


УТВЕРЖДАЮ

Глава муниципального образования
город Новороссийск


А.В. Кравченко

« 15 » _____ 2023 год

**СТРАТЕГИЯ
РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ
ПОЛИТИКОЙ В АДМИНИСТРАЦИИ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ГОРОД НОВОРОССИЙСК
НА 2023 - 2025 ГОДЫ**

г. НОВОРОССИЙСК
2023 ГОД

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ.....	5
РЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ	6
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	9
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	10
ЦЕЛЬ СТРАТЕГИИ. ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ	12
СПОСОБЫ И МЕХАНИЗМЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ	14
<i>Модели компетенций муниципальных служащих</i>	<i>14</i>
<i>Совершенствование системы подбора и найма персонала</i>	<i>18</i>
<i>Развитие института адаптации и наставничества на муниципальной службе</i>	<i>22</i>
<i>Совершенствование системы обучения и личностного развития персонала</i>	<i>25</i>
<i>Корпоративная культура как инструмент повышения эффективности деятельности органа местного самоуправления</i>	<i>30</i>
<i>Управление и формирование системы оценки эффективности деятельности органа местного самоуправления</i>	<i>34</i>
<i>Антикоррупционная политика в органах муниципальной власти</i>	<i>37</i>
<i>Политика в области охраны труда на муниципальном уровне</i>	<i>40</i>

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ42

*Управление реализацией, обеспечение мониторинга
и корректировки Стратегии42*

Риски при реализации Стратегии43

ПРИЛОЖЕНИЕ:

*Целевые индикаторы РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ управления
кадровой политикой в администрации муниципального
образования город Новороссийск на 2023-2025 годы*

“

И.В. Сталин

САМЫЙ ЦЕННЫЙ КАПИТАЛ – ЭТО ЛЮДИ. КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ!

В 90-х годах XX столетия в теории управления организациями происходит изменение общей системы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс предприятия, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Переход к рыночной экономике поставил ряд принципиально новых задач, важнейшая из которых – максимально эффективное использование кадрового потенциала каждого предприятия, фирмы, организации. Менеджмент персонала приобретает особую значимость, поскольку позволяет учитывать личный фактор в построении системы управления персоналом. В настоящее время акценты смещаются на повышение степени вовлечения персонала в разработку и принятие решений, подготовку и повышение квалификации, совершенствование систем оценки персонала.

Введение

Муниципальная служба в настоящее время представляет собой один из основных механизмов государственного управления. Муниципальные служащие призваны выполнять одни из важных функций государства, которые включают в себя значительный объем как административных полномочий, таких как подготовка муниципальных нормативных актов, сбор и обработка информации, выдача разрешений, так и прав и обязанностей принимать решения, имеющие важнейшее значение для общественного развития. Другой значимой функцией муниципальных служащих является организация взаимодействия между гражданами, муниципалитетом и государством. Именно муниципальные служащие уполномочены выступать от имени муниципального образования и государства, транслировать гражданам принятые решения и в то же время консолидировать общественное мнение и транслировать его политическим авторам. Поэтому их профессионализм является ключевым фактором, обеспечивающим социальное согласие и доверие в гражданском обществе.

В структуре системы муниципального управления кадровая политика обеспечивает её качество. Кадровая политика является одним из основных средств повышения эффективности функционирования органов муниципальной власти и администрации муниципального образования, она реализуется путем формирования и востребованности их кадрового состава, обладающего необходимыми качествами для муниципального и общественного служения в целом.

Кадровая политика в системе муниципального управления должна реализовываться путем применения современных кадровых технологий и механизмов при возрастании роли и ответственности кадровых служб и подразделений посредством создания эффективной системы управления кадрами. Государство же в целом должно создавать эффективные технологии выявления, согласования и своевременного учета многообразных интересов в кадровой политике на местах, предпринимать необходимые действия по обеспечению равенства возможностей на рынке труда.

Муниципальная кадровая политика выступает составной частью государственной политики в области эффективного управления, важнейшим инструментом реализации программ, планов и концепций.

Правовое регулирование реализации Стратегии

Стратегия развития управления кадровой политикой в администрации муниципального образования город Новороссийск на 2023 - 2025 годы (далее – Стратегия) подготовлена в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», Федеральными законами от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Законами Краснодарского края от 8 июня 2007 года № 1244-КЗ «О муниципальной службе в Краснодарском крае», от 8 июня 2007 года № 1243-КЗ «О Реестре муниципальных должностей и

Реестре должностей муниципальной службы в Краснодарском крае», от 27 сентября 2007 года № 1323-КЗ «О типовом положении о проведении аттестации муниципальных служащих», от 27 сентября 2007 года № 1324-КЗ «О порядке исчисления стажа муниципальной службы в Краснодарском крае», от 3 июня 2009 года № 1740-КЗ «О порядке присвоения и сохранения классных чинов муниципальных служащих в Краснодарском крае», от 3 июня 1998 года № 133-КЗ «Об охране труда», Указом Президента РФ от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов», Уставом муниципального образования город Новороссийск, а также решением городской Думы муниципального образования город Новороссийск от 30 мая 2017 года № 200 «О муниципальной службе в муниципальном образовании город Новороссийск», постановлением администрации муниципального образования город Новороссийск от 5 августа 2022 года № 4531 «Об утверждении квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, иных должностей, не относящихся к муниципальной службе, администрации муниципального образования город Новороссийск, ее отраслевых (функциональных) и территориальных органов и об утрате силы постановления администрации муниципального образования город Новороссийск от 1 марта 2017 года № 1900» и Стратегией социально-экономического развития города Новороссийска до 2030 года.

Реализация клиентоцентричного подхода в муниципальном управлении

Цифровая трансформация — это новая философия для органов власти и организаций, это национальная цель развития страны. Она предусматривает новые модели развития и принципы клиентоцентричности при создании сервисов и в работе с гражданами. Необходимость взаимодействия с клиентами и применения клиентоцентричных подходов продиктована самой практикой работы муниципальных учреждений. В конечном счете реализация клиентоцентричных подходов позволяет больше узнать о том, как организован текущий процесс, оказание услуги или сервис с точки зрения конечного пользователя. Уже сейчас ряд муниципальных институтов изучает собственную деятельность с точки зрения клиентов. Основная задача — выделить «боли» и потребности пользователей, понять, как можно улучшить существующие сервисы.

Клиентоцентричность — концепция развития организации для удовлетворения интересов и потребностей клиента.

Клиентоцентричный подход — процесс постоянного улучшения взаимоотношений с клиентом.

Что дает клиентоцентричность служащему?

Где полезна	Чем полезна
Реализация муниципальной политики, исполнение поручений Президента	Об ориентации на клиента и человекоориентированный подход в управлении говорят первые лица государства: › Президент Российской Федерации В.В. Путин: «Очень важно, и чего я хотел бы добиться от людей, работающих

Где полезна	Чем полезна
Российской Федерации и Председателя Правительства	<p>в муниципалитетах, в регионах РФ, чтобы задачи, решаемые этими административными структурами в интересах людей, решались вместе с людьми»;</p> <p>› «Быть вместе с людьми, досконально знать запросы людей, их нужды, проблемы, реагировать на них, причем делать это незамедлительно, помогать, объяснять, защищать. Только так в ежедневном режиме общения с людьми вы подтвердите и будете укреплять свою состоятельность, делом, вниманием, заботой о гражданах будете доказывать свое лидерство»;</p> <p>› Председатель Правительства Российской Федерации М.В.Мишустин: «Работа правительства — это решение проблем людей, а не формализм. Мне кажется, что именно мнение граждан в этом смысле — главный индикатор нашей деятельности»</p>
Выполнение требований нормативных правовых актов	<p>Поддержание достигнутых показателей удовлетворенности граждан качеством предоставления муниципальных услуг. Высокие показатели качества предоставления муниципальных услуг важны для оценки руководителей органов власти. Учет интересов пользователей необходим для повышения потребительских характеристик муниципальных услуг</p>
Повышение уровня удовлетворенности граждан услугами и уменьшение количества жалоб	<p>Клиентоцентричный подход снижает количество жалоб от граждан, а оставшиеся жалобы позволяют выявить наиболее проблемные места в работе и найти подходящие способы устранения недостатков</p>
Включение метрик удовлетворенности граждан в KPI служащих	<p>Если служащие не знакомы с методами клиентоцентричного подхода, а процессы на муниципальной службе выстроены без учета потребностей клиентов — все равно внешних или внутренних, — есть высокий риск спровоцировать недовольство конечных пользователей, не выполнить KPI, продемонстрировать неэффективность работы</p>
Конкурентное преимущество по сравнению с коммерческими организациями	<p>В некоторых сферах муниципальные сервисы имеют дело с конкуренцией со стороны коммерческих организаций, что не всегда выгодно для гражданина. Клиентоцентричность сервисов повысит их конкурентоспособность и избавит граждан от лишних издержек</p>
Бонусы к карьере	<p>Цифровизация изменяет требования к компетенциям на рынке труда. Особое значение приобретают личностные компетенции, в число которых входит клиентоцентричность. Их развитие обеспечит служащему не только участие в передовых цифровых проектах муниципального управления, но и широкую востребованность на современном рынке труда</p>

В бизнесе имеется однозначное представление о том, что такое продукт и услуга. Законодательство запрещает муниципальным служащим заниматься предпринимательской деятельностью, поэтому бизнес-терминология непривычна.

Однако для развития клиентоцентричности в своей деятельности служащему необходимо понять, что является его продуктом или услугой, и кто его клиент.

Продуктом может быть:

- ✚ решение;
- ✚ документ;
- ✚ данные;
- ✚ электронный сервис (программное обеспечение) и т.п.

Классический продукт работы муниципального служащего — это документ. Можно ли сделать документ клиентоцентричным?

	КАК ЭТО ПОНИМАЕТ СЛУЖАЩИЙ	КАК ЭТО ПОНИМАЕТ ГРАЖДАНИН
ЦЕЛЬ ДОКУМЕНТА	<i>объяснить гражданину, что может сделать орган в рамках своих полномочий</i>	<i>решить конкретную проблему</i>
ЯЗЫК ДОКУМЕНТА	<i>юридические термины, цитаты из нормативных актов</i>	<i>простая письменная речь, понятная любому человеку (а еще лучше со схемами, иллюстрациями, примерами)</i>

Цифровизация муниципального управления призвана обеспечить предоставление большинства муниципальных продуктов и услуг в цифровом формате. При этом и те, и другие иногда радикально трансформируются. Основой такой трансформации должен стать клиентоцентричный подход.

В работе муниципального служащего есть и другие виды деятельности, которые также имеют форму услуг, такие как организация (в том числе цифровизация) процессов, финансовое и управленческое планирование, контроль исполнения поручений, обработка данных, анализ и экспертиза, техническое обслуживание и т. д.

Благодаря клиентоцентричному подходу активные коммуникации помогают снижать сопротивление сотрудников (как внутренних клиентов) при внедрении изменений, как в случае с цифровой трансформацией органа власти, а также повышают мотивацию «лояльных» изменениям сотрудников, увеличивая уровень поддержки изменений, способствуют формированию активного «ядра» активистов, демонстрируют всем, «как хорошо быть проводником изменений».

