



УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОД НОВОРОССИЙСК

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОД НОВОРОССИЙСК

до 2025 года

(Проект)

2023 год



- В структуре системы государственного и муниципального управления кадровая политика обеспечивает его качество. Она является одним из основных средств повышения эффективности функционирования органов государственной власти и местного самоуправления, реализуется путем формирования и востребованности их кадрового состава, обладающего необходимыми качествами государственного и общественного служения.



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



2

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





# Цель стратегии

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 подразделении муниципального управления, а с другой стороны, - реализации стратегии социально-экономического развития города Новороссийска до 2030 года

Создание эффективной команды для полного и качественного выполнения своих функций





Стратегия представляет собой межотраслевой документ стратегического планирования в сфере инновационного развития кадрового потенциала в администрации муниципального образования город Новоросийск, 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



# СОБЛЮДЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ НОРМ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА УПРАВЛЕНИЕМ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

## **Конституция РФ**

Местное самоуправление в Российской Федерации обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью.

## **Трудовой кодекс РФ**

Соблюдение государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

## **Федеральный закон 131 - ФЗ**

Соблюдение общих правовых, территориальных, организационных и экономических принципов организации местного самоуправления в Российской Федерации, определение государственных гарантий его осуществления.

## **Федеральный закон 25 – ФЗ**

Регулирование отношений, связанных с поступлением на муниципальную службу граждан Российской Федерации, граждан иностранных государств.

## **Федерального закон 273 – ФЗ**

Соблюдение основных принципов противодействия коррупции, правовых и организационных основ предупреждения коррупции и борьбы с ней, минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

## **Федерального закон 59 – ФЗ**

Соблюдение права граждан на обращение в государственные органы и органы местного самоуправления, а также порядка рассмотрения обращений граждан государственными органами, органами местного самоуправления и должностными лицами.





# Соблюдение и реализация норм Устава муниципального образования город Новоросийск

**Вопросы местного  
значения**

**Права органа местного  
самоуправления**

**Реализация отдельных  
государственных полномочий**

46

20

8



Для реализации полномочий органов  
местного самоуправления в  
МО г. Новороссийск созданы ...



23

Управления

13

Отделы

3

Секторы

5

Территориальные  
органы (районы)

168

Муниципальные  
учреждения и  
предприятия





# Направления деятельности управления кадровой ПОЛИТИКИ



Штатное расписание



Прием, увольнение,  
перемещение



Кадровый, воинский  
учет



Отпуска и  
командировки



Аттестация



Присвоение классных  
чинов



Кадровый резерв



Противодействие  
коррупции



Охрана труда



Пенсионное  
обеспечение



Образование



Статистика и  
аналитика



Система оценки  
эффективности КРІ



Конкурсы



Мероприятия



Проектная  
деятельность





# Существующие проблемы и трудности управления кадровыми процессами



## ● **Неразвитая нормативная правовая основа**

В настоящее время не все кадровые процессы в равной мере нормативно обеспечены. Не имеют нормативных документов такие кадровые технологии, как управление карьерой, ротация кадров, планирование найма и некоторые другие

## ● **Неэффективность организационных, должностных структур**

Приводит к дублированию функций в различных подразделениях, несоблюдению норм управляемости, наличию несвойственных функций в функциональных блоках. Как следствие, частые их реорганизации

## ● **Недостаточно высокий уровень компетенций и знаний служащих**

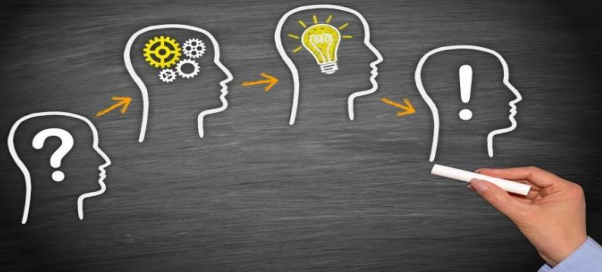
Это касается общеуправленческих навыков, профессиональных знаний, в том числе в области управления рисками и информационных технологий, а также коммуникационных навыков, консультирования и взаимодействия с населением

## ● **Текучесть кадров**

Негативно сказывается на качестве муниципального управления, влечёт дополнительные трудозатраты на поиск кандидатов и их последующие обучение



