



# ВІННИЦЬКА МІСЬКА РАДА

## Р І Ш Е Н Н Я

Від 24.12.2020 № 76  
м. Вінниця

4 сесія 8 скликання

**Про виконання «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020 рр.» та затвердження «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади на 2021-2023 роки»**

Вінниця є передовим містом України в галузі модернізації системи муніципального управління. За останні роки повністю змінився курс кадрової політики міста, основою якої стало застосування компетентнісного підходу до всіх процесів управління людськими ресурсами, розвиток персоналу, запровадження нових форм і технологій управління кадрами. В пріоритеті кадрової політики міської ради – сприяння у застосуванні професійної кваліфікації персоналу, створення умов для самореалізації, розвитку ділової та творчої активності, формування та розвиток компетенції XXI ст. (комунікації, командної взаємодії, креативності, здатності до вирішення комплексних задач, критичного мислення, творчих здібностей).

Ключовим напрямком в питанні розвитку персоналу міської ради та комунальних підприємств міста протягом останніх 3 років (2018-2020рр.) є прагнення слідувати за найкращими міжнародними практиками та підвищувати освіченість працівників не стільки за фаховими напрямками, скільки розвивати їх soft skills (неспеціалізовані, надпрофесійні навички, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність, на відміну від спеціалізованих навичок, не пов'язані з конкретною сферою).

В рамках Програми «Муніципальний університет», яка є системою внутрішнього корпоративного навчання, регулярно проводяться 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. Навчальні заходи проводяться найкращими фахівцями своєї справи – бізнес-тренерами, коучами, психологами. Замовником послуг виступає виконавчий комітет Вінницької міської ради, а також партнерські міжнародні проекти (наприклад, протягом 2017-2018 років донором виступала німецька урядова компанія GIZ, реалізуючи на території України

міжнародний проект «Інтегрований розвиток міст в Україні», а саме його складову частину в напрямку розвитку кадрів - програму «Кваліфікація 2030»). За останніх 3 роки кваліфікацію підвищили 87% всіх працівників Вінницької міської ради. В умовах карантинних обмежень навчання перейшли в формат вебінарів.

**Кваліфіковані топ - менеджери є найбільш конкурентним ресурсом системи управління та розвитку високопродуктивної економіки міста**, тому саме підготовці керівних кадрів (директорів департаментів та їх заступників, керівників комунальних підприємств та їх заступників) приділялась особлива увага. Навчання по стратегічному плануванню, делегуванню повноважень, емоційному інтелекту, критичному мисленню, проектному менеджменту та управлінським компетенціям пройшли **110 топ-менеджерів**.

Важливим елементом навчального процесу для працівників міської ради є проведення тренінгів щодо єдиних стандартів обслуговування населення – **«Якісний сервіс»**. За даним напрямом щороку проходять навчання посадові особи, які здійснюють прийом клієнтів в Центрах адміністративних послуг «Прозорий офіс» та відділі оперативного реагування «Цілодобова варта». З 2018 року блок щодо стандартів обслуговування клієнтів та надання якісних послуг включено в навчальну програму для новопризначених працівників (незалежно від структурного підрозділу). Крім того, навчальні заходи на дану тематику проходять також для працівників комунальних підприємств:

- для 100 працівників «Прозорих офісів» управляючих компаній проведено тренінги щодо єдиних стандартів обслуговування населення;
- для 15 працівників рецепції Центрів первинної медико-санітарної допомоги;
- для 40 адміністраторів, операторів та працівників рецепції комунальних підприємств житлово-комунального напрямку - навчання по сервісним компетенціям.

Інноваційним для органів місцевого самоврядування України стало започаткування внутрішніх безкоштовних курсів з **вивчення англійської мови**. Викладачами є посадові особи міської ради, які за фахом є вчителями англійської мови. Тривалість навчального процесу 3 роки – від самого початкового рівня до середнього розмовного рівня володіння мовою. Протягом року працюють 3 групи, середня річна кількість слухачів – 33 особи. По завершенні навчання учасники презентують власний проект, вміють вільно презентувати себе та своє місце роботи.

Всі працівники, які призначаються на посаду, а також працівниці, що виходять з декретних відпусток, проходять комплексне навчання **для новопризначених спеціалістів**. Даний процес дозволяє полегшити процедуру адаптації для новачків, ознайомити їх з організаційними засадами діяльності міської ради, внутрішньою політикою якості, можливостями для професійного та особистісного розвитку.