Кадровая политика в системе органов местного самоуправления

Муниципальная кадровая политика в системе органов местного самоуправления (далее по тексту — кадровая политика) – это реализация мер, направленных на формирование процесса воспроизводства кадрового потенциала в соответствии с целями, задачами и интересами муниципального образования.

Цель кадровой политики в системе муниципального управления – формирование кадрового потенциала в профессиональном и деловом отношении, обеспечивающего эффективное функционирование и развитие органов местного самоуправления.

Элементы кадровой политики:

Субъект кадровой политики – система управления персоналом, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы органа местного самоуправления.

Объект – муниципальные служащие и работники администрации муниципального образования.

Кадровые процессы – совокупность кадровых изменений в ходе реализации кадровой политики муниципального образования.

Основные условия обеспечения эффективности кадровой политики в органах местного самоуправления – это системный подход, соблюдение правовых основ деятельности органов местного самоуправления; внедрение современных технологий в кадровую работу; оценка реализации кадровой политики в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед органами местного самоуправления.

Задачи кадровой политики муниципальной службы:

■ формирование профессионального состава кадров, сохранение, воспроизводство, укрепление, развитие, рациональное и эффективное использование кадрового потенциала органов местного самоуправления;

■ повышение качества кадрового потенциала органов местного самоуправления как одного из важнейших ресурсов интенсификации служебной деятельности, приведения ее в соответствие требованиям инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации;

■ обеспечение сочетания стабильности и ротации кадрового корпуса органов местного самоуправления;

■ формирование в обществе модели позитивного образа муниципального служащего и повышение престижа муниципальной службы, мотивация молодежи к выбору данной профессии.

Задачи кадровой политики реализуются через кадровую работу, поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д. Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, их необходимой подготовкой, расстановкой, использованием, переподготовкой, мотивацией, продвижением и т.д.

Современное состояние и проблемы развития кадрового потенциала в сфере муниципального управления

Текущее состояние

Управление кадровой политики администрации муниципального образования город Новороссийск (далее по тексту – Управление) имеет штатную численность из 10 штатных единиц. Основными направлениями деятельности Управления является:

- кадровый учет и делопроизводство;
- обучение и повышение квалификации;
- работа с кадровым резервом (муниципального и краевого уровней);
- деятельность по противодействию коррупции и охране труда;
- организация и проведение служебных проверок, оказание методической помощи;
- система оценки эффективности деятельности (KPI);
- проектная и конкурсная деятельность.

Согласно Уставу муниципального образования город Новороссийск органы и структурные подразделения администрации реализуют 46 вопросов местного значения, 20 прав местного самоуправления и 8 отдельных государственных полномочий, переданных органами исполнительной власти Краснодарского края.

Для реализации полномочий органов местного самоуправления в муниципальном образовании город Новороссийск создано 44 структурных подразделения, отраслевых (функциональных), территориальных органов, а также свыше 160 муниципальных учреждений по основным отраслям деятельности муниципалитета.

По состоянию на январь 2023 года численность муниципальных служащих составляет 520 человек, общая численность сотрудников, обеспечивающих полномочия и функции муниципалитета за счет местного бюджета, составляет более 10500 штатных единиц.

За последние два года в структурных подразделениях администрации муниципального образования город Новороссийск, в ее отраслевых (функциональных) и территориальных органах проведен ряд мероприятий, направленных на формирование повышения профессионального уровня муниципальных служащих путём внедрения ряда новых кадровых технологий, методов и подходов. Вместе с тем коллектив администрации муниципального образования существенно изменился как по своему составу, так и по основным характеристикам:

- систематизирован HR-цикл: в основу подбора и карьерного развития сотрудников вошла оценка необходимых администрации муниципального образования компетенций, автоматизирован ряд критичных HR-процессов;
- вырос уровень профессиональных и управленческих навыков и компетенций;
- внедрена новая система мотивации и оплаты труда, а уровень заработной платы муниципальных служащих доведен до максимального уровня по Краснодарскому краю, что позволило повысить эффективность финансовой составляющей мотивации сотрудников;
- разработаны комплексы вопросов-тестов различной направленности как промежуточный этап при поступлении на муниципальную службу;

- повышение квалификации муниципальных служащих осуществляется по 24 программам;
- в октябре 2022 года создано муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Муниципальный корпоративный университет»;
- действует институт наставничества;
- сформированы электронные базы данных по структурным подразделениям и их подведомственным муниципальным учреждениям;
- сформирована электронная база реализуемых полномочий в разрезе структурных подразделений и их подведомственных муниципальных учреждений;
- усовершенствована система оценки эффективности деятельности служащих (KPI), введены новые методы оценки;
- совершенствуется механизм работы с кадровым резервом;
- внедряются методы групповой релаксации и психологической диагностики как муниципальных служащих, так и работников муниципальных учреждений;
- усовершенствовано/актуализировано свыше 50% нормативной правовой базы.

Существующие проблемы

В то же время в области работы с персоналом администрация города сталкивается с рядом вызовов и проблемных вопросов в управлении кадровыми процессами:

1) Неразвитая нормативная правовая основа, регламентирующая применение современных кадровых технологий.

В настоящее время на муниципальной службе не все кадровые технологии в равной мере нормативно обеспечены. Нормативную правовую основу имеют такие кадровые технологии, как аттестация, конкурсное замещение должностей, формирование и использование кадрового резерва, наставничество. Практически не имеют нормативных документов такие кадровые технологии, как управление карьерой, ротация кадров и некоторые другие;

2) Неэффективность организационных, должностных структур, что в свою очередь приводит к дублированию функций в различных подразделениях, несоблюдению норм управляемости, наличию несвойственных функций в функциональных блоках. Как следствие, частые их реорганизации;

3) Текучесть кадров неблагоприятно сказывается на качестве управленческих функции и влечёт дополнительные трудовые затраты на поиск кандидатов и их последующее обучение. Несмотря на снижение текучести кадров в структурных подразделениях администрации города за 2020 - 2022 годы с 25 до 15%, она все равно остаётся высокой;

4) Уровень компетенций и знаний как рядовых сотрудников, так и руководителей структурных подразделений и муниципальных учреждений находится на недостаточно высоком уровне. Это касается общеуправленческих навыков, профессиональных знаний, особенно в области управления рисками и информационных технологий, а также коммуникационных навыков, консультирования и взаимодействия с населением.

Качество дополнительного профессионального обучения сотрудников структурных подразделений администрации муниципального образования не в полной мере отвечает необходимым потребностям, диктуемым современными условиями.

За период 2020-2022 годы повышение квалификации прошли всего 149 муниципальных служащих, что составляет 36,1% от общего количества служащих;

5) Не устранены недостатки в области подготовки кадров для муниципальной службы и профессионального развития муниципальных служащих. Имеющиеся в

городе образовательные учреждения и их обучающие программы не в полной мере обеспечивают необходимый уровень профессиональной подготовки сотрудников;

6) Построенные HR-процессы и системы требуют дальнейшего совершенствования, а также интеграции между собой;

7) Отсутствие мотивации, инициативы и желания к саморазвитию, что влечет потерю интереса к работе, снижение производительности труда, создание внутренних конфликтов, профессиональное выгорание;

8) Повышен уровень нервно-психического напряжения, понижен уровень стрессоустойчивости в коллективах, что неблагоприятно влияет на атмосферу социально-психологического климата в коллективах.

9) Недостаточное использование современных управленческих и кадровых технологий, обеспечивающих качество муниципального управления.

В структурных подразделениях администрации муниципального образования город Новороссийск наблюдается низкий уровень автоматизации кадровых процессов и кадровых технологий, затрудняющий оперативное получение информации о состоянии и тенденциях развития характеристик персонала, своевременную выработку и принятие необходимых управленческих решений в практике работы с персоналом;

10) Ранее недостаточное внимания уделялось работе по формированию кадрового резерва и резерва управленческих кадров, что привело к снижению обеспечения системы муниципального управления квалифицированными кадрами.

На сегодняшний день кадровый резерв сформирован в 27 отделах и управлениях администрации города (66,2%). Количество лиц, включенных в кадровый резерв, составляет всего 17% от общего количества должностей муниципальной службы. Дополнительное профессиональное образование за последние три года получили всего 16 представителей кадрового резерва из резерва управленческих кадров администрации. Количество лиц, назначенных на должности из кадрового резерва, в 2022 году составило всего 4 человека, что составляет 7 % от общего числа назначений на вакантные должности;

11) Требуется пересмотр технологий внедрения современных методов в работу по сбору и анализу сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера служащих.

Цель Стратегии. Принципы реализации

С целью улучшения системы управления кадровыми процессами в муниципальном образовании и выхода на новый технологически профессиональный уровень работы управлением кадровой политики администрации муниципального образования город Новороссийск разработана «Стратегия развития управления кадровой политикой в администрации муниципального образования город Новороссийск на 2023 - 2025 годы».

Целью стратегии является формирование качественно нового типа муниципальных служащих - сотрудников с проектным мышлением, людей, способных генерировать новые идеи, привлекать необходимые ресурсы, намечать и осуществлять план действий для достижения конкретного результата как одного из факторов, с одной стороны, повышения результативности служебной деятельности структурных подразделениях муниципального управления, а с другой стороны,

реализации стратегии социально-экономического развития города Новороссийска до 2030 года.

Стратегия представляет собой межотраслевой документ стратегического планирования в сфере инновационного развития кадрового потенциала в администрации муниципального образования город Новороссийск и призвана служить ориентиром по созданию целостной системы эффективного использования и развития кадрового потенциала в структурных подразделениях администрации муниципального образования, её отраслевых (функциональных) и территориальных органах.

Сама по себе стратегия — это определенный сценарий, который позволяет достичь намеченной цели.

Базовыми индикаторами достижения указанной цели в 2025 году выступают:

- снижение уровня текучести кадров в структурных подразделениях администрации муниципального образования город Новороссийск до 10%;
- доведение доли лиц, назначенных на должности муниципальной службы из кадрового резерва, в общем числе лиц, назначенных на должности муниципальной службы, до 50%;
- повышение образовательного и профессионального уровня муниципальных служащих: наличие высшего образования по профилю деятельности – 100%, количество лиц, ежегодно получавших дополнительное профессиональное образование – 45%;

Перечень целевых индикаторов реализации Стратегии приведен в приложении.

Реализация Стратегии основывается на следующих принципах:

- 1) Принцип законности, предполагающий неукоснительное соблюдение правовых требований и процедур в применении инновационных технологий управления кадровыми процессами;
- 2) Принцип системности, обуславливающий органическое единство целей, принципов, методов и технологий кадровой работы;
- 3) Принцип демократизма, предполагающий социальную справедливость в решении кадровых вопросов;
- 4) Принцип гуманизма в применении инновационных технологий управления кадровыми процессами, означающий гарантированное развитие инициативы, таланта, творческих способностей работников, оказание помощи в получении профессионального образования, в профессиональной подготовке, профпереподготовке и повышении квалификации, создание возможностей и условий для должностного роста работника в соответствии с его заслугами в служебной деятельности, деловыми качествами и профессиональным мастерством;
- 5) Принцип гласности и открытости, требующий максимально возможной открытости информации о работе муниципального или иного структурного подразделения и управляющих ими лиц по вопросам их кадровой деятельности, периодической отчетности кадров всех уровней перед персоналом;
- 6) Принцип профессионализма и компетенции кадров, говорящий о необходимости наличия у муниципального служащего специального образования, знаний, навыков и умений, связанных с характером профессиональной деятельности, умения прогнозировать, планировать, организовывать, координировать, контролировать работу в рамках своей профессии и должности, стремления к постоянному повышению профессионального уровня и компетентности в сфере своей деятельности;

7) Принцип сочетания систематического обновления кадров и их преемственности, требующий взвешенного и объективного подхода руководителей к вопросам приема и увольнения персонала, периодического обновления и омоложения кадров, активного использования кадровых технологий, кадровой стабильности и сохранения опытных кадров в интересах службы, поддержания в трудовом коллективе разумного баланса молодости с ее энергией и инициативой и опыта с его знанием и мудростью.