# Существующие проблемы и трудности управления кадровыми процессами



- **Отсутствие качественно сформированного кадрового резерва и резерв управленческих кадров**

Приводит к снижению обеспечения системы муниципального управления квалифицированными кадрами

- **Отсутствие мотивации, личной инициативы и желания к саморазвитию**

Потеря интереса к работе, снижение производительности труда, создание внутренних конфликтов, профессиональное выгорание

- **Недостаточное использование современных управленческих и кадровых технологий**

Влечет снижение качества муниципального управления, затрудняет оперативное получение информации о состоянии и тенденциях развития характеристик персонала

- **Повышение уровня нервно-психического напряжения, понижение уровня стрессоустойчивости в коллективах**

Способствует неблагоприятному влиянию на атмосферу социально-психологического климата в коллективах



# Ключевые ориентиры Стратегии

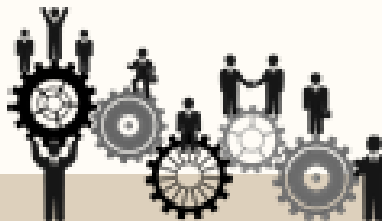


## СЛУЖЕНИЕ НАСЕЛЕНИЮ, ЧЕЛОВЕКУ

Баланс муниципальных интересов, интересов общества и человека

Клиентоцентричный подход

Превышение ожиданий



## КОМАНДНАЯ РАБОТА

Согласованность целей и задач

Инициативность.