З 2012 року департаментом кадрової політики міської ради започатковано формування стратегічного кадрового резерву – **«Банку кадрів»** - громадян, які

прагнуть працювати в органах місцевого самоврядування та вбачають себе частиною команди, яка працює над розвитком міста. Ключовою метою створення стратегічного кадрового резерву є формування єдиної бази даних, яка включатиме у себе інформацію про талановитих та професійних спеціалістів різних сфер направленості, за допомогою залучення яких швидко та ефективно може бути закрита будь-яка вакансія. За звітній період проведено **467 співбесід** з кандидатами з Базу кадрів, з них **61 особа** пройшла стажування, **54 особи** були працевлаштовані у виконавчі органи міської ради або комунальні підприємства міста.

З метою оптимізації структури Вінницької міської ради департаментом кадрової політики міської ради проводились **кадрові аудити** виконавчих органів, а саме: департаменту енергетики, транспорту та зв'язку, департаменту самоврядного контролю, відділу оперативного реагування «Цілодобова варта», за результатами яких затверджувалась нова структура виконавчих органів Вінницької міської ради.

Крім того, департамент кадрової політики міської ради, за дорученням профільних заступників міського голови, проводить кадрові аудити комунальних підприємств міста з метою перевірки якості роботи працівників – аудит закладів охорони здоров'я, «Прозорих офісів» та рецепції комунальних підприємств міста, управляючих компаній та інших комунальних підприємств. **Проведено 10 кадрових аудитів.**

Для підвищення ефективності переходу комунальних підприємств на єдині стандарти обслуговування клієнтів, а також покращення роботи з персоналом підприємств, 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.

У Вінницькій міській раді запроваджено принципово **новий підхід до питання оплати праці** персоналу міської ради. Згідно затвердженого преміального положення використовується диференційний підхід до матеріального заохочення працівників. Даний шлях дозволяє підвищити рівень відповідальності працівників за виконання своєї роботи, а також підвищити рівень мотивації та спонукати до власного розвитку та розвитку своєї галузі через впровадження інноваційних ідей та підходів. Активно використовується система ключових показників ефективності за виконання окремих завдань. Запроваджена щоквартальна звітність по КРІ в електронному режимі у вигляді Карт Пріоритетів з оцінкою ефективності виконання кожного запланованого завдання.

Для керівників комунальних підприємств міста впроваджено систему КРІ (оплата праці керівників комунальних підприємств залежить від виконання показників ефективності роботи. Для кожного керівника затверджені індивідуальні показники з урахуванням напрямку діяльності). Також розроблено типовий Кодекс етичної поведінки працівників комунального підприємства.

Для **вивчення задоволеності працівників** Вінницької міської ради та отримання зворотнього зв'язку щодо організації роботи міської ради постійно проводяться опитування та анкетування щодо оцінки роботи окремих категорій

працівників, загальної оцінки задоволеності умовами праці та лояльності до компанії. Наразі проводяться 5 постійних опитувань:

- щорічне оцінювання задоволеності працівників;
- анкетування щодо задоволеності роботою технічного персоналу (прибиральниць);
- анкетування щодо задоволеності роботою працівників департаменту кадрової політики;
- анкетування щодо якості проведених занять з англійської мови;
- опитування щодо ефективності навчального процесу за програмою «Муніципальний університет».

Для підвищення корпоративної культури та створення єдиного командного духу для працівників міської ради постійно проводяться:

- щорічна традиційна гра «Що?Де?Коли?», присвячена Дню місцевого самоврядування;
- творчі майстер-класи, в тому числі виготовлення та декор імбирних пряників для воїнів АТО;
- велопробіги та велочеленджі за участю працівників виконавчих органів ВМР;
- акція до Дня Святого Миколая «Скажи «Дякую!»»;
- щорічний турнір з боулінгу присвячений Дню закоханих;
- турнір з пейнтболу до Дня захисника України;
- виїзні екскурсії на комунальні та приватні підприємства міста (ЕкоВін, Kness, Промавтоматика);
- фінансові ігри – «Грошовий потік» та CashFlow;
- квести, походи в кіно та театр;
- авторські екскурсії містом від випускників «Школи вінницького гіда»;
- акції щодо збору подарунків для дітей сиріт до Дня Миколая та Різдва;
- щотижнево виходить електронне корпоративне видання «ВМР-інфо», середньотижнева кількість відвідувачів складає близько 300 посадових осіб.