Изложенные принципы придадут кадровой политике целостность, сущностную определенность и необходимый прагматизм.

СПОСОБЫ И МЕХАНИЗМЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ

Модели компетенций муниципальных служащих

Работа органов местного самоуправления требует формирования такой системы, которая может достаточно быстро реагировать на интересы и требования общества и отдельного гражданина, в частности. Необходима переориентировка всей системы муниципальной службы первоначально на удовлетворение запросов и потребностей граждан и всего населения в целом. В системе муниципальной службы профессионализм и компетентность рассматривается как комплекс установленных регламентом предметов и объектов деятельности муниципального служащего, прав и обязанностей, которые закрепляются законодательством, полномочий, которыми располагает тот или иной муниципальный орган управления или должностное лицо, определенных Конституцией, федеральным, краевым законодательством и другими нормативными правовыми актами.

Модель компетенций - это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целями и корпоративной культурой. Эффективная модель компетенций должна быть ясной и легкой для понимания, описываться простым языком, иметь простую структуру.

Министерством труда и социальной защиты РФ ранее были утверждены базовые квалификационные требования к профессиональным знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей муниципальной службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности служащих.

Однако, для достижения стратегических целей, помимо утвержденных требований к уровню квалификаций, в администрации муниципального образования город Новороссийск устанавливается набор дополнительных корпоративных компетенций служащего всех групп должностей муниципальной службы. Основные индивидуальные компетенции служащих могут быть разделены на несколько групп: управленческие, профессиональные, социальные. Группы компетенций могут меняться/дополняться с учетом внешних факторов и текущих задач.

Управленческие компетенции – это управленческий опыт и готовность к реализации менеджерских функций, готовность к административной деятельности, способность к планированию, организации, контролю, координации деятельности

больших организационных структур, готовность к принятию самостоятельных управленческих решений;

Профессиональные компетенции – это знания, которые работник получил и может предоставить в распоряжение работодателя;

Социальные компетенции – все ценностно-необходимые, не обусловленные работой выражения мнений по отношению к другим работникам;

В зависимости от уровня работников, назначаемых для решения задач, классификации в своих структурных элементах и характеристиках должны становиться адресно-направленными.



Требуется регламентация моделей компетенций для каждой группы муниципальных должностей с детализацией в разрезе отраслей

Пример модели управленческих компетенций

<p>УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ</p> <p>*Планирование *Мотивация *Организация *Контроль</p>	<p>Системное мышление и стратегическое видение</p>	<p>Широта. При решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения. Определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения. Рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов.</p> <p>Дальновидность. Точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях), в том числе в долгосрочной перспективе.</p> <p>Предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей.</p>
	<p>Ответственность за результат</p>	<p>Результативность. Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки. Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата. Обеспечивает контроль над процессами и людьми.</p> <p>Инициативность. Берет на себя ответственность за свои действия и действия своих подчиненных. Прикладывает дополнительные усилия, чтобы решить задачу, и берет на себя дополнительные обязательства, чтобы выполнить работу. Самостоятельно принимает решения в рамках своих полномочий.</p>
	<p>Эффективная организация</p>	<p>Организация работы. Заблаговременно планирует свою деятельность и деятельность своих подчиненных (если есть). Составляет планы, учитывая возможные изменения обстоятельств. Правильно расставляет приоритеты для себя и других. Быстро реагирует на изменение обстоятельств, быстро переключается с одной задачи на другую без потери качества. Сохраняет эмоциональный контроль и эффективность работы в условиях стресса.</p> <p>Лидерство. Формирует команду профессионалов, способных выполнять поставленные задачи. Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. Демонстрирует уверенность в успешном</p>

УПРАВЛЕН ЧЕСКИЕ <i>*Планирование</i> <i>*Мотивация</i> <i>*Организация</i> <i>*Контроль</i>		разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.
	Стремление к качеству (контроль)	Демонстрирует знание норм и правил работы в муниципальном органе, поддерживает их исполнение на должном уровне. Пресекает нарушения. Устанавливает высокие стандарты качества для себя и других, проявляет неудовлетворенность средним уровнем выполнения работы. Внимателен к деталям, перепроверяет работу.
	Планирование деятельности и распределение ресурсов	Планирование ресурсов (временных, материальных, человеческих), необходимых для достижения целей. Составление планов с учетом возможных изменений обстоятельств. Внимание к деталям в процессе планирования. Правильная расстановка приоритетов. Умение разбивать работу на этапы, определять время, необходимое на ее выполнение.
	Проектное управление	Способность выполнять отдельные задачи управления в команде или в проекте. Самостоятельно управляет несложными и типовыми проектами. Владеет основными методами и инструментами управления проектами, распознает соответствующие факторы сложности проектов. Способен выбрать соответствующие подходы и адаптировать инструментарий. Способен управлять комплексным проектом, в котором могут одновременно проявляться несколько факторов сложности. Можно доверить масштабный проект высокой степени новизны и неопределенности.
	Управление процессами	Успешно понимает, какие процессы нужны для выполнения задач, знает, как организовать сотрудников. Правильно группирует задачи и назначает ответственных за их выполнение, знает, что именно и как надо измерять. В состоянии увидеть возможности интеграции и совместных усилий там, где другие их не усматривают. Может упрощать сложные процессы. Делает больше, затрачивая на это меньше ресурсов.
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ <i>*Знания</i> <i>*Умения</i> <i>*Навыки</i>	Саморазвитие	Демонстрирует высокий уровень знаний в своей профессиональной области. Регулярно осуществляет поиск информации о происходящих изменениях в своей области. Приобретает новые знания и навыки в смежных областях.
	Творческий подход	Предлагает большое количество идей и способов решения проблем и совершенствования исполнения должностных обязанностей. Предлагает оригинальные и творческие идеи для решения проблем. Проявляет интерес к новаторским методам исполнения должностных обязанностей, проверяет эффективность их применения.
	Управление изменениями	Предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей. Рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их. Разъясняет другим необходимость изменений.
	Сбор информации	Находит всю необходимую для принятия решений информацию. Четко фиксирует полученную информацию. Систематизирует разнородную информацию из разных источников, опираясь на четкие критерии.
	Анализ информации	Разбивает сложную проблему на составные части, выделяет основную информацию. Выделяет ключевые факторы, влияющие на ситуацию. Делает выводы, основываясь на четкой системе критериев.
		Формулирует ясные и конкретные задачи для других.

	Управление людьми	Составляет для себя и других четкие алгоритмы, схемы для более структурированного выполнения работы в установленные сроки. Чётко согласовывает или определяет критерии оценки успешности работы. Оценивает промежуточные этапы работы (своей или совместной) на предмет выполнения плана.
	Наставничество (развитие других)	Правильно определяет потребности других в развитии необходимых навыков. Делится с коллегами своими знаниями и опытом для совершенствования исполнения ими должностных обязанностей. Дает обратную связь другим относительно качества выполненных служебных задач. Разъясняет другим и показывает на примерах, как необходимо развивать те или иные профессиональные навыки.
	Гибкость	В короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую. Не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач. Быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой и наоборот.
	Владение основами нормотворчества	Разбирается в законотворчестве, знает структуру органов исполнительной власти и органов местного самоуправления. Профессионально применяет нормы законов при обращении граждан. Умеет различать правовые коллизии (неточности) в договорном локальном правотворчестве.
СОЦИАЛЬНЫЕ *Открытость *Терпимость *Независимость *Способность к творчеству	Эффективная коммуникация	Владение навыками ораторского искусства. Выстраивание эффективных коммуникаций с широкой целевой аудиторией и на разных уровнях взаимодействия.
	Построение отношений	Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере. Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов. В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс.
	Продвижение идей	Чётко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. Проявляет уверенность в общении с разными людьми. Аргументированно объясняет другим свою точку зрения. Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.
	Познавательность	Развитое мышление и способность анализировать поступки других людей и предвидеть их поведение в различных ситуациях. Развитое воображение и умение ставить себя на место другого, видеть себя и происходящее его глазами (взгляд вне системы). Развитая интуиция и постижение сущности других людей и способность строить общение без знаний и доказательств. Внимательность и способность выделять существенное, удерживать нить разговора, выделять особенности состояния и поведения собеседника, наблюдательность. Восприятие и точность, адекватность, позитивность. Развитая память. Память на лица, имена, фамилии, способность удерживать информацию.
	Ориентация на достижение результата	Активность в достижении поставленных задач, целеустремленность, самостоятельность, высокая самоорганизация, стрессоустойчивость, требовательность к себе и результатам работы. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях, при необходимости выполнять работу в короткие сроки, в ситуациях высокой нагрузки, временных ограничений.

	Готовность к изменениям и саморазвитию	Активная жизненная позиция, мотивация на развитие. Оптимистичность. Умение объяснить, как изменения скажутся на работе коллектива, отдела, управления (учреждения). Адаптивность к новым условиям. Быстрое реагирование на изменение обстоятельств, быстрое переключение с одной задачи на другую без потери качества. Открытость новым знаниям и опыту. Адекватная самооценка, способность анализировать свои сильные и слабые стороны.
--	---	--

Использование компетенций при оценке персонала позволит анализировать не только результаты, достигнутые сотрудниками за прошедший период, но и способы их достижения. Хорошо проработанные компетенции помогут упорядочить проведение аттестационных мероприятий, развить новые навыки и мотивации сотрудников.

Совершенствование системы подбора и найма персонала

Система отбора кадров – это комплекс мероприятий по планированию найма, привлечению и оценке претендентов, предусматривающий установление соответствия их профессионального уровня квалификационным требованиям к должностям муниципальной службы (проверка представленных претендентами документов, проведение тестирования или применение иных методов оценки на соответствие базовым и функциональным квалификационным требованиям к знаниям, навыкам и умениям, а также профессиональным и личностным качествам) и оценку соответствия замещаемой должности в ходе исполнения должностных обязанностей (испытание при поступлении на муниципальную службу, сопровождающее период адаптации).

Отбор кадров – процесс оценивания претендентов на соответствие квалификационным требованиям в целях выбора из их числа наиболее подходящих для замещения должностей муниципальной службы.

Основными принципами системы отбора кадров являются:

- Обеспечение законности, соблюдение и реализация требований законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, связанных с поступлением на муниципальную службу;

- Реализация конституционного права граждан на равный доступ к муниципальной службе;

- Единый подход к определению квалификационных требований к претендентам;

- Обеспечение равных возможностей для претендентов на замещение должностей муниципальной службы в соответствии с их образованием, стажем (опытом) работы, знаниями, навыками, умениями, а также профессиональными и личностными качествами. Кандидатам на замещение должности муниципальной службы должно предлагаться выполнить единые оценочные задания в рамках одинаковых оценочных процедур в одинаковых условиях. При этом оцениваться указанные задания должны по единым критериям оценки.

