк кадрів)	2021-2028	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 та збільшення частки спеціалістів віком до 35 років у загальній чисельності працівників ВМР та комунальних підприємств.
	Реалізація програми студентських стажувань	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради, навчальні заклади міста, міські комунальні підприємства	Кошти комунальних підприємств	

	Просування по службі кращих працівників (кадровий резерв, стажування в департаментах, комунальних підприємствах на вищих посадах)	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради, виконавчі органи ВМР, міські комунальні підприємства	Не потребує фінансування	
Оцінка персоналу	Застосування профілів компетентності посад	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	Контроль ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств, виявлення слабких та сильних сторін команди, корегування кадрового складу.
	Проведення щорічних оцінок	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	
	Кадрові аудити виконавчих органів та комунальних підприємств	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 та подальшим проходженням служби в органах місцевого самоврядування.	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	Створення умов для професійного розвитку та просування по службі посадових осіб місцевого самоврядування, підбору та раціональної розстановки кадрів, з урахуванням професійних здібностей та особистих якостей працівників
Організація HR-hub	Тренінги, круглі столи, навчання, кадровиків комунальних підприємств та працівників ДКП Вінницької міської ради.	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради, залучені експерти	Бюджет ВМТГ, кошти комунальних підприємств, GIZ	Професійно підготовлені працівники сфери управління людськими ресурсами – запорука високоякісного

					кадрового складу організації. Підвищення рівня довіри з боку працівників до кадрових служб структури.
<b>3. Підвищення якості та професійного розвитку управлінського ресурсу Вінницької міської територіальної громади</b>					
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, тренінги, навчання ІТ грамотності: використання нових систем комунікації MS Teams, google doc, zoom, платформи SOURCE.	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради	Бюджет ВМТГ, GIZ	Створення умов для розвитку персоналу міської ради та її комунальних підприємств, 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
	Інформаційний супровід, пошук навчальних програм та ведення обліку нарахованих кредитів ЄКТС за проходженням працівниками професійного навчання	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	
	Організація процесу обміну досвідом	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради разом із КП «Інститут розвитку міст»	Бюджет ВМТГ, кошти приймаючої сторони	
Виявлення лідерів, робота з керівним складом	Діагностика лідерських здібностей: (тестування, анкетування), виявлення	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради		Виявлення потужного «мозкового» потенціалу, здатного генерувати інноваційні ідеї,

	«мозкового» складу команди;				створювати нові «продукти», прогресивні напрацювання. Навчання керівників основним складовим ефективного менеджменту: формування команди професіоналів, особистий авторитет керівника, «ставка» на лідера
	Організація тренінгів з керівниками структурних підрозділів та комунальних підприємств на теми: «Коллективне лідерство», «Ефективний менеджмент», «Синергія команди».	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради, консалтингові компанії, зовнішні експерти	Бюджет ВМТГ, GIZ	
<b>4. Розвиток корпоративної культури, формування та підтримка іміджу та престижу служби в органах місцевого самоврядування</b>					
Розвиток корпоративної культури	Оцінювання морально-психологічного стану посадових осіб міської ради та працівників комунальних підприємств (опитування, анкетування, моніторинг роботи)	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	1. Забезпечення співробітництва у колективі, формування командного духу, матеріальна та нематеріальна мотивація працівників, підвищення задоволеності 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 за результатами аналізу скарг та подяк, які надходять від громадян.
	Організація семінарів, засідань, круглих столів з метою формування організаційної культури, відкритості їх роботи, поширення ефективних методів і форм налагодження взаємовідносин з громадськістю	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради, КП «Інститут розвитку міст»	Бюджет ВМТГ	
	Проведення майстер -класів та корпоративних заходів для підвищення командного духу	2021-2028	Департамент кадрової політики міської ради	Бюджет ВМТГ	

### 1.8. Наскрізнi теми в контексті КІРМ 2030

<b>Наскрізнi теми</b>	Однією з найбільш актуальних наскрізних тем є: <b>Оптимізація процесів управління містом: облік ресурсів та оцифрування, моніторинг процесів життєдіяльності міста, підготовка фахівців з управління містом, науковий підхід до ухвалення рішень.</b> Розвиток міста неможливий без оптимізації, синхронізації та стандартизації управлінських процесів, залучення, підготовка, та підвищення кваліфікації фахівців для вирішення актуальних проблем міста.
-----------------------	---