Досягнутий стабільний результат за рейтинговими показниками, а саме:

Показник	2018	2019	2020
К-ть проведених навчальних заходів (тренінгів, семінарів, конференцій)	33	26	13
К-ть працівників, охоплених навчальними модулями	735	750	524
К-ть працівників, які пройшли програму з професійної адаптації для новопризначених та співробітників, що вийшли з декретної відпустки	67	62	26
К-ть працівників, що відвідали зовнішні конференції, професійні з'їзди, семінари, форуми	266	193	44
К-ть поїздок по обміну досвідом	49	50	7

К-ть працівників, що здобувають спеціалізовану освіту у ВУЗах (вступила до НАДУ при ПУ)	15	15	14
К-ть працівників охоплених корпоративними заходами	345	506	123
Призначено з Базис «кадрового резерву»	23	24	8
<b>Результати зовнішньої оцінки роботи працівників:</b>			
Подяки	102	140	140
Скарги	20	17	7

#### Оцінка рівня лояльності працівників до організації

Критерій оцінки	2018	2019	2020
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>

#### Підвищення кваліфікації

Джерело підвищення кваліфікації	2018	2019	2020
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

Підсумовуючи вищевикладене, департаментом кадрової політики міської ради за період **2018-2020 роки** зроблено:

- Підвищено престижність роботи в Вінницькій міській раді. Задоволеність та лояльність до організації працівників ВМР по 5-ти бальній системі в середньому складає **2018 рік – 4,3, 2020 рік – 4,45**);

- Підвищено довіру до влади та задоволеність громадян роботою Вінницької міської ради (з кожним роком подяк становиться все більше, скарг все менше: **2018 рік – подяк 102, скарг 20 (71% подяки, 29% скарги); 2019 рік - подяк 140, скарг - 17 (89% подяки, 11% скарги); 2020 рік – подяк 140, скарг - 7 (95% подяки, 5% скарги).**

- Впроваджено новий підхід до оплати праці у виконавчих органах міської ради та комунальних підприємствах. Розроблена система КРІ (оплата праці проводиться з урахуванням виконання індивідуальних показників ефективності роботи);

- Впроваджені єдині стандарти обслуговування населення – «Якісний сервіс» (постійне навчання щодо підвищення сервісних компетенцій для працівників, які постійно працюють з клієнтами);

- Проводяться постійні кадрові аудити та моніторинг ефективності роботи виконавчих органів та комунальних підприємств, в разі необхідності-реорганізація або оновлення структури.

- Створено дієвий стратегічний кадровий резерв – «**Банк кадрів**», з якого за звітній період **54** особи були працевлаштовані в виконавчі органи міської ради або комунальні підприємства.

- Запроваджений інноваційний підхід до внутрішнього корпоративного навчання (постійний розвиток soft skills, започаткування безкоштовних курсів англійської та польської мови, вивчення мови жестів, комплексне навчання для новопризначених). **Проведено 72 тренінги.**

- Значно підвищений рівень корпоративної культури та створення єдиного командного духу.

**Проблематика:** в зв'язку з форс-мажорними обставинами, в умовах пандемії, виконання всіх запланованих заходів виявилось неможливим. Значно скоротилося фінансування, процес навчання (тренінги, лекції) перейшов в онлайн режим, тому кількість працівників, які можуть прийняти участь у навчальних заходах суттєво зменшилась. Крім того, відмінені поїздки по обміну досвідом та зовнішні конференції, семінари, форуми Повністю призупинено стажування студентів та учнів ПТНЗ. На державному рівні тимчасово заборонено проведення конкурсів на заміщення вакантних посад.

Але, не зважаючи на всі труднощі в зв'язку з карантинними обмеженнями, департамент кадрової політики міської ради робить все можливе для проведення онлайн-навчань, підтримки корпоративної культури та збереження емоційної рівноваги працівників в умовах пандемії.

Враховуючи вищевикладене, з метою подальшого підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади, керуючись пунктом 22 частини 1 статті 26, частиною 1 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 2018-2020 роки» взяти до відома.
2. Стан виконання заходів Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020 роки» вважати задовільним.
3. Затвердити «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади на 2021-2023 роки» згідно з додатком.

4. Рішення міської ради від 22.12.2019 № 985 « 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.» зняти з контролю.
5. Контроль за виконанням даного рішення покласти на постійну комісію міської ради з питань законності, депутатської діяльності і етики (С. Василюк).