- Объективность и всесторонняя оценка знаний, навыков, умений, профессиональных и личностных компетенций претендентов, сопоставимость результатов оценки;

- Использование валидных, надежных и технологичных методов оценки. Надежным считается оценочное задание, результаты которого не зависят от влияния случайных факторов. Валидность – это способность методики измерять показатели, для оценки которых она разработана. Любой метод оценки должен иметь стандартную процедуру проведения, алгоритм обработки результатов и четкие правила интерпретации результатов. Должна существовать четкая программа обучения применению методов оценки сотрудника кадровой службы органа местного самоуправления.

- Открытость и доступность информации о привлечении кадров на муниципальную службу;

- Экономическая обоснованность используемых мероприятий по отбору кадров на муниципальную службу.

Отбор кадров осуществляется согласно схеме:



Кадровая комиссия

Назначение на должность

В целях обеспечения системного подхода при реализации вышеуказанных мероприятий следует организовать работу во взаимодействии с руководителями структурных подразделений, отраслевых (функциональных), территориальных органов в части реализации соответствующих этапов данной системы отбора.



Требуется регламентация:

- планирования найма для каждой группы муниципальных должностей с детализацией в разрезе отраслей;
- привлечения претендентов на замещение должностей муниципальной службы.

Привлечение студентов на практику или стажировку с возможностью дальнейшего трудоустройства, являясь одним из эффективных направлений подбора кадров на младшие и старшие должности муниципальной службы, получило широкое распространение. Подобный опыт оправдал себя и на муниципальной службе других муниципалитетов и регионов нашей страны.

Преимуществами указанного способа привлечения кадров являются:

- ✚ экономия на поиске сотрудников;
- ✚ возможность привлечения студентов, имеющих творческий и инновационный потенциал;
- ✚ возможность детально оценить знания, навыки и умения, а также профессиональные и личностные качества молодых специалистов при выполнении ими заданий непосредственно в трудовом коллективе;
- ✚ возможность оценить способность молодых специалистов «влиться» в коллектив, адаптироваться к внутренней культуре муниципального органа;
- ✚ возможность самостоятельно «растить» молодого специалиста;
- ✚ привлечение дополнительных трудовых ресурсов и экономия средств бюджета на оплату их труда.

Прохождение практики имеет положительные стороны также для студентов в связи с тем, что позволяет расширить и закрепить полученные ими в ходе обучения теоретические знания, получить представление о своей будущей профессии и определиться с желанием проходить муниципальную службу.

Формирование кадрового резерва

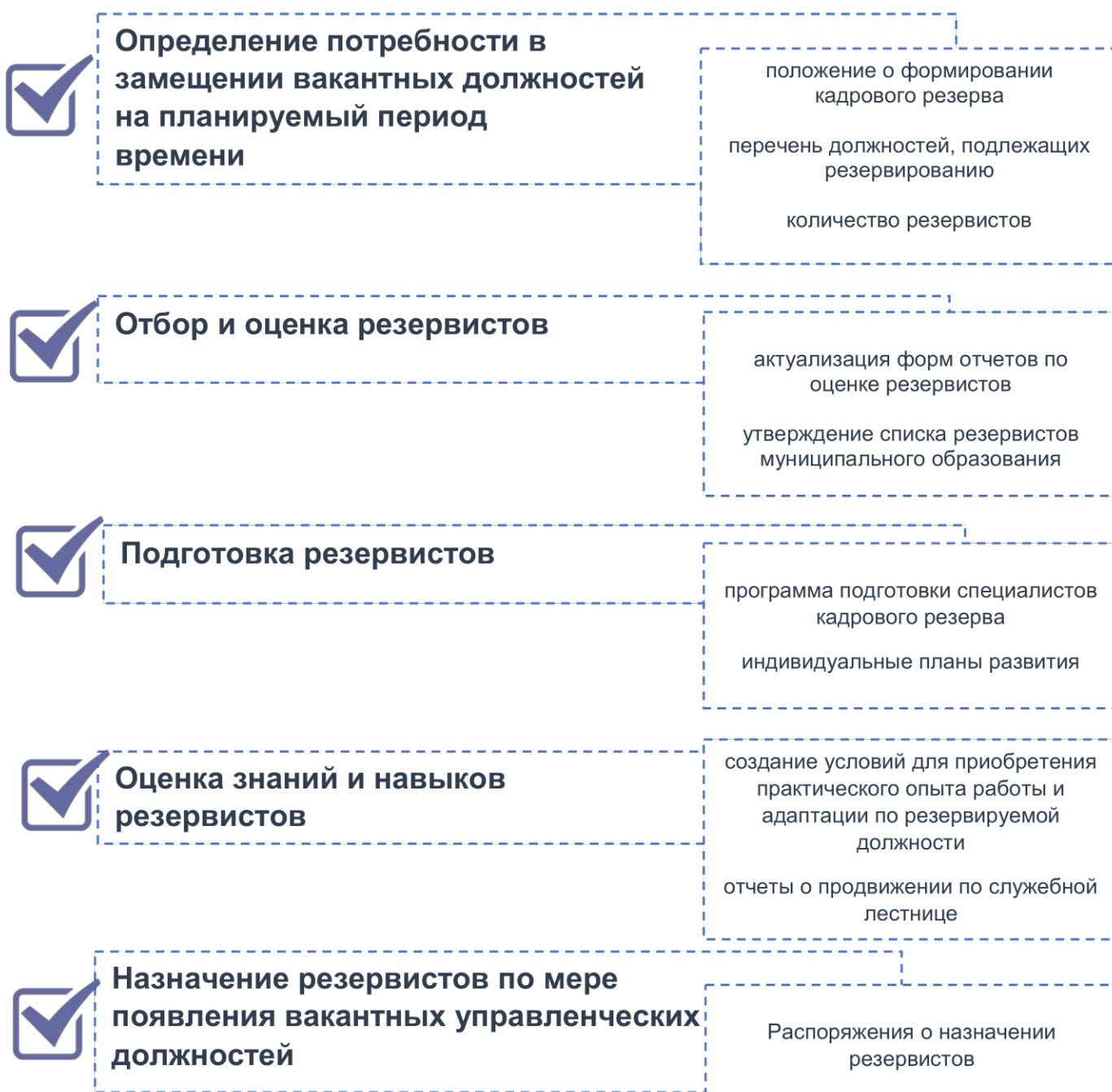
Формирование кадрового состава и создание кадрового резерва являются неотъемлемой частью механизма реализации муниципальной кадровой политики. Основной целью формирования кадрового резерва является подбор и подготовка к управлению в новых условиях муниципальных служащих, способных профессионально и эффективно решать задачи, встающие перед органами местного самоуправления при решении вопросов местного значения.

Формирование кадрового резерва должно преследовать две основные цели: создание заинтересованности у работников органа местного самоуправления в

профессиональном развитии и предоставлении необходимых инструментов для начала управления этим ростом.

Чтобы процесс формирования кадрового резерва был эффективным, он должен быть системным. Поэтому важно отметить ряд специальных мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом, которые могли бы улучшить функционирование системы работы с кадрами в муниципальном образовании город Новороссийск. Работа с кадровым резервом должна стать четко отлаженным, последовательным и систематическим процессом.

Всю систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на пять этапов, и строить работу в соответствии с целями и задачами муниципальных органов. Но следует понимать, что внедрение лишь отдельных этапов данной схемы без последующего построения целостной системы работы с кадровым резервом не даст ожидаемого эффекта:



Такая системная работа приведет к созданию кадрового резерва, позволяющего в автоматическом режиме решать вопросы кадрового замещения, осуществлять своевременную подготовку сотрудника к переходу на новую должность и обеспечит мотивацию муниципальных служащих к повышению своей квалификации.

Развитие института адаптации и наставничества на муниципальной службе

Успешная деятельность органов местного самоуправления во многом зависит от их кадрового обеспечения. В современных условиях каждый орган местного самоуправления заинтересован в развитии своего кадрового потенциала.

Практически всегда, попадая в новый коллектив, работник испытывает сильнейший стресс, негативно воздействующий на его профессиональные, психологические и физиологические показатели. Новый коллектив для работника – это среда незнакомых ему людей с присущими им привычками, наклонностями и эмоциями, действующих по незнакомым для работника моделям поведения. Работник сталкивается с новой для себя корпоративной культурой, с незнакомыми правилами, условностями и табу. У работника неизбежно возникают сложности в работе, эффективность его работы в такой ситуации падает. Естественным ходом в такой ситуации становится работа по адаптации нового работника, в связи с чем наличие эффективной системы адаптации лиц, впервые назначенных на должности муниципальной службы, становится важнейшим фактором развития кадрового потенциала органов местного самоуправления.

● **Целями адаптации являются:**

- 1) адаптация муниципальных служащих к профессиональной служебной деятельности на основе единой системы передачи опыта, знаний, навыков и умений;
- 2) создание климата преемственности, поддержки и вовлеченности муниципальных служащих в организационную культуру органа местного самоуправления;
- 3) формирование позитивного представления о статусе муниципального служащего и органе местного самоуправления;
- 4) снижение текучести кадров;
- 5) повышение мотивированности муниципальных служащих на продолжительную муниципальную службу.

● **Задачами адаптации являются:**

- 1) формирование у муниципального служащего профессиональных знаний, навыков и умений, необходимых для самостоятельного выполнения должностных обязанностей;
- 2) интеграция в коллектив и создание благоприятных социально – психологических условий осуществления профессиональной служебной деятельности;
- 3) вовлеченность в деятельность органа местного самоуправления.

Прохождение адаптации позволяет добиться сокращения количества увольнений муниципальных служащих, снижения количества допускаемых муниципальным служащим ошибок, сокращения периода перехода муниципального служащего к самостоятельной работе.

Процесс адаптации неразрывно связан с такими кадровыми процессами, как наставничество и испытание, поэтому во избежание дублирования однотипных процессов и в целях повышения эффективности проводимой работы необходимо реализовывать совокупность данных кадровых процессов.

Наставничество предполагает постоянное тесное взаимодействие муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, с наставником непосредственно во время исполнения должностных обязанностей. Наставничество осуществляется на служебном месте, что позволяет при содействии наставника совмещать исполнение должностных обязанностей с профессиональным развитием.

Кроме того, посредством наставничества наставляемый приобретает необходимые знания и опыт практического решения задач по замещаемой должности муниципальной службы, которые невозможно получить при реализации иных методов профессионального развития.

При этом следует учесть, что наставничество достаточно локализовано по своему применению как по целям и задачам, так и по времени их достижения. Поэтому в целях получения наиболее эффективных результатов процесс наставничества должен содержать как вспомогательные инструменты осуществления наставничества, так и общие технологии HR-менеджмента.