Ответственность за результаты

Создание позитивной атмосферы

Эффективное взаимодействие



## ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Инициативность в постановке и достижении амбициозных целей

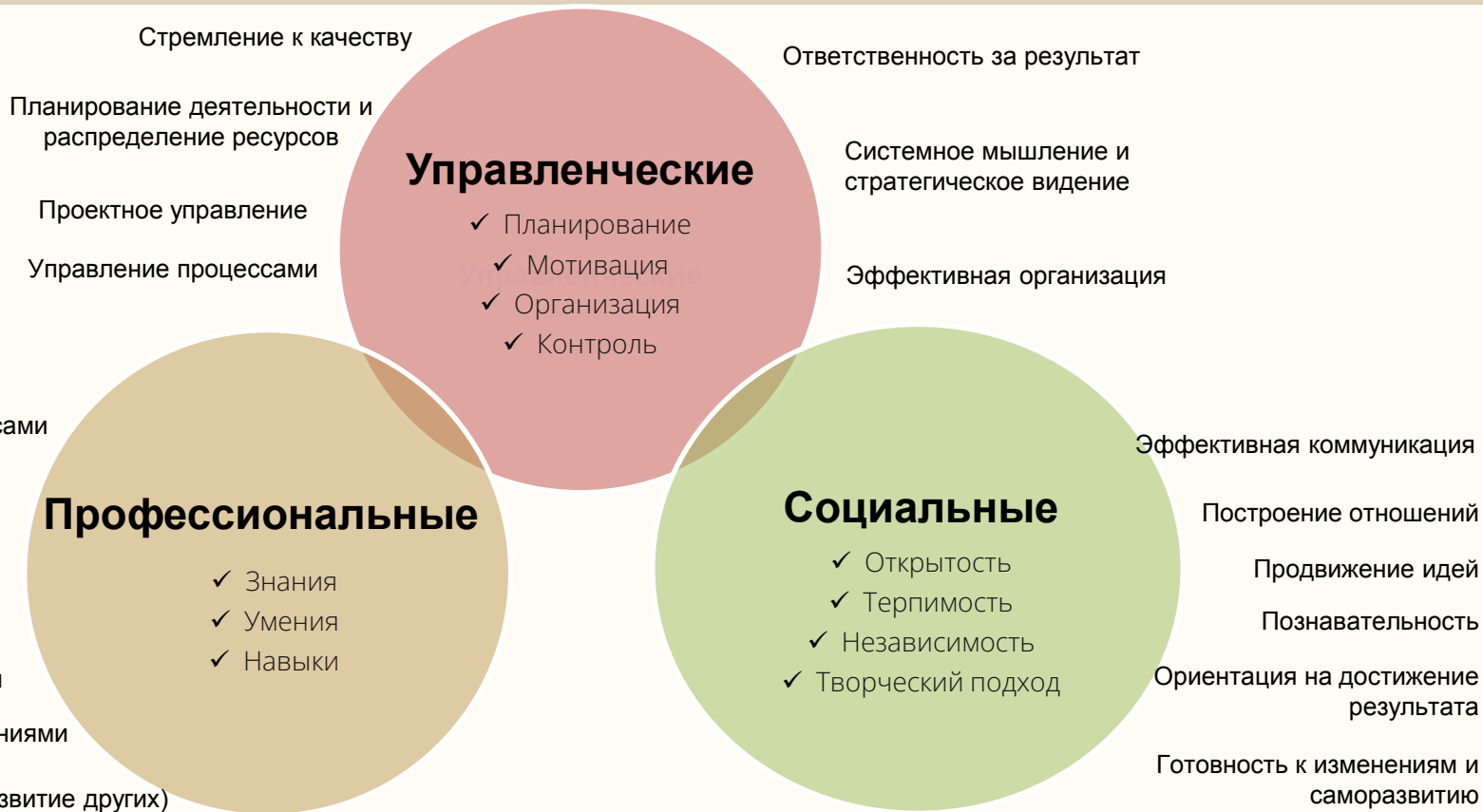
Открытость новому и инновационность

Достижение целей оптимальным способом

Анализ проблем, расстановка приоритетов и ресурсов



# Модели компетенций муниципальных служащих...



# Совершенствование системы подбора и найма персонала ...


*Реализация соответствующих этапов данной системы отбора при взаимодействии с руководителями структурных подразделений, отраслевых (функциональных), территориальных органов*

*Привлечение студентов на практику или стажировку с возможностью дальнейшего трудоустройства*



**Регламентация:**  
 ✓ планирования найма для каждой группы муниципальных должностей с детализацией в разрезе отраслей;  
 ✓ привлечения претендентов на замещение должностей муниципальной службы





# Совершенствование системы подбора и найма персонала ...

## Формирование кадрового резерва

Определение потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени

Положение о формировании кадрового резерва

Перечень должностей, подлежащих резервированию

Количество резервистов

Отбор и оценка резервистов

Актуализация форм отчетов по оценке резервистов

Утверждение списка резервистов

Подготовка резервистов

Разработка программы подготовки специалистов кадрового резерва

Индивидуальные планы развития

Оценка знаний и навыков резервистов

Создание условий для приобретения практического опыта и адаптации

Отчеты о продвижении по служебной лестнице

Назначение резервистов по мере появления вакантных управленческих должностей

Распоряжение о назначении резервистов

# Развитие института адаптации и наставничества на муниципальной службе...

## АДАПТАЦИЯ

### РАБОТНИК СТАЛКИВАЕТСЯ С ....

- ✓ новым коллективом
- ✓ новой корпоративной культурой
- ✓ новым кругом обязанностей
- ✓ незнакомыми правилами...

... возникают сложности в работе  
... снижается эффективность его работы

### Цели адаптации

Формирование позитивного представления о статусе служащего и ОМСУ

Единая система передачи опыта и знаний

Климат приемственности



Поддержка и вовлеченность в организационную культуру

Повышение мотивированности на продолжительную службу





# Развитие института адаптации и наставничества на муниципальной службе...

## АДАПТАЦИЯ

### ПРОХОЖДЕНИЕ АДАПТАЦИИ ПОЗВОЛЯЕТ ДОБИТЬСЯ:

- ✓ сокращения количества увольнений
- ✓ снижения количества допускаемых муниципальным служащим ошибок
- ✓ сокращения периода перехода муниципального служащего к самостоятельной работе

### Задачи адаптации

Интеграция  
в  
коллектив

Формирова-  
ние  
профессио-  
нальных  
знаний,  
навыков

Вовлечен-  
ность в  
деятельность

Создание  
благоприятного  
психологического  
климата





# Развитие института адаптации и наставничества на муниципальной службе...

## НАСТАВНИЧЕСТВО

### НАСТАВНИЧЕСТВО ПРЕДПОЛАГАЕТ

- ✓ *Постоянное тесное взаимодействие с наставником во время исполнения должностных обязанностей*
- ✓ *Осуществляется на служебном месте, что позволяет при содействии наставника совмещать исполнение должностных обязанностей с профессиональным развитием*