	<b>Облік ресурсів та цифровізація</b> є актуальною темою в контексті цифрового просування міста (сайт, сторінки в соціальних мережах) та розвиток цифрових компетенцій працівників. <b>Враховання прав та потреб чоловіків та жінок</b> є актуальним при плануванні, реалізації, моніторингу й оцінці програм і проєктів, а також при організації внутрішньої роботи департаменту.
<b>Пріоритизація наскрізної теми</b>	<b>Оптимізація процесів управління містом: облік ресурсів та оцифрування, моніторинг процесів життєдіяльності міста, підготовка фахівців з управління містом, науковий підхід до ухвалення рішень.</b>
<b>Заходи</b>	Заходи, які належать до наскрізної теми “ <b>Оптимізація процесів управління містом: облік ресурсів та оцифрування, моніторинг процесів життєдіяльності міста, підготовка фахівців з управління містом, науковий підхід до ухвалення рішень</b> ” лежать в пріоритетних напрямках забезпечення ефективного кадрового менеджменту: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ефективний рекрутинг, headhunting;</li> <li>- Програми студентських стажувань;</li> <li>- Застосування профілів компетентності посад;</li> <li>- Кадрові аудити виконавчих органів та комунальних підприємств;</li> <li>- Організація процесу навчання за програмою «Муніципальний університет»;</li> <li>- Організація процесу обміну досвідом;</li> <li>- Розвиток корпоративної культури.</li> </ul>
<b>Очікувані результати</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення конкурентоспроможності муніципалітету та комунальних підприємств за показниками задоволеності працівників,</li> <li>2. Підвищення іміджу «посадовця» та рівня довіри громадян до професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств за результатами аналізу скарг і подяк, які надходять від громадян на адресу Вінницької міської ради та комунальних підприємств.</li> <li>3. Ефективне функціонування підрозділів Вінницької міської ради та комунальних підприємств, відповідно до поставлених стратегічних цілей.</li> <li>4. Утримання рівня плинності кадрів на 5% до кінця 2028 року.</li> <li>5. Підвищення рівня професійного розвитку не менш як 30 % посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств до кінця 2028 року шляхом самоосвіти та удосконалення професійних знань, умінь та навичок.</li> </ol>

## 1.10. Система управління та контролю за ходом виконання програми.

Щорічне звітування про виконання Програми відбувається не пізніше 15 квітня року, наступного за звітнім. Звіт надсилається Департаменту економіки і інвестицій міської ради.

## 1.11. 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 за результатами аналізу скарг і подяк, які надходять від громадян на адресу Вінницької міської ради та комунальних підприємств.
2. Ефективному функціонуванню підрозділів Вінницької міської ради та комунальних підприємств, відповідно до поставлених стратегічних цілей.
3. Утриманню рівня плинності кадрів на 5% до кінця 2028 року.
4. Підвищенню рівня професійного розвитку не менш як 30 % посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств

до кінця 2028 року шляхом самоосвіти та удосконалення професійних знань, умінь та навичок.

### Ключові показники цільової програми

Дослідження показників розвитку кадрів міської ради за 2018-2020 рр. дозволяє виділити основні ключові індикатори на подальші три роки (з урахуванням форс-мажорних обставин).

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Вихідне значення показника	Прогнозовані показники, по роках								
				2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	<b>Ключові індикатори</b>											
1	К-ть проведених навчальних заходів (тренінгів, семінарів, конференцій)	заходів	13	23	25	30	35	40	45	45	45	
2	% працівників, охоплених навчальними модулями	%	75	60	60	60	70	80	80	80	80	
3	% працівників, які пройшли програму з професійної адаптації для новопризначених та співробітників, що вийшли з декретної відпустки	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
4	К-ть працівників, що відвідали зовнішні конференції, професійні з'їзди, семінари, форуми	осіб	44	70	80	90	95	100	100	105	110	
5	К-ть учасників поїздок по обміну досвідом	осіб	6	35	40	50	60	70	70	75	75	
6	К-ть працівників, що вступили в ВНЗ за спеціальністю «магістр управління»	осіб	14	5	7	7	8	10	2	2	2	
7	К-ть працівників, які були призначені на вищі посади	осіб	20	25	28	30	35	40	45	50	55	
8	К-ть працівників охоплених корпоративними заходами	осіб	123	300	325	350	400	500	550	600	650	
9	К-ть людей, працевлаштованих з «Банку кадрів»	осіб	8	20	25	30	35	38	38	39	40	
10	К-ть працівників ВМР, які беруть участь в анкетуванні по задоволеності працівників	осіб	295	300	325	350	400	420	420	425	430	

11	Рівень задоволеності громадян якістю обслуговування при наданні адміністративних та соціальних послуг (максимум – 100% задоволені)	%	90	85	90	90	90	90	90	90	90
----	--	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

### **1.12. 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 проводиться 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 з пропозиціями щодо внесення змін до даної програми раз на рік (IV квартал) виноситься на розгляд виконавчого комітету міської ради, починаючи з 2021 року.

**Міський голова**

**Сергій МОРГУНОВ**

Департамент кадрової політики

Присіч Інна Миколаївна

Заступник директора департаменту