В таблице дана краткая характеристика наиболее распространенных в практике моделей наставничества:

Модель наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество (One-on-one Mentoring – «один на один»)	Наставник, как правило успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей	<ul style="list-style-type: none"> ➤ в центре внимания – профессиональное развитие подопечного; ➤ наставник передает свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений, дает конструктивную обратную связь и советы по достижению успеха; ➤ наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию; ➤ подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции
Партнерское наставничество: (Peer-to-peer Mentoring – «равный равному»)	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает	<ul style="list-style-type: none"> ➤ наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой; ➤ эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает конструктивную

Модель наставничества	Определение	Преимущества
		<p>обратную связь, создает видение перемен и мотивирует партнера к действиям;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей
Групповое наставничество (Group Mentoring)	Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и решить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной структуре и предоставляет рекомендации для выдвижения инновационных идей; ➤ группа наставников может предоставить предложения для развития карьеры, организовать доступ к экспертам по конкретным вопросам, а также идеи о том, как разрешить сложные ситуации
Флэш-наставничество (Flash Mentoring)	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному сотруднику; ➤ Flash-наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале; ➤ темы для флэш-наставничества широки, начиная от обсуждения карьерных целей, конкретных советов, выделения дополнительных ресурсов или привлечения отдельных экспертов
Скоростное наставничество (Speed Mentoring)	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества	<ul style="list-style-type: none"> ➤ способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников; ➤ это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам процесса быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами
Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring)	Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций,	<ul style="list-style-type: none"> ➤ помимо общих преимуществ, помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников; ➤ обе стороны этой формы

Модель наставничества	Определение	Преимущества
	технологий и т.д.	наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга
Виртуальное наставничество (Virtual Mentoring)	Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн	<ul style="list-style-type: none"> ➤ сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется; ➤ данный вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей; ➤ обеспечивает поддержку производительности и передачу неформализованных знаний

Создание программ наставничества является сложным, но необходимым решением для современной организации, так как эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала.

Наставники помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя знания, полученные подопечным в ходе формального обучения, практическим опытом. Наставничество помогает талантливым и амбициозным молодым сотрудникам планировать свою карьеру, развивать соответствующие навыки и компетенции, становясь более самостоятельными, ответственными и целеустремленными. Наставничество содействует транслированию ценностей, видения и миссии организации на все ее уровни через тесные отношения между наставником и подопечным сотрудником, помогая им понять и внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения.

Разнообразие моделей наставничества позволит сформировать наиболее оптимальный подход, создавая тем самым мощный инструмент развития персонала.

Совершенствование системы обучения и личностного развития персонала

Обеспечение эффективного управления неразрывно связано с целенаправленной работой по повышению профессионального уровня муниципальных служащих.

Согласно п. 7 ч. 1 ст. 11 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ муниципальный служащий имеет право на повышение квалификации в соответствии с муниципальным правовым актом за счёт средств местного бюджета. Наряду с этим, согласно п. 5 ч. 1 ст. 12 Закона, муниципальный служащий

обязан сам постоянно осуществлять самообразование и самообучение, изучать современные формы, методы и технологии муниципального управления в сфере его профессиональной деятельности.

Реализация принципа профессионализма и компетентности на муниципальной службе обеспечивается системой профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. Под **профессиональной подготовкой** муниципального служащего следует понимать процесс обучения профессиональным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для надлежащего исполнения должностных обязанностей по замещаемой муниципальной должности муниципальной службы.

Составными частями профессиональной подготовки муниципального служащего являются профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка и получение первого и (или) второго высшего образования.

Под **профессиональной переподготовкой** имеется в виду получение муниципальными служащими дополнительных профессиональных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, необходимых им для выполнения нового вида служебной деятельности или прежних должностных обязанностей в новой профессиональной среде. Профессиональная переподготовка проводится при необходимости должностных перемещений муниципальных служащих:

- назначение на муниципальную должность иного профиля;
- назначение на более высокую муниципальную должность в пределах данной группы должностей.

Под **повышением квалификации** имеется в виду обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня их квалификации, достаточного для исполнения должностных полномочий.

Под **стажировкой** можно понимать процесс формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных муниципальным служащим в результате теоретической подготовки. Она осуществляется в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организационных навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

Получение первого и (или) второго высшего образования предполагает освоение муниципальным служащим соответствующей образовательной программы. Объём образовательных программ высшего (первого, второго и т.д.) образования определяется образовательным стандартом по соответствующей специальности в необходимом объёме и с определённым содержанием учебных дисциплин, которые им предусмотрены.

В муниципальном образовании регулируются вопросы периодичности, задач, форм обучения, порядка его планирования, нормирования расходов на повышение квалификации и др. вопросы, обеспечивающие муниципальному служащему его права на повышение квалификации.

Основной целью системы профессионального образования муниципальных служащих является рост профессионального уровня муниципальных служащих, подготовка управленческих кадров с инновационным стилем мышления, владеющих не только необходимым уровнем профессиональных знаний, но и навыками, знаниями, необходимыми для выработки стратегии, миссии, имиджа муниципального образования, которые профессионально разбираются в особенностях муниципальной экономики, проблемах муниципального управления, финансового менеджмента, управления человеческими ресурсами, управления социальными конфликтами на территории муниципалитетов.

Потребность в обучении различных категорий муниципальных служащих определяется как требованиями работы или интересами местного органа власти, так и индивидуальными характеристиками служащих.

На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывают влияние такие факторы, как:

- возраст (чем моложе муниципальный служащий, тем больше он заинтересован в развитии и приобретении опыта);
- рабочий опыт (кому реально необходимо прохождение обучения в соответствии со стажем муниципальной службы);
- уровень способностей (есть ли смысл отправлять на обучение сотрудников с высоким уровнем профессионализма и компетенций, если есть менее развитые в данном направлении работники);
- особенности трудовой мотивации (необходимость приобретения опыта и знаний опирается на внутренние побудители).

Всесторонний учет несоответствий в уровне подготовки участников обучения позволяет добиться снижения расходов организации и более рационального использования времени муниципальных служащих, проходящих обучение. То есть необходимо отправлять нужных сотрудников на нужные программы обучения путем создания целевых групп.

Важную роль играет выявление потребности в обучении муниципального служащего для того, чтобы целесообразно направлять на развитие заинтересованных сотрудников:

1. Прояснение целей развития муниципальных служащих – прояснение стратегии (зачем учить?).
2. Определение, каким компетенциям необходимо обучать (чему учить?).
3. Выявление целевых групп сотрудников, не обладающих необходимыми компетенциями для достижения целей (кого учить?).
4. Выявление проблемных зон органа местного самоуправления (экспресс-анализ качества управления).
5. Выявление существующих проблем и сложностей в работе с муниципальными служащими, намеченными к обучению.
6. Определение приоритетности в обучении различных целевых групп сотрудников по результатам экспресс-диагностики.
7. Разработка максимально эффективных разработанных программ обучения муниципальных служащих.

Основными методами определения потребности в профессиональном развитии служат аттестация и подготовка индивидуального плана развития. Диагностика должна быть комплексной и включать в себя не только анкеты, но и интервью с функциональным руководителем структурного подразделения местного самоуправления и самими сотрудниками. При разработке программы диагностики важно учитывать не только модели компетенций, но и планы перспективного развития органа местного самоуправления, его цели и задачи.

Обучение и развитие персонала на муниципальной службе необходимо для поддержания цикла «обучение – аттестация – продвижение по карьерной лестнице». В связи с тем, что карьера на муниципальной службе имеет размытые границы и используется чаще в виде ротации, обучение необходимо для того, чтобы персонал раскрывал свой трудовой потенциал и проявлял себя как высококвалифицированного специалиста. Это необходимо для того, чтобы при возникновении руководящей вакантной должности, кадровой службе не приходилось вовлекать большие денежные ресурсы на поиск и подбор кадров, а на должность

утверждался сотрудник из внутреннего резерва, подходящий под требования и должностные функции.

Потребность в обучении различных групп должностей муниципальных служащих определяется не только требованиями работы или интересами местного органа самоуправления, но и индивидуальными характеристиками персонала.

Для определения методов обучения и их содержания, которые обязаны помочь в достижении целей муниципалитета и целей обучения, необходимо установить взаимосвязь между качественной и количественной потребностью в обучении основных категорий муниципальных служащих:

- Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число муниципальных служащих разных групп должностей нуждается в обучении);
- Оценка информации о муниципальных служащих, содержащейся в кадровых службах (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, проходил ли муниципальный служащий ранее программы обучения или повышения квалификации и др.);
- Постоянный мониторинг рабочих результатов (аттестация). В ходе регулярной оценки рабочих результатов могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. По данным аттестации проводится анализ сильных сторон и появляется возможность продвижения сотрудника по карьерной лестнице;
- Анализ стратегических и тактических планов местного органа власти и планов отдельных подразделений и определение того, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации;
- Наблюдение за работой муниципальных служащих. Мониторинг позволит выявить несоответствие работы муниципальных служащих установленным стандартам и требованиям должностных инструкций и может выступить индикатором потребности в проведении последующего обучения;
- Анализ проблем, которые могут снижать эффективность работы. Если в органе власти есть проблемы, связанные с неэффективной и нерациональной работой, с неоправданно большими потерями времени и финансов, то эта информация также может быть использована как при подготовке программ обучения, так и для обоснования заявки на обучение тех или иных категорий муниципальных служащих.
- Сбор и анализ заявок на обучение персонала от функциональных руководителей.
- Предложения муниципальных служащих посредством проведения опросов, анкетирования муниципальных служащих. Тем самым сотрудники чувствуют вовлеченность в процесс развития;
- Выявление факторов, которые могут оказывать влияние на работу персонала.

Таким образом, развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, которые включают в себя выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга и формирование организационной структуры. Обучение персонала — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Однако не следует путать «обучение» и «развитие» персонала, хоть и относятся они к одной системе. Обучение представляет собой приобретение новых знаний, а развитие – это комплекс мер, направленных как на повышение

профессионального уровня, так и на совершенствование психологической составляющей в работе.

Система управления персоналом должна быть гибкой, то есть легко изменяться под потребности муниципалитета и влиять на внешнюю среду. Для того, чтобы орган местного самоуправления всегда был обеспечен специалистами необходимой квалификации, необходима в той или иной степени развитая подсистема обучения и развития персонала, включающая процессы организации обучения, формирование кадрового резерва и работу с ним.

В действующей системе развития и обучения муниципальных служащих имеется ряд проблем:



➔ Внедрение карт компетенций (разработка матрицы компетенций) как первичного инструмента оценки необходимости обучения позволит администрации города сохранить на рабочих местах более эффективных сотрудников. Опираясь на данный инструмент, непосредственный руководитель будет создавать целевые группы, которым требуется профессиональное развитие, что в свое время сократит количество сотрудников, отправленных на обучение и сократит расходы на обучение.

➔ Обучение должно иметь не только мотивирующую функцию, но и функцию контроля, для того, чтобы обучение проводилось с пользой и был гарантирован результат, на который рассчитывали. В связи с тем, что отсутствует контроль качества и эффективности полученных знаний, у муниципальных служащих складывается мнение в ненужности прохождения обучения и безответственное отношение к организации мероприятий. Внедрение оценки использования обучения и развития позволит сформировать механизм получения информации и принятия решения о том, как улучшить программу обучения в будущем, сократить расходы на обучение путем создания целевых групп и строгого отбора сотрудников,

претендующих на обучение, сохранить все более ценных сотрудников и развить приверженность к своей работе.