### ПРЕИМУЩЕСТВА

Знания

Навыки

Опыт  
практического  
решения  
задач



Правила  
и  
традиции

Выстраивание  
рабочих и  
личных  
отношений





# Развитие института адаптации и наставничества на муниципальной службе...

## МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Традиционное наставничество  
(*One-on-one Mentoring* – «один-на-один»)

Скоростное наставничество  
(*Speed Mentoring*)

Виртуальное наставничество  
(*Virtual Mentoring*)

Партнерское наставничество  
(*Peer-to-peer Mentoring* – «равный равному»)

Реверсивное наставничество  
(*Reverse Mentoring*)

Флэш-наставничество  
(*Flash Mentoring*)

Групповое наставничество  
(*Group Mentoring*)

*Программы наставничества - как эффективный инструмент системы развития персонала*

*Разнообразие моделей позволит применить индивидуально - ориентированный подход к формированию кадрового потенциала*

# Совершенствование системы обучения и личностного развития персонала...

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



## ЦЕЛЬ системы профессионального образования муниципальных служащих:

- ✓ *рост профессионального уровня служащих*
- ✓ *подготовка управленческих кадров инновационного стиля мышления, которые профессионально разбираются в особенностях государственной и муниципальной экономики, проблемах государственного и муниципального управления, финансового менеджмента, управления человеческими ресурсами, управления социальными конфликтами и пр.*


## Профессиональная подготовка включает:

Профессиональная переподготовка

Повышение квалификации

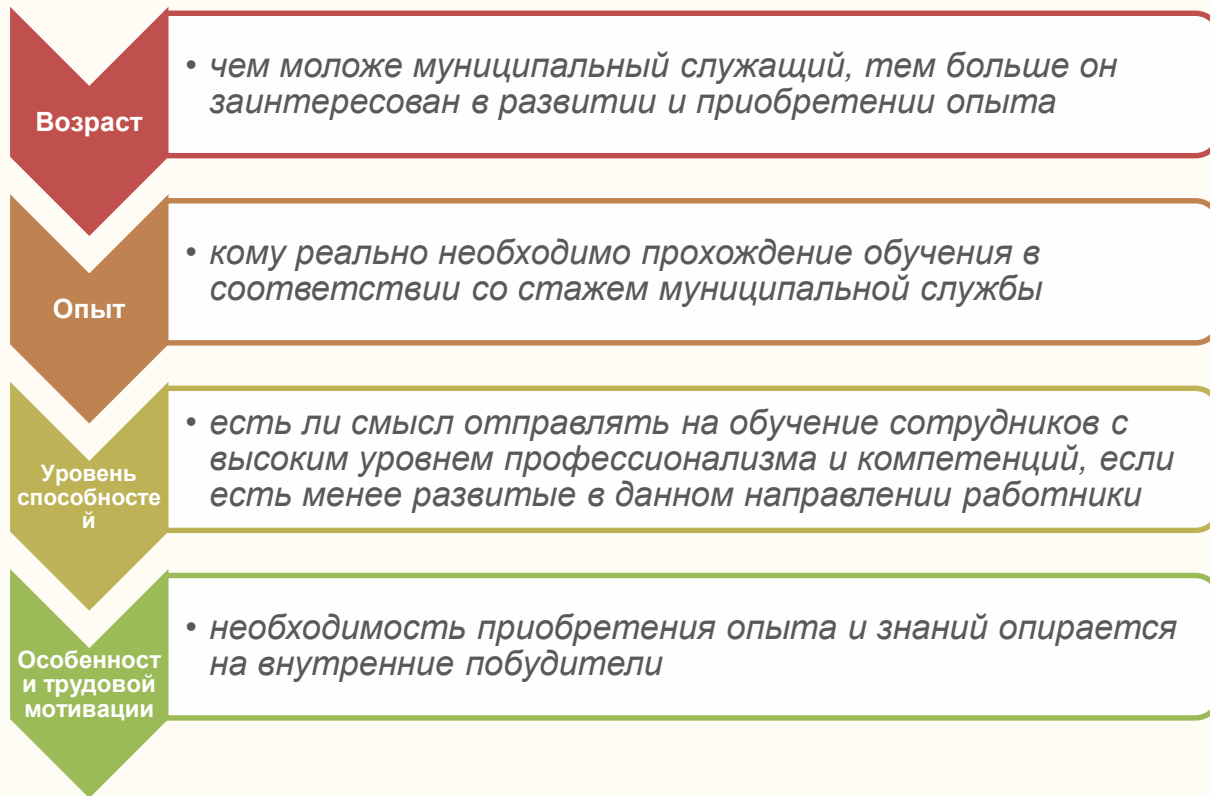
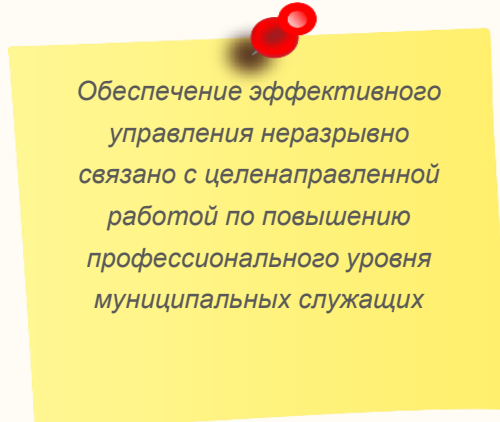
Стажировка

