



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ И ТУРИЗМА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

П Р И К А З

От « 30 » мая 2025 г. № 14-17
г. Пенза

Об утверждении кадровой стратегии в Министерстве культуры и туризма Пензенской области

В целях исполнения Плана трансформации кадровых процессов Министерства культуры и туризма Пензенской области на 2025 год, утвержденного Министром культуры и туризма Пензенской области от 27.09.2024г., руководствуясь Положением о Министерстве культуры и туризма Пензенской области, утверждённым постановлением Правительства Пензенской области от 06.02.2025 № 118-пП «Об утверждении Положения о Министерстве культуры и туризма Пензенской области» (с последующими изменениями),
п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить прилагаемые:

1.1. Кадровую стратегию Министерства культуры и туризма Пензенской области на период 2025-2027 годов;

1.2. План мероприятий по реализации Кадровой стратегии Министерства культуры и туризма Пензенской области на период 2025 - 2027 годов.

2. Настоящий приказ вступает в силу со дня его официального опубликования.

3. Настоящий приказ разместить (опубликовать) на «Официальном интернет-портале правовой информации» (www.pravo.gov.ru) и на официальном сайте Министерства культуры и туризма Пензенской области в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

4. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Министр

С.В. Бычков

УТВЕРЖДЕНА
приказом Министерства культуры и
туризма Пензенской области
от «30» мая 2025 г. № 14-17

**КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ
Министерства культуры и туризма Пензенской области
на период 2025-2027 годов**

1. Общие положения

В Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 29.02.2024 указано на критически важные задачи - повышение производительности труда, внедрение цифровых технологий в управление, подготовка кадров.

Целью разработки и реализации Кадровой стратегии Министерства культуры и туризма Пензенской области на период 2025 - 2027 годов (далее - Стратегия) является формирование устойчивого (стабильного) высокопрофессионального кадрового состава Министерства культуры и туризма Пензенской области, способного обеспечить эффективное исполнение государственным органом возложенных на него полномочий, реализацию стратегических целей и задач. Стратегия определяет приоритетные направления, цели, задачи, принципы и показатели реализации кадровой политики Министерства культуры и туризма Пензенской области до 2027 года, этапы и ожидаемые результаты реализации.

Стратегия сформирована в соответствии с документами стратегического планирования:

- актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации;

- Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;

- Распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р;

- Законом Пензенской области от 15.05.2019 № 3323-ЗПО «О Стратегии социально-экономического развития Пензенской области на период до 2035 года»;

- постановлением Правительства Пензенской области от 25.12.2015 № 745-пП «Об утверждении государственной программы Пензенской области «Развитие государственной гражданской службы Пензенской области и муниципальной службы в Пензенской области».

Стратегия разработана с учетом основных направлений развития государственного управления:

- управление по результатам;

- внедрение процессного управления;
- реализация проектной деятельности;
- клиентоцентричность;
- цифровая трансформация.

При формировании Стратегии учтены положения следующих нормативных правовых актов:

- Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (с последующими изменениями);
- Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с последующими изменениями);
- Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с последующими изменениями);
- Закон Пензенской области от 29.03.2024 № 4161-ЗПО «О государственной гражданской службе Пензенской области».

Анализ текущего состояния работы с кадрами в Министерстве культуры и туризма Пензенской области, основные проблемы

Стратегические цели Министерства культуры и туризма Пензенской области направлены на реализацию целей, определенных Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»; распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р, Законом Пензенской области от 15.05.2019 № 3323-ЗПО «О Стратегии социально-экономического развития Пензенской области на период до 2035 года».

Работа с кадровым составом Министерства культуры и туризма Пензенской области осуществляется в соответствии с положениями Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с последующими изменениями), Закона Пензенской области от 29.03.2024 № 4161-ЗПО «О государственной гражданской службе Пензенской области» и принятых в соответствии с ними нормативных правовых актов (далее - законодательство о гражданской службе).

Министерство культуры и туризма Пензенской области (далее – Министерство) является исполнительным органом Пензенской области, обеспечивающим проведение государственной политики в сфере культуры, искусства и туристской деятельности на территории Пензенской области.