На сегодняшний день отсутствует практика передачи опыта и знаний, полученных в процессе обучения прошедших обучение сотрудников. Данный инструмент нацелен на обмен опытом сотрудниками, которые прошли курсы повышения квалификации, получили новые практические навыки и умения, с целью коррекции понимания материала, удержания сотрудников и улучшения их приверженности, с целью заинтересованности руководства в карьерном росте талантливых сотрудников и сокращения расходов, связанных с наймом внешних специалистов.

Таким образом, решение данных проблем позволит оптимизировать систему обучения и развития муниципальных служащих.

Корпоративная культура как инструмент повышения эффективности деятельности органа местного самоуправления

Повышение эффективности управления социальными институтами продиктовано динамично меняющимся современным обществом. Муниципальной службе как одному из самых важных социальных институтов необходимо постоянно проводить качественные улучшения управления.

Как показывает отечественный и зарубежный опыт управления организациями, резерв возможности повышения качества управления и развития кроется в корпоративных отношениях.

Корпоративная культура в органах муниципальной службы – это совокупность разделяемых муниципальными служащими целей, ценностей, норм, традиций службы, сохраняющих их уникальность и обеспечивающих выполнение управленческих функций исполнительной власти. Муниципальная служба представляет собой корпорацию, в которой сложилась особая корпоративная культура, носителями которой являются муниципальные служащие. Корпоративная культура в органах муниципальной власти может рассматриваться как подсистема общей культуры, выполняющая идентичные функции в рамках системы муниципальной службы. На уровне каждой конкретной организации системы муниципальной службы основная корпоративная культура модифицируется в субкультуру под влиянием мезо- и микрофакторов. Все это определяет различие в нормах, ценностях, образцах поведения как между субкультурами отдельных структурных подразделений и служб в системе муниципальной службы, так и между субкультурами и основной корпоративной культурой муниципальной службы. Существуют закрепленные законодательно нормы муниципальной службы, следование которым и создает некий единый корпоративный стержень, вокруг которого формируется корпоративная культура в органах местного самоуправления.

Факторы, отличающие эффективную корпоративную культуру:

- упорядоченность и взаимодействие, создающие командный дух;
- удовлетворение от проделанной работы и гордость за результаты;
- верность организационным ценностям и отождествление себя с организацией;
- высокий уровень требований к качеству труда;
- стремление к переменам, вызванным прогрессом и конкурентной борьбой, несмотря на трудности.

Корпоративные ценности и нормы органов местного самоуправления включают в себя:




- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; преданность духу профессии, что особенно важно для органов местного самоуправления; новаторство);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли, полномочия структурных подразделений);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы);
- стиль руководства и управления (стили: авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний/совещаний; нормы поведения при проведении собраний/совещаний);
- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая).

Благодаря сильной корпоративной культуре организация становится подобна большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благу.

Анализ корпоративной культуры

Построение и совершенствование корпоративной культуры начинается с её исследования. Целью исследования корпоративной культуры является систематическая интерпретация существующих культурных отношений, элементов с помощью определенных инструментов, а результатом – визуализация существующей корпоративной культуры.

Этапы анализа:

-  предварительное обсуждение проекта, разработка программы исследования;
-  сбор информации;
-  визуализация существующей корпоративной культуры.

Инструмент исследования корпоративной культуры: анализ документов, анкетный опрос, наблюдение.

Кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих

Совершенствование корпоративной культуры в администрации муниципального образования основывается на культивировании принципов административной морали и этических принципах, которые закрепляются в данном кодексе.

Этика корпоративной культуры и правила поведения муниципальных служащих регламентируются распоряжением главы администрации муниципального образования и закрепляются в документе «Кодекс этики и служебного поведения муниципального служащего администрации, органов местной администрации муниципального образования».

Кодекс этики - свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться муниципальные служащие независимо от замещаемой ими должности.

Цель кодекса заключается в том, что человек должен гордиться тем, что, находясь на муниципальной службе, он олицетворяет все перечисленные в кодексе принципы. Это своеобразная присяга, которая дает право на профессиональную деятельность в муниципальных органах.

Внедрение профессионально-этических правил поведения

Принятие (актуализация) профессионально-этических правил поведения муниципального служащего администрации муниципального образования будет способствовать решению двух основных задач:

- определению целей и принципов деятельности органа местного самоуправления, формулированию норм этичного поведения, которыми должны руководствоваться муниципальные служащие в рамках корпоративной культуры;
- содействию построения доверительных и ответственных отношений в коллективе (органе муниципального управления) в рамках корпоративной культуры.

Внедрение специалиста по организационным изменениям

Цель - организация и регулирование текущих организационных изменений в администрации муниципального образования город Новороссийск, а также консультирование работников и должностных лиц по проблемам корпоративной культуре.

Специалист по организационным изменениям должен знать организационную, корпоративную структуру администрации муниципального образования, корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации. Должен владеть основами психологии в коллективе, способностями внушения и убеждения в значимости корпоративной культуры в администрации муниципального образования, навыками распознавания скрытых проблем в администрации муниципального образования и причин их возникновения. Должен уметь выявлять и разрешать конфликтные ситуации до наступления глубокого кризиса, исходом которого может стать увольнение работника, падение трудовой дисциплины, производительности труда; обнаруживать внутренние резервы быстрой и беспрепятственной адаптации новых работников в коллективе.

Должен периодически контролировать ход процессов корпоративной культуры в администрации муниципального образования, проводить разъяснительную работу, консультации, лекции, «круглые столы», доносить информацию о необходимости

мероприятий по корпоративной культуре до всех работников в администрации муниципального образования.

Перечень функций специалиста по организационным изменениям включает:

- Организация обучения руководителей подразделений по проблемам корпоративной культуры;
- Консультирование работников по социальным, экономическим, психологическим, правовым вопросам корпоративной культуры;
- Составление планов мероприятий по корпоративной культуре;
- Составление отчета о результатах деятельности.

В результате выполняемых функций и обязанностей введенной должности происходит обмен информацией между сотрудниками администрации муниципального образования.

План по организационным изменениям корпоративной культуры в администрации муниципального образования позволяет выстроить все необходимые действия по каждому направлению в определенном порядке, определить формы их проведения, исполнителей и сроки. Это позволяет лучше организовать процесс корпоративной культуры, оптимально распределить время и ответственность.

Специалист по организационным изменениям должен вести журнал учета обращений работников за консультацией, журнал мероприятий, персональные карточки работников, обратившихся за консультациями или с жалобами с отражением в них результатов проделанной работы, предлагать мероприятия в рамках программы корпоративной культуры, инициировать рассмотрение руководством проблем корпоративной культуры, организовывать обучение кадров и перенимать успешный опыт органов местного самоуправления других регионов.

Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

Методы исследования эффективности корпоративной культуры должны давать возможность получения количественных показателей критериев, регистрации изменений, происходящих в процессе корпоративной культуры по каждому из них, статистического анализа полученных с их помощью результатов.

С помощью проводимых исследований по корпоративной культуре в администрации муниципального образования и плана-проекта по внедрению новой должности в администрацию муниципального образования появится возможность выявить связь текучести кадров и производительности труда с корпоративной культурой в администрации муниципального образования.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности корпоративной культуры в администрации муниципального образования необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Во-первых, достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально обученного и мотивированного коллектива в администрации муниципального образования, сформированного в результате реализации мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры;

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед администрацией муниципального образования по совершенствованию корпоративной культуры в администрации муниципального образования при минимуме затрат;

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Выбор наиболее эффективных методов управления обеспечит результативность самого процесса укрепления позиций корпоративной культуры.

Управление и формирование системы оценки эффективности деятельности органа местного самоуправления

Сфера муниципального управления России сегодня острее, чем когда-либо испытывает необходимость демонстрировать обществу свою состоятельность в создании условий для устойчивого развития государства и повышения благосостояния. В период социально-экономического кризиса чрезвычайно важными факторами реагирования на изменяющиеся потребности и ожидания граждан и деловой среды являются эффективность, результативность и качество власти. Организации публичного сектора принимают вызовы современности и за последние годы существенно меняются, внедряя новые управленческие технологии и методы для повышения своей эффективности, результативности, экономической и социальной ответственности.

Важнейшей целью деятельности органов муниципальной власти является улучшение состояния благополучия населения, проживающего на соответствующей территории, а также её устойчивое развитие, что непосредственно актуализирует вопрос об эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Эффективность деятельности органов местного самоуправления можно определить как степень соответствия достигнутых результатов деятельности по решению вопросов местного значения поставленным целям и задачам. Это не только степень полноты и качества выполнения органами местного самоуправления своих функций, но и степень удовлетворенности потребностей самого населения.

Фигурирование категорий «население» и «территория» в трактовках эффективности управления позволяет обозначить данные категории как основных получателей эффекта от деятельности органов местного самоуправления и представить процесс эффективного муниципального управления с точки зрения субъект-объектного процесса следующим образом:

Субъект управления



Целью проведения оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления является своевременное выявление положительных и отрицательных тенденций развития муниципального образования и принятие соответствующих управленческих решений. Оценка эффективности деятельности

органов местного самоуправления является неотъемлемой частью процесса управления, которая позволяет получить актуальную информацию о результатах деятельности, достижении плановых показателей, наличии проблем и т.д.

Эффективность муниципального управления может быть измерена на уровне каждого отдельного муниципального служащего. При этом следует говорить о необходимости оценки сотрудников на основе ключевых показателей результативности. Комплексная оценка деятельности муниципальных служащих предполагает учет как внутренней, так и внешней эффективности.

Внутренняя эффективность состоит в эффективности административно-управленческих процедур, по разработке и принятию нормативных правовых актов, различных программ, организации их исполнения в рамках реализуемых муниципальных функций, предоставления муниципальных услуг.

Внешняя эффективность - степень соответствия целей и результатов деятельности органов власти потребностям и интересам населения, субъектам бизнеса, уровень удовлетворенности запросов населения в услугах данного рода.

Внутренняя эффективность характеризует деятельность административно-управленческих процедур уровень исполнительской дисциплины, затраты на реализацию функций или предоставление услуг, в то время как внешняя – степень удовлетворенности населения, бизнеса, создаваемыми условиями в рамках реализации муниципальных функций, предоставления услуг, уровень развития территории, ее конкурентоспособность.

Модель эффективного муниципального управления

Виды эффективности	Содержание отдельных видов эффективности
Общая социальная эффективность	Уровень качества жизни населения
Эффективность организации муниципального управления	Содержание и организация процесса управления
	Рациональность организационной структуры
	Организационно-технический уровень системы муниципального управления
Эффективность системы муниципального управления	Степень достижения основных целей муниципального управления
	Эффективность каждой подсистемы, входящей в общую систему муниципального управления

Обобщение отечественного опыта исследований эффективности муниципального управления позволяет выделить четыре основных подхода к ее оценке.

1. Отождествление эффективности и результативности управления, то есть когда эффективность оценивается исходя из достигнутых территорией значений показателей социально-экономического развития (или результатов деятельности органа власти) относительно плановых, базисных, целевых, а также по сравнению с другими территориями. К этому подходу относится методика, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 17.12.2012 № 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов».

2. Отождествление эффективности управления и уровня развития территории: чем выше параметры социально-экономического развития, тем выше

эффективность управления соответствующих органов власти (или эффективность развития территории).