**Міський голова**

**С. Моргунов**

Додаток  
до рішення міської ради  
від 24.12.2020 № 76

**ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ  
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ І  
КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ  
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ  
НА 2021- 2023 РОКИ**



## 1.1. ПАСПОРТ ПРОГРАМИ

1	Дата, номер і назва розпорядчого документу про розроблення програми	_____
2	Розробник програми	Департамент кадрової політики міської ради
3	Співрозробники програми	_____
4	Відповідальний виконавець програми	Департамент кадрової політики міської ради
5	Цільові групи 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).
6	Терміни реалізації програми	<b>2021-2023</b>
7	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.
8	Зв'язок з КІРМ 2030 та назва стратегічного проєкту, якщо такі є	Підхід до реалізації Програми цілком відповідає Концепції інтегрованого розвитку м. Вінниці до 2030 року і знаходить своє відображення в візії «Місто сильної громади»: Також Програма має зв'язок з Концепцією через наступні наскрізні теми: «Облік ресурсів та цифровізація», «Оптимальне управління міськими фінансами» Стратегічний проєкт «HR-hub» 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; ефективне застосування системи муніципального навчання, розвиток емоційного інтелекту, клієнтоорієнтованості, тимблдингу, тайм-менеджменту та застосування психологічних супервізій – soft skills)».
9	Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми протягом усього терміну виконання, всього, грн.	Джерелами фінансування Програми є бюджет ВМТГ в межах бюджетних призначень на рік та

		інші джерела, які не заборонені чинним законодавством України
	З них:	
	-кошти бюджету Вінницької міської ради, грн.	
	- коштів державного бюджету, грн.	
	- інші джерела фінансування (назвати), грн.	<b>GIZ</b>
<b>10.</b>	Очікувані результати виконання програми	<p>1.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 за результатами аналізу скарг і подяк, які надходять від громадян на адресу Вінницької міської ради та комунальних підприємств.</p> <p>2.Ефективне функціонування підрозділів Вінницької міської ради та комунальних підприємств, відповідно до поставлених стратегічних цілей.</p> <p>3.Утримання рівня плинності кадрів на 5% відсотків до кінця 2023 року.</p> <p>4.Підвищення рівня професійного розвитку не менш як 30 % посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств до кінця 2023 року шляхом самоосвіти та удосконалення професійних знань, умінь та навичок .</p>

## 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, якій «вливається» в систему кадрової політики міста, розширенням повноважень та переформатуванням існуючої систему 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 зарібної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи та фахова біографія на користь компетентності і конкуренції на ринку праці (система KPI). 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 ротації 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 жителі 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 жителів сіл 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 проектів 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, наявності 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 затвердженої навчальної програми;
- 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 2021-2023 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, ефективне використання людського потенціалу.

**Стратегічна ціль 3** спрямована на створення сучасної системи підготовки HR-спеціалістів для ефективного управління містом (реалізація проекту 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 проекти:
- 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; ефективне 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
1. Формування ефективної та оптимальної структури органів місцевого самоврядування Вінницької міської територіальної громади					
Сприяння ефективному функціонуванню підрозділів міської ради та комунальних підприємств ВМТГ	Проведення експертної оцінки структури Вінницької міської ради та комунальних підприємств ВМТГ	2021-2023	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	
2. Впровадження інтегрованої системи управління кадровою політикою					
Професійний підбір та якісна розстановка кадрів, робота з талановитою молоддю	Ефективний рекрутинг, headhunting (Банк кадрів)	2021-2023	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	2021-2023	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)	2021-2023	Департамент кадрової політики міської ради, виконавчі органи ВМР, міські комунальні підприємства	Не потребує фінансування	
Оцінка персоналу	Застосування профілів компетентності посад	2021-2023	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	Контроль ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств, виявлення слабких та сильних сторін
	Проведення щорічних оцінок	2021р., 2023р.	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	команди, корегування кадрового складу.
	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.	2021-2023	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.	2021-2023	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.