Состояние кадрового потенциала Министерства характеризуется следующими показателями (на 31.12.2024).

Все государственные гражданские служащие Министерства (далее - служащие) имеют высшее образование: 14,3 % - государственное и муниципальное управление, 38,1 % - юридическое, 14,3 % - экономическое, 9,5 % - техническое, 42,9 % - иное. По сравнению с 2022 годом значительно выросло количество служащих, имеющих иное высшее образование (на 21,2%) и

юридическое (на 7,8%), сократилось количество служащих с экономическим образованием (на 11,8%).

Численность служащих, имеющих образование уровня бакалавриат составляет 9,5 %, специалитет – 85,7 %, магистратура – 4,8 %. С 2022 года количество служащих, имеющих образование уровня специалитет выросло на 16 %, что связано с проведением организационно-штатных мероприятий, приемом на службу новых сотрудников. Два и более высших образования имеют 23,8 % служащих, 14,3 % служащих имеют ученую степень кандидата наук.

Гендерный состав служащих меняется в сторону снижения количества женщин (по сравнению с 2022 годом снизилось на 7,2 %) и соответственно увеличения количества мужчин.

Штатная численность Министерства за последние три года сократилась на 1 шт.ед., фактическая численность (с учетом имеющихся вакансий на конец отчетного периода) сократилась на 2 человек.

Численность служащих старшей группы должностей составляет 42,86 % кадрового состава, ведущей группы – 28,57 %. За последние три года незначительно выросла численность служащих высшей главной, ведущей групп должностей с 9,4 % до 15,8 %, при этом численность служащих старшей группы снизилась с 47 % до 42,86 % (изменения за счет сокращения штатной численности на 1 шт. ед.).

Уровень стабильности кадрового состава на протяжении последних трех лет снизился с 69,56% до 60,46%. Коэффициент текучести за три года стабилен и составляет 26-28%. По сравнению с 2022 годом увеличилась численность служащих, имеющих стаж государственной службы до 1 года, с 0 % до 4,8 %. Преобладающая численность служащих имеет стаж государственной службы свыше 15 лет – 47,6 %, численность служащих, имеющих стаж государственной службы свыше 15 лет, выросла (по сравнению с 2022 годом на 4,1 %).

Анализ возрастной структуры кадрового состава Министерства показывает, что численность служащих в возрасте от 30 до 40 лет растет (в 2022 году – 30,4 %, в 2024 году – 33,4 %), в возрасте от 41 до 50 лет растет (в 2022 году – 34,8 %, в 2024 году – 47,6 %), в возрасте до 30 лет, старше 51 года снижается. Преобладающий возраст (47,6 %) - от 41 до 50 лет. Средний возраст служащих ежегодно растет и составляет 44 года. Решением данной проблемы должно стать усиление работы по привлечению молодых специалистов на государственную гражданскую службу.

На должность назначаются, в основном, из кадрового резерва, сформированного на конкурсной основе. В состав его включено 10 человек, в 2024 году из резерва назначено на должности 4 человека, что составляет 100 % от количества лиц, назначенных на вакантные должности.

Распоряжением Губернатора Пензенской области от 28.02.2024 № 86-р утверждены приоритетные направления кадровой работы исполнительных органов Пензенской области в 2024 году. В настоящее время в Министерстве культуры и туризма Пензенской области обеспечение выполнения стратегических целей посредством использования квалифицированного персонала осуществляется по направлениям:

- повышение качества формирования кадрового состава;
- формирование эффективного кадрового резерва;
- внедрение передовых технологий управления персоналом;
- привлечение и удержание молодежи;
- внедрение современных информационных технологий;
- профессиональное развитие служащих;
- повышение престижа и конкурентоспособности гражданской службы.

Повышение качества формирования кадрового состава.

Эффективный подбор и отбор кадров для гражданской службы, их оценка являются основой работы по формированию стабильного высокопрофессионального кадрового состава. Основным способом поступления на гражданскую службу и пополнения кадровых резервов для своевременного замещения должностей гражданской службы являются конкурсные процедуры.