К достоинствам первого и второго подходов относятся простота получения исходной базы для оценки, понятность расчетов и их интерпретации. К главному их недостатку относится то, что уровень развития территорий зависит от множества факторов, на большинство из которых органы власти самостоятельно и в полной мере не могут влиять, что не позволяет адекватно соотнести результаты развития территории и действия, предпринимаемые органами власти.

3. Затратно-результативный подход: сопоставление полученного результата в развитии региона или муниципалитета с бюджетными и иными затратами и действиями, направленными на его достижение, с потенциалом развития соответствующей территории.

К достоинствам данного подхода относится его соответствие изначальной сущности и содержанию оценки эффективности муниципального управления. Вместе с тем возникают трудности с проведением такой оценки в части определения самих затрат (бюджетных, кадровых и иных), отсутствия общепризнанного понимания социально-экономического потенциала территории и его оценки.

4. Оценка внутренней эффективности управления: оценка организации управления в органах власти, оценка их сотрудников, эффективности процесса управления. К данному подходу относятся, например,

- ❖ международная методика CAF (Common Assessment Framework – как инструмент всеобщего менеджмента качества), являющаяся технологией менеджмента качества в муниципальном управлении и разработанный на основе CAF ее российский аналог ЭПУС (эффективная публичная служба);

- ❖ методика KPI (Key Performance Indicator - ключевые показатели эффективности), представляющая собой систему измерений конкретных показателей эффективности деятельности отдельных субъектов (организаций, отделов, сотрудников) по выделенным направлениям, увязанная со стратегическими целями развития территории и соответствующего органа власти;

- ❖ методики оценки качества предоставления муниципальных услуг.

К основным достоинствам методик данного подхода относится возможность четкого определения проблем в организации процесса управления, оценки эффективности действий и реализации полномочий конкретными сотрудниками органов власти. К их основным недостаткам относятся сложность и трудоемкость получения исходной базы для анализа, необходимость выработки параметров оценки с учетом специфики работы каждого оцениваемого органа власти. Вместе с тем во многих случаях в России проведение оценки на основе методик ЭПУС и KPI учитывает лишь результаты деятельности органа власти или его сотрудников исходя из параметров, обозначенных в стратегиях и программах развития территории, а внутренняя организация процесса управления - выполнение отдельных функций и задач - не учитывается.

Помимо данных подходов, самостоятельными методами оценки эффективности являются социологический (опросы населения по оценке эффективности, удовлетворенности деятельностью органами власти) и экспертный (оценка, в основном балльная, различных составляющих эффективности, результативности деятельности, реализации политики специалистами-экспертами в соответствующей сфере).

Следует отметить, что все четыре подхода имеют место в российской и мировой практике и могут использоваться каждый самостоятельно для соответствующих целей исследования. Конечным результатом оценки эффективности управления социально-экономическим развитием муниципального

образования являются идентификация проблемных мест и направлений в организации управления и разработка направлений повышения его эффективности.

В настоящее время в России складывается целостная система оценки эффективности деятельности муниципального управления: от оценки деятельности региональных (муниципальных) властей в целом до оценки каждого сотрудника органа власти, органа местного самоуправления, муниципального учреждения.

В показатели эффективности деятельности органов власти и их подразделений включаются параметры достижения целевых показателей соответствующих указов Президента РФ, региональных и муниципальных программ.

Антикоррупционная политика в органах муниципальной власти

Коррупция создает реальную угрозу национальной безопасности страны, наносит ущерб стабильности и безопасности общества, подрывает принципы благого муниципального управления, угрожает стабильности государственных институтов. Коррупция является системной проблемой, ее существование отрицает и препятствует прозрачности муниципального управления, предсказуемости инвестиционного климата и экономического развития, что приводит к неизбежным экономическим и социальным потерям и определяет необходимость принятия мер, направленных на противодействие коррупции в системе муниципального управления.

Все граждане нуждаются в качественном предоставлении услуг со стороны муниципального сектора: от электричества, транспорта, полиции и безопасности до больниц и школ. Муниципальный сектор предоставляет коммунальные услуги, управляет национальными ресурсами, регулирует частный сектор, собирает налоги, распределяет пенсии и другие пособия. Однако эффективное предоставление услуг и грамотное финансовое управление зависят от учреждений, которые придерживаются принципов добросовестности, прозрачности и подотчетности, широкого участия и оперативности реагирования.

Коррупция является одним из серьезных препятствий для эффективного развития муниципалитета и представляет огромную социальную угрозу. Оставшись без внимания, культура муниципального управления деградирует, меньше ресурсов направляется на жизненно важные услуги, такие как образование, экономическое развитие страны в целом.

Коррупция представляет значительную угрозу для национальной безопасности страны из-за ее негативного воздействия и разрушительного характера на социальную среду, экономическое развитие и международный имидж Российской Федерации. Все формы коррупционной деятельности, особенно злоупотребление властью в личных или групповых интересах, нарушают нормальное функционирование государства, эффективность его перераспределительных механизмов, ухудшают качество предоставляемых услуг, нарушают принципы социальной справедливости и ограничивают права граждан. Высокая степень общественной терпимости к коррупции способствует ее распространению на всех уровнях управления.

Среди основных причин существования коррупции в системе муниципального управления можно выделить следующие:

- низкая эффективность и надежность внедрения систем контроля за исполнением мер пресечения и предупреждения коррупции (низкий размер санкций и отсутствие ощутимых последствий, что делает риск коррупционных нарушений приемлемым);
- сложные процедуры регистрации и лицензирования в различных областях управления;
- плохой отбор, недостаточная квалификация и подготовка муниципальных служащих, нечеткие правила о карьерном росте и т.д.

Можно выделить ряд проблем, существующих в области противодействия коррупции на муниципальной службе:

- возможность сокрытия коррупционного правонарушения муниципальными служащими, непосредственно участвующими в деятельности по борьбе с коррупцией, которая появляется у них в связи с их служебным положением, знанием различных «лазеек» для незамеченного получения взяток и других нематериальных услуг, за выполнение своих должностных обязанностей, а также наличие возможности избежать наказания за совершенное противоправное деяние;
- отсутствие инициативы со стороны граждан и институтов гражданского общества в борьбе с коррупцией среди муниципальных служащих и органов власти.

Коррупция в системе муниципального управления способствует:

- разрушительному воздействию на государственную систему и демократические основы функционирования общества. Коррупция деформирует основные принципы функционирования правового государства (верховенство закона, необратимость наказания за совершенное преступление и т.д.), а также механизмы их реализации. Возникает среда, воспроизводство которой в долгосрочной перспективе постоянно наносит ущерб потенциалу общества функционировать и развиваться в соответствии с моральными ценностями и нормами, составляющими основу прогресса, достигнутого развитыми демократиями. Коррупция подрывает доверие граждан к институтам власти в их способности гарантировать гражданам основные права и свободы (равенство перед законом, равные условия для ведения бизнеса, право на защиту и т.д.). Коррупция выступает разрушающим фактором для устойчивости правительства как на местном, так и на национальном уровне;
- коррупции наносит значительный ущерб национальной безопасности страны;
- утрате национального суверенитета. С точки зрения национальной безопасности существенным является тот факт, что своим коррупционным поведением муниципальные служащие создают уязвимую социальную среду, которая является благоприятной основой для создания позиций, на которые оказывают влияние иностранные службы, экономические и другие субъекты, с помощью которых можно влиять на процесс принятия управленческих политических решений, важных для страны, в направлении, не соответствующем ее национальным интересам;
- проведению экономически необоснованных диспозитивных сделок с муниципальной собственностью;
- использованию контрольных или разрешительных органов в личных интересах, включая выдачу разрешений на строительство, изменение статуса сельскохозяйственных земель и координацию проектов. Участники коррупционных

отношений обычно находятся на более низком уровне в официальной иерархии, и они могут действовать по своей инициативе при сотрудничестве или воле вышестоящих лиц. Необоснованная задержка, когда дело доходит до принятия решения о выдаче разрешения, обычно является признаком просьбы о взятке;

- криминализации окружающей среды в стране, что способствует росту уровня преступности.

На сегодняшний день существует и применяется целый ряд базовых мер противодействия коррупции, которые следует разделить на внешние и субъективные (внутренние) превентивные меры, а также внешние мотивационные меры для устранения коррупции в системе муниципального управления.

К внешним превентивным мерам относятся:

- ✓ совершенствование антикоррупционного законодательства;
- ✓ повышение эффективности правоохранительных органов;
- ✓ оптимизация системы наказания для пресечения преступлений и минимизации ущерба;
- ✓ усиление контроля за принятием управленческих решений и муниципальной собственностью.

К субъективным превентивным мерам относятся:

- ✓ жесткий кадровый отбор кандидатов на муниципальную службу;
- ✓ разработка морально-этических установок к поведению муниципальных служащих;
- ✓ совершенствование материального обеспечения муниципальных служащих, с нивелированием негативных жизненных обстоятельств по принципу «чем больше ответственность, тем выше материальное содержание».

Внешние мотивационные меры предполагают:

- ✓ снижение соблазна злоупотребления муниципальными служащими посредством разделения прав по управлению (принятию решений) и исполнением на практике;
- ✓ установление общественно-политического контроля за действиями муниципальной службы по аналогии.

Данные меры определяют различные механизмы (инструменты) противодействия коррупции в системе муниципальной службы Российской Федерации: правовые, морально-этические, социальные, экономические и т.д.

В настоящее время необходима разработка и реализация эффективных и действенных антикоррупционных мероприятий, направленных на противодействие коррупции в системе муниципального управления. Борьба с коррупцией требует решительных усилий по преодолению корыстных интересов в системе муниципальной службы.

В целях противодействия коррупции в системе муниципального управления целесообразно реализовать такие мероприятия, как:

- ✚ проведение дальнейшего реформирования муниципальной службы и усовершенствование системы и структуры органов местного самоуправления, оптимизация и конкретизация их полномочий;
- ✚ проведение информационно-разъяснительной работы с населением, направленной на донесение до общества идеи о недопустимости коррупции и необходимости сообщать о ней при любых обстоятельствах;

- ✚ стимулирование участия общественности в борьбе с коррупцией и взаимодействие правоохранительных органов и гражданского общества;
- ✚ повышение качества предоставления муниципальных услуг, упрощение бюрократических процедур;
- ✚ внедрение антикоррупционных программ в деятельность органов местного самоуправления;
- ✚ повышение стандартов добросовестности должностных лиц;
- ✚ разработка новой антикоррупционной стратегии на основе анализа результатов оценки уровня коррупции в Российской Федерации;
- ✚ развитие правовых механизмов противодействия коррупции в системе муниципального управления.

Эффективное противодействие коррупции достижимо за счет реализации комплексных мер, направленных на укрепление системы управления, регулирование закупок, рост административного потенциала, развитие правовых механизмов. Кроме того, повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления и местного самоуправления должно проводиться за счет вовлечения граждан в процесс достижения целей местного самоуправления. Должны быть созданы устойчивые установки и активная гражданская позиция в обществе для снижения толерантности к коррупции за счет использования возможностей образовательной политики и информационных кампаний.

Политика в области охраны труда на муниципальном уровне

Основным принципом государственной политики в области охраны труда является обеспечение приоритета жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья работников – непосредственная обязанность каждого работодателя, независимо от масштаба и направления деятельности организации.