Получение высшего образования




# Совершенствование системы обучения и личностного развития персонала...

Факторы, влияющие на потребность в обучении, приобретения новых знаний и развитии профессиональных навыков

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




# Совершенствование системы обучения и личностного развития персонала...

*Выявление потребности в обучении  
муниципального служащего для того,  
чтобы целесообразно направлять на  
развитие заинтересованных  
сотрудников:*

**Важно**

*Поддержание цикла  
«обучение – аттестация –  
продвижение по карьерной  
лестнице»*

- Прояснение целей развития муниципальных служащих – прояснения стратегии (**зачем учить?**)
- Определение, каким компетенциям необходимо обучать (**чему учить?**)
- Выявление целевых групп сотрудников, не обладающих необходимыми компетенциями для достижения целей (**кого учить?**)
- Выявление проблемных зон органа местного самоуправления (**экспресс-анализ качества управления**)
- Выявления существующих проблем и сложностей в работе с муниципальных служащих, намеченных к обучению
- Определение приоритетности в обучении различных целевых групп сотрудников по результатам экспресс-диагностики
- Разработка максимально эффективных разработанных программ обучения муниципальных служащих



# Совершенствование системы обучения и личностного развития персонала...

## ПРОБЛЕМЫ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ



## РЕШЕНИЯ



**Внедрение карт компетенций (разработка матрицы компетенций)** как первичного инструмента оценки

**ПОЗВОЛИТ:** *сохранить на рабочих местах более эффективных сотрудников*



**Контроль качества и эффективности полученных знаний. Внедрение оценки эффективности использования обучения и развития**

**ПОЗВОЛИТ:**

- сформировать механизм получения информации и принятия решения по улучшению программ обучения;
- сократить расходы на обучение путем создания целевых групп и строго отбора



**Внедрение практики передачи (обмен) опыта и знаний,** полученных в ходе обучения

**ПОЗВОЛИТ:**

- скорректировать понимание материала;
- удержать сотрудников, повысит их приверженность
- сократить расходы на наем внешних специалистов



# Корпоративная культура как инструмент повышения эффективности деятельности органа местного самоуправления...

## Факторы, отличающие эффективную корпоративную культуру:

- упорядоченность и взаимодействие, создаваемые командный дух
- удовлетворение от проделанной работы и гордость результатами
- 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

*Резерв возможности  
повышения качества  
управления и развития  
кроется в  
**корпоративных  
отношениях***





# Корпоративная культура как инструмент повышения эффективности деятельности органа местного самоуправления...

## ДЕЙСТВИЕ

Анализ корпоративной культуры




Совершенствование Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих

Популяризация корпоративных ценностей и норм органов местного самоуправления

Внедрение специалиста по организационным изменениям

Оценка социально-экономической эффективности мероприятий



*Резерв возможности  
повышения качества  
управления и развития  
кроется в  
корпоративных  
отношениях*