Проведение конкурсов на замещение вакантной должности гражданской службы области осуществляется в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (с последующими изменениями), конкурсов на включение в кадровый резерв - с Положением о кадровом резерве на государственной гражданской службе Пензенской области, утвержденным Указом Губернатора Пензенской области от 30.04.2025 № 73 «Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Пензенской области». Для организации проведения конкурсов в Министерстве создана конкурсная комиссия, утвержден порядок ее работы, методика проведения конкурса, в которой учтены положения единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» (с последующими изменениями).

В целях повышения объективности и прозрачности конкурсных процедур в состав конкурсной комиссии включены независимые эксперты - представители образовательных организаций. Постановлением Правительства Пензенской области от 19.07.2024 № 485-пП «О порядке оплаты труда независимых экспертов, включаемых в составы конкурсных и аттестационных комиссий государственных органов Пензенской области» ставка почасовой оплаты труда независимых экспертов, включаемых в составы конкурсных и аттестационных комиссий государственных органов, впервые установленная в 2007 году, увеличена с 80 до 150 рублей.

Методикой проведения конкурсов определено, что для оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов применяются обязательные методы оценки (индивидуальное собеседование и тестирование)

для всех групп должностей, а также могут применяться дополнительные методы оценки (подготовка проекта документа, анкетирование, написание реферата, групповые дискуссии, решение практических задач) в зависимости от группы должностей. Наиболее часто используемыми дополнительными методами оценки являются подготовка проекта документа, написание реферата и анкетирование.

Посредством компьютерного тестирования осуществляется оценка уровня владения кандидатами государственным языком Российской Федерации (русским языком), знаниями основ Конституции Российской Федерации, законодательства Российской Федерации о государственной службе и о противодействии коррупции, знаниями и умениями в сфере информационно-коммуникационных технологий, а также знаниями и умениями в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности, установленными должностным регламентом. Ежегодно осуществляется обновление базы тестовых заданий. Введение в базу новых профильных тестов по областям и видам профессиональной служебной деятельности гражданских служащих осуществляется по предложениям структурных подразделений Министерства.

С целью увеличения объективности принятия решения конкурсной комиссией с согласия кандидатов может проводится оценка индивидуальных качеств кандидатов, особенности их личности, поведения и мотивации с использованием специального программного обеспечения.

В настоящее время в Министерстве большинство конкурсов, организуемых в рамках подбора кадров, составляют конкурсы на включение в кадровый резерв для замещения должностей гражданской службы (таблица 1).

Таблица 1

Количественный и качественный анализ конкурсов, организуемых
в рамках подбора кадров, за период 2022-2024 годов

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Конкурс на замещение вакантных должностей, ед.	0	0	0
Конкурс на включение в кадровый резерв, ед.	39	11	36

Анализ конкурсов на включение в кадровый резерв, проведенных в 2022-2024 годах, показывает, что ежегодно среднее количество участников конкурсов – 2-3 человека, количество граждан, изъявивших желание поступить на гражданскую службу, не увеличивается.

Формирование эффективного кадрового резерва.

Работа по формированию и использованию кадровых резервов осуществляется на плановой основе. В приоритетных направлениях кадровой работы исполнительных органов Пензенской области, утверждаемых ежегодно распоряжением Губернатора Пензенской области, предусматриваются мероприятия по проведению анализа потребности в кадровом резерве, планированию проведения конкурсов в государственном органе, активизации

работы по включению в кадровый резерв по результатам аттестации и конкурсов на замещение вакантных должностей, по использованию сервиса подбора кандидатов на замещение вакантных должностей гражданской службы в ФГИС, а также подбору кандидатов в информационно-аналитической системе Общероссийской базы вакансий «Работа в России».

Информация о количественном составе кадрового резерва Министерства культуры и туризма Пензенской области представлена в таблице 2.

Таблица 2

Состав кадрового резерва Министерства культуры и туризма
Пензенской области

Статус кандидатов при включении в резерв	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Всего включено в кадровый резерв, чел.	11	0	9
Гражданские служащие, чел.	5	0	5
Доля