Система управления охраной труда устанавливает политику, цели в области охраны труда и процедуры по их достижению у конкретного работодателя. В разработке и применении эффективной системы управления охраной труда заинтересован, прежде всего, сам работодатель, поскольку с ее помощью можно повысить производительность труда на предприятии и избежать расходов, связанных с предоставлением гарантий и компенсаций работникам за работу во вредных и (или) опасных условиях труда и штрафов за нарушения требований охраны труда.

Практика показывает, что именно системный подход позволяет разрабатывать и применять на практике эффективные механизмы обеспечения производственной безопасности, в то время как разовые акции, проводимые работодателем от случая к случаю, не способны обеспечить хороший результат.

В сложившейся российской практике принято считать, что вопросы охраны труда лежат в области ответственности только службы или специалиста по охране труда. Но это далеко не так. Устанавливая распределение ответственности в

области охраны труда становится очевидным, что для нормального функционирования системы необходимо непосредственное участие:

- ✓ руководства организации. Именно первое лицо организации не только несет ответственность за жизнь и здоровье нанятых им работников, но и выделяет необходимые кадровые, материальные и финансовые ресурсы и оценивает эффективность использования выделенных ресурсов;
- ✓ кадровой службы;
- ✓ административно-хозяйственных служб, привлекаемых к закупке СИЗ и т.п.);
- ✓ линейных руководителей, непосредственных руководителей работ, которые обязаны следить за выполнением своими подчиненными установленных требований охраны труда;
- ✓ других структурных подразделений, которые, например, занимаются организацией обязательных медицинских осмотров и т.п.;
- ✓ самих работников.

Государственное управление охраной труда осуществляется государственными органами, уполномоченными на исполнение специальных разрешительных, надзорных и контрольных функций по охране труда. Оно включает:

- принятие, исполнение федеральных, отраслевых и региональных программ, направленных на создание благоприятных условий на рабочих местах;
- реализацию законодательных норм, гарантирующих безопасность работников при выполнении ими своих трудовых функций;
- профилактику и устранение нарушений требований охраны труда.

Возглавляет госуправление охраной труда Правительство через свой уполномоченный орган – Минтруд. Управление реализуется через разработку политики в области охраны труда и исполнение инспектирующих функций Рострудом. Региональные органы власти в рамках управления охраной труда проводят экспертизу СОУТ, организуют обучение, ставят задачи перед муниципальными органами по реализации мероприятий.

Цель государственного управления в области охраны труда является:

- поддержание высокой работоспособности населения, повышение производительности труда;
- рациональное использование оборудования и машин;
- сокращение числа пострадавших, снижение количества аварий и инцидентов на производственных объектах.

Задачи государственного управления в области охраны труда:

- недопущение дублирования надзорных мероприятий;
- защита предпринимательства от излишних проверок, произвола проверяющих органов;
- выработка стратегии по снижению вредных воздействий на работников.

Цели на уровне субъекта РФ:

- постановка задач для муниципального уровня власти;
- проведение экспертизы системы управления охраной труда.

Цели на муниципальном уровне:

- непосредственная реализация государственной политики в области охраны труда;

- содействие проведению работодателями мероприятий по обеспечению производственной безопасности, по профилактике несчастных случаев, пропаганде безаварийной работы;
- организация обучения по охране труда.

Для обеспечения реализации на территории муниципального образования город Новороссийск основных направлений государственной политики в области охраны труда создана Межведомственная комиссия по охране труда (далее - Комиссия).

Комиссия является постоянно действующим координирующим органом при администрации муниципального образования и действует в рамках предоставленных прав и полномочий.

Комиссия обеспечивает взаимодействие органов местного самоуправления с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных на осуществление государственного надзора и контроля в области охраны труда в крае, органами исполнительной власти Краснодарского края, объединениями профсоюзов и работодателей при реализации на территории муниципального образования основных направлений государственной политики в области охраны труда.

Отдельные полномочия могут быть переданы органам местного самоуправления на определенных условиях. В каждой администрации города или района создается служба по охране труда, подчиняющаяся отраслевым органам власти субъекта РФ.

Эти подразделения выполняют работу по обучению руководителей и специалистов по охране труда, организуют работу комиссий, освещают в средствах массовой информации данные о предстоящих проверках знаний предпринимателей на своей территории, проводят семинары, отвечают на возникающие вопросы, оказывают методическую помощь работодателям, выпускают сборники нормативных правовых документов, организуют проведение выставок, конкурсов, тем самым пропагандируя здоровые условия труда.

Организационное обеспечение Стратегии

Управление реализацией, обеспечение мониторинга и корректировки Стратегии

Организационное обеспечение Стратегии

Общее управление реализацией Стратегии будет осуществлять муниципальное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Муниципальный корпоративный университет» при взаимодействии с управлением кадровой политики.

Наиболее значимые мероприятия Стратегии будут реализованы в формате системных проектов с использованием методов проектного управления.

Обеспечение реализации намеченной в Стратегии цели требует формирования и развития механизмов многостороннего и межведомственного

взаимодействия между структурными подразделениями администрации муниципального образования город Новороссийск, исполнительными органами государственной власти Краснодарского края, органами местного самоуправления Причерноморской экономической зоны, научными и образовательными организациями. С этой целью планируется проведение консультаций по вопросам разработки и реализации политики в сфере развития управления кадровыми процессами в органах муниципального образования город Новороссийск, оценки эффективности реализуемых мероприятий, в том числе с участием координационных или совещательных органов и компетентных экспертов.

Обеспечение мониторинга и корректировки Стратегии

Мониторинг выполнения основных положений Стратегии планируется осуществлять ежеквартально муниципальным бюджетным учреждением дополнительного профессионального образования «Муниципальный корпоративный университет» при взаимодействии с управлением кадровой политики администрации муниципального образования город Новороссийск, заинтересованных структурных подразделений администрации муниципального образования город Новороссийск.

Основным документом, в котором планируется отражать результаты реализации Стратегии, является «План мероприятий реализации Стратегии».

Стратегия корректируется в соответствии с решениями главы муниципального образования город Новороссийск, путём уточнения запланированных мероприятий в зависимости от установленного или прогнозируемого влияния новых внутренних и внешних условий на достижение целевых индикаторов реализации Стратегии, а также при необходимости путём изменения сроков, предусмотренных планом мероприятий («дорожной картой») по реализации Стратегии.

Риски при реализации Стратегии

На ход и конечный результат реализации Стратегии могут повлиять следующие риски.

№ п/п	Наименование риска	Степень риска
Внешние риски		
1	Изменения в федеральном законодательстве и законодательстве Краснодарского края	высокая
2	Сокращение выделяемого бюджетного финансирования на запланированные мероприятия согласно дорожной карте реализации стратегии	высокая
3	Наличие форс-мажорных обстоятельств природного, техногенного и иного характера (усиление противоковидных мер, СВО и т.д.)	низкая
Внутренние риски		
4	Неэффективные управленческие решения в ходе выполнения мероприятий Стратегии	низкая

№ п/п	Наименование риска	Степень риска
5	Недостатки в организации работы сотрудников, в том числе риски ошибочного выбора направлений кадровой политики	низкая
6	Отсутствие необходимой координации при реализации Стратегии	низкая
7	Неисполнение отдельными структурными подразделениями (руководителями, сотрудниками) администрации муниципального образования указанных задач, решение задач не в полном объеме, неэффективное использование ресурсов	низкая

ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ
реализации Стратегии управления кадровой политикой в администрации муниципального образования
город Новороссийск на 2023-2025 годы

№ П/П	ПОКАЗАТЕЛЬ (НАИМЕНОВАНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА)	ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ	БАЗОВОЕ ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА	ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА		
				2023	2024	2025
1	Численность муниципальных служащих в администрации муниципального образования	чел.	520	520	520	520
2	Общее количество назначенных муниципальных служащих	чел.	102	82	58	45
3	Коэффициент текучести кадров в структурных подразделениях и учреждениях муниципального образования город Новороссийск	%	25	20	13	7
4	Наличие незамещенных вакантных рабочих мест в структурных подразделениях	ед.	32	20	17	15
5	Доля молодых (новых) муниципальных служащих в общем числе муниципальных служащих	%	39	44	43	45
6	Доля муниципальных служащих, в отношении которых осуществлялось наставничество	%	6	24	34	43
7	Доля лиц, назначенных на должности муниципальной службы из кадрового резерва, в общем числе лиц, назначенных на должности муниципальной службы	%	4	5	10	20

№ П/П	ПОКАЗАТЕЛЬ (НАИМЕНОВАНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА)	ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ	БАЗОВОЕ ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА	ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА		
				2023	2024	2025
8	Доля лиц, состоящих в кадровом резерве структурных подразделений муниципального образования город Новороссийск, получивших дополнительное профессиональное образование, в общем числе лиц, состоящих в кадровом резерве муниципалитет.	%	5	50	55	60
9	Доля лиц, замещающих должности муниципальной службы администрации города Новороссийска, прошедших обучение, повышение квалификации в общем числе указанных лиц (служащих, работников)	%	18	22	27	35
10	Доля лиц, впервые назначенных на должности муниципальной службы, успешно прошедших адаптационную программу вхождения в должность с применением института наставничества, в общем числе таких лиц	%	0	10	15	20
11	Количество реализуемых практико-ориентированных модульных программ, направленных на развитие и укрепление управленческих навыков и компетенций руководящего состава	ед.	0	5	10	15
12	Доля лиц, замещающих должности муниципальной службы администрации, в отношении которых произведена ротация,	%	2	3	3,5	4

№ П/П	ПОКАЗАТЕЛЬ (НАИМЕНОВАНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА)	ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ	БАЗОВОЕ ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА	ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА		
				2023	2024	2025
	в общем числе таких лиц (служащих, работников)					
13	Количество рабочих мест, имеющих доступ к единой автоматизированной системе управления персоналом в целях обеспечения возможности передачи сведений по вопросам формирования кадрового состава муниципальной службы	ед.	23	24	25	26
14	Доля должностных лиц ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений в структурных подразделениях и учреждениях муниципального образования город Новороссийск с опытом работы в данной сфере свыше 3 лет, в общем числе таких лиц	%	87,3	100	100	100
15	Доля проверок сведений, представляемых гражданами, поступающими на муниципальную службу с использованием автоматизированной системы, в общем числе таких проверок	%	100	100	100	100
16	Количество проведенных проверок соблюдения трудового законодательства РФ и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы	ед.	100	100	100	100

№ П/П	ПОКАЗАТЕЛЬ (НАИМЕНОВАНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА)	ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ	БАЗОВОЕ ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА	ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИНДИКАТОРА		
				2023	2024	2025
	трудового права					
17	Охват оценкой эффективности структурных подразделений, отраслевых (функциональных) и территориальных органов, а также муниципальных учреждений администрации МО г. Новороссийск	ед.	73	74	74	74
18	Охват мониторингом состояния условий и охраны труда в структурных подразделениях, отраслевых (функциональных), территориальных органах всего, из них:	%	100	100	100	100
18.1.	прошли обучение, инструктажи, стажировки	%	100	100	100	100
19	Количество рабочих мест, охваченных специальной оценкой условий труда	ед.	520	520	520	520
20	Охват участников групповой релаксацией и психологической диагностикой всего, из них:	чел.	200	400	600	800
20.1	уровень стрессоустойчивости в обследованных коллективах	%	20	40	60	80
20.2.	уровень благоприятности социально-психологического климата в обследованных коллективах	%	40	50	60	70