### 3. Підвищення якості та професійного розвитку управлінського ресурсу Вінницької міської територіальної громади

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	2021-2023	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
-------------------------------------	--	-----------	--	------------------	--

	іноземних мов, тренінги, навчання ІТ грамотності: використання нових систем комунікації MTeams, googl doc, zoom, платформи SOURCE.				
	Інформаційний супровід, пошук навчальних програм та ведення обліку нарахованих кредитів ЄКТС за проходженням працівниками професійного навчання	2021-2023	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	
	Організація процесу обміну досвідом	2021-2023	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 «мозкового» складу команди;	2021-2023	Департамент кадрової політики міської ради		Виявлення потужного «мозкового» потенціалу, здатного генерувати інноваційні ідеї, 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: «Колективне лідерство», «Ефективний менеджмент», «Синергія команди».	2021-2023	Департамент кадрової політики міської ради, консалтинго-ві компанії, зовнішні експерти	Бюджет ВМТГ, GIZ	
4. Розвиток корпоративної культури, формування та підтримка іміджу та престижу служби в органах місцевого самоврядування					
Розвиток корпоративної культури	Оцінювання морально-психологічного стану посадових осіб міської ради та працівників комунальних	2021-2023	Департамент кадрової політики міської ради	Не потребує фінансування	1. Забезпечення співробітництва у колективі, формування командного духу, матеріальна та нематеріальна мотивація працівників,

	підприємств (опитування, анкетування, моніторинг роботи)				підвищення задоволеності працівників та спонукання зацікавленості у роботі на результат.
	Організація семінарів, засідань, круглих столів з метою формування організаційної культури, відкритості їх роботи, поширення ефективних методів і форм налагодження взаємовідносин з громадськістю	2021-2023	Департамент кадрової політики міської ради, КП «Інститут розвитку міст»	Бюджет ВМТГ	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.
	Проведення майстер -класів та корпоративних заходів для підвищення командного духу	2021-2023	Департамент кадрової політики міської ради	Бюджет ВМТГ	

## 1.8.Наскрізнi теми в контексті KIPM 2030

<b>Наскрізнi теми</b>	<p>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.</p> <p><b>Облік ресурсів та цифровізація</b> є актуальною темою в контексті цифрового просування міста (сайт, сторінки в соціальних мережах) та розвиток цифрових компетенції працівників.</p> <p><b>Враховання прав та потреб чоловіків та жінок</b> є актуальним при плануванні, реалізації, моніторингу й оцінці програм і проектів, а також при організації внутрішньої роботи департаменту.</p>
<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>	<p>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 :</p> <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</li> </ol>

	<p>підприємств за результатами аналізу скарг і подяк, які надходять від громадян на адресу Вінницької міської ради та комунальних підприємств.</p> <p><b>3.</b> Ефективне функціонування підрозділів Вінницької міської ради та комунальних підприємств, відповідно до поставлених стратегічних цілей.</p> <p><b>4.</b> Утримання рівня плинності кадрів на 5% до кінця 2023 року.</p> <p><b>5.</b> Підвищення рівня професійного розвитку не менш як 30 % посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств до кінця 2023 року шляхом самоосвіти та удосконалення професійних знань, умінь та навичок .</p>
--	---

### **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 2023 року.
4. Підвищенню рівня професійного розвитку не менш як 30 % посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств до кінця 2023 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 (пандемії))

№з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Вихідне значення показника	Прогнозовані показники, по роках		
	Ключові індикатори		2020	2021	2022	2023
	К-ть проведених навчальних заходів (тренінгів, семінарів, конференцій)	заходів	13	23	25	30
	% працівників, охоплених навчальними модулями	%	75	60	60	60

	% працівників, які пройшли програму з професійної адаптації для новопризначених та співробітників, що вийшли з декретної відпустки	%	100	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	К-ть працівників, що відвідали зовнішні конференції, професійні з'їзди, семінари, форуми*	осіб	44	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>
	К-ть учасників поїздок по обміну досвідом*	осіб	6	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>50</b>
	К-ть працівників, що вступили в ВНЗ за спеціальністю «магістр управління»	осіб	14	5	7	7
	К-ть працівників, які були призначені на вищі посади	осіб	20	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>30</b>
	К-ть працівників охоплених корпоративними заходами*	осіб	123	<b>300</b>	<b>325</b>	<b>350</b>
	К-ть людей, працевлаштованих з «Банку кадрів»*	осіб	8	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>30</b>
	К-ть працівників ВМР, які приймають участь в анкетуванні по задоволеності працівників	осіб	295	<b>300</b>	<b>325</b>	<b>350</b>
	Рівень задоволеності громадян якістю обслуговування при наданні адміністративних та соціальних послуг (максимум – 100% задоволені)	%	90	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

*\* В разі зняття карантинних обмежень*

### **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**

**С. Моргунов**



Департамент кадрової політики  
Присіч Інна Миколаївна  
Заступник директора департаменту