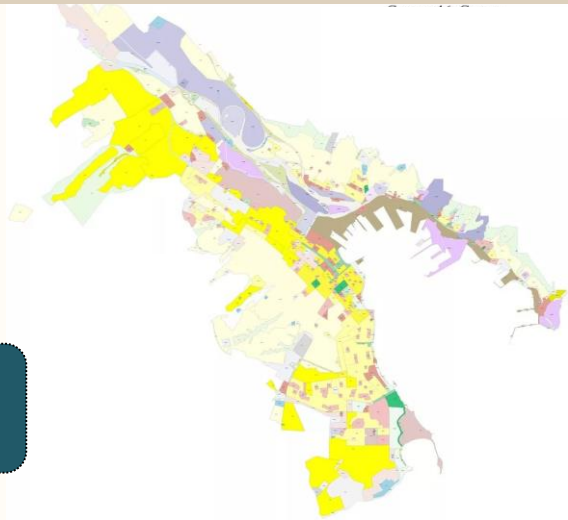
*Благодаря сильной корпоративной  
культуре организация становится  
подобно большой семье, когда  
каждый сотрудник предпринимает  
только те действия, которые  
наилучшим образом служат ее  
благу*





# Управление и формирование системы оценки эффективности деятельности органа местного самоуправления ...

**ВАЖНЕЙШАЯ ЦЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ**



*улучшение состояния  
благополучия населения*



*устойчивое развитие  
территории  
муниципалитета*

Субъект управления

**ОРГАНЫ МЕСТНОГО  
САМОУПРАВЛЕНИЯ**

Получатели эффекта

**НАСЕЛЕНИЕ**

**ТЕРРИТОРИЯ**




# Управление и формирование системы оценки эффективности деятельности органа местного самоуправления ...


## ЦЕЛЬ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ



## Модель эффективного муниципального управления



 *своевременное выявление  
положительных и отрицательных  
тенденций развития муниципалитета*

 *принятия соответствующих  
управленческих решений*

*Комплексная оценка  
деятельности  
муниципальных служащих  
предполагает учет  
внутренней и внешней  
эффективности*

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
Эффективность системы муниципального управления	Организационно-технический уровень системы муниципального управления
	Степень достижения основных целей муниципального управления
	Эффективность каждой подсистемы, входящей в общую систему муниципального управления



# Управление и формирование системы оценки эффективности деятельности органа местного самоуправления ...

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ



### ✓ ВНЕШНЯЯ

#### Указ Президента РФ № 607



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


### ✓ ВНУТРЕННЯЯ (использование различных методик)

Методика KPI как система измерений конкретных показателей эффективности деятельности отдельных субъектов (организаций, отделов, сотрудников) по выделенным направлениям, увязанная со стратегическими целями развития территории муниципального образования;

Методики оценки качества предоставления государственных и муниципальных услуг;

Метод проведения социологических опросов населения об удовлетворенности деятельностью органами муниципальной власти

Дает возможность четкого определения проблем в организации процесса управления, оценки эффективности действий и реализации полномочий конкретными сотрудниками органов местного самоуправления



# Антикоррупционная политика в органах муниципальной власти...

## РЕАЛИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ



### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ ЗА СЧЕТ:

- ✓ реализации комплексных мер, направленных на укрепление системы управления, регулирование закупок, рост административного потенциала, развитие правовых механизмов
- ✓ вовлечения граждан в процесс достижения целей местного самоуправления
- ✓ активной гражданской позиции в обществе
- ✓ снижения толерантности к коррупции



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 стандартов добросовестности должностных лиц



повышение качества предоставления муниципальных услуг, упрощение бюрократических процедур



внедрение антикоррупционных программ в деятельность органов муниципальной власти



# Политика в области охраны труда на муниципальном уровне...

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА ПРЕДПОЛАГАЕТ УЧАСТИЕ



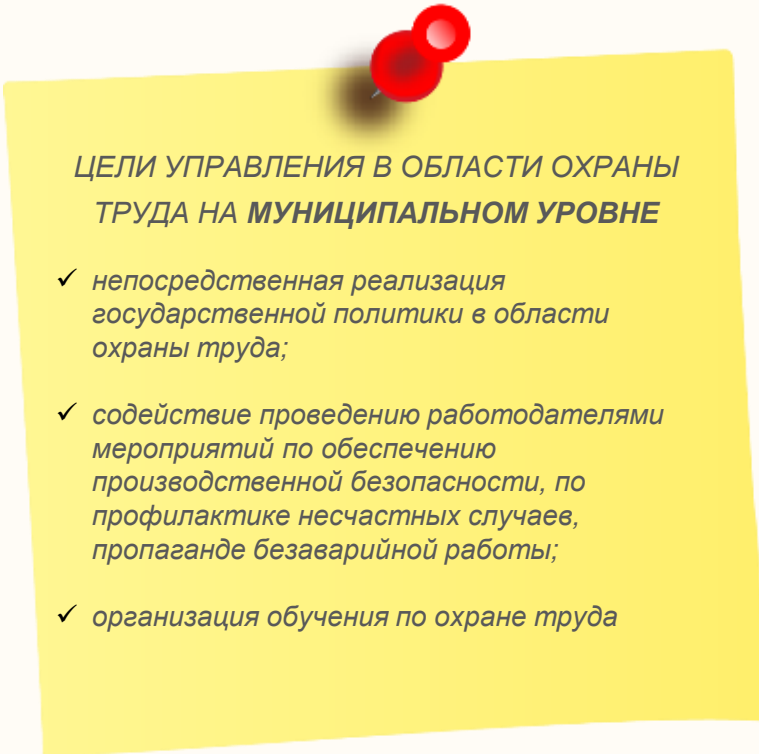
руководства организации (именно первое лицо организации) не только несет ответственность за жизнь и здоровье нанятых им работников, но и выделяет необходимые кадровые, материальные и финансовые ресурсы и оценивает эффективность использования выделенных ресурсов

кадровой службы

административно-хозяйственных служб, привлекаемых к закупке СИЗ и т.п.

руководителей, непосредственных руководителей работ, которые обязаны следить за выполнением своими подчиненными установленных требований охраны труда

самих служащих



### ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА 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*



# Управление реализацией, обеспечение мониторинга и корректировки Стратегии...

Общее управление реализацией Стратегии будет осуществлять МБУ ДПО «Муниципальный корпоративный университет» при взаимодействии с управлением кадровой политики



Необходимо формирование и развития механизмов многостороннего и межведомственного взаимодействия между структурными подразделениями администрации, исполнительными органами государственной власти Краснодарского края, научными и образовательными организациями

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

Осуществление мониторинга реализации Стратегии  
- ЕЖЕКВАРТАЛЬНО

## ПЛАНИРУЕТСЯ

- ✓ разработка плана мероприятий реализации Стратегии («дорожная карта»);
- ✓ проведение консультаций по вопросам разработки и реализации политики в сфере развития управления кадровыми процессами (при участии координационных или совещательных органов и компетентных экспертов);
- ✓ проведение оценки эффективности реализуемых мероприятий





# Базовые индикаторы

реализации Стратегии до 2025 года

- **Повышение уровня удовлетворенности населения деятельностью органа местного самоуправления**
- **Формирование эффективной команды для реализации функций органов местного самоуправления**
- **Снижение коэффициента текучести кадров**
- **Создание единого информационно-коммуникационного пространства в системе муниципальной службы**
- **Повышение образовательного и профессионального уровня персонала**
- **Реализация проектов**

# Возможные риски

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

## Внешние

- изменения в федеральном законодательстве и законодательстве Краснодарского края (степень риска – высокая)
- сокращение выделенного бюджетного финансирования (степень риска – низкая)
- наличие форс-мажорных обстоятельств природного и техногенного характера (степень риска – низкая)

## Внутренние

- неэффективные управленческие решения в ходе выполнения Стратегии (степень риска – низкая)
- недостатки в организации работы сотрудников, в том числе риски ошибочного выбора направлений кадровой политики (степень риска – низкая)
- отсутствие необходимой координации при реализации Стратегии (степень риска – низкая)
- неэффективное использование ресурсов (степень риска – низкая)







# Принципы реализации

**ЗАКОННОСТЬ**

**АКТУАЛЬНОСТЬ**

**СИСТЕМНОСТЬ**

**ПРОФЕССИОНАЛИЗМ**

**ГУМАННОСТЬ**

**ДЕМОКРАТИЧНОСТЬ**

**ГЛАСНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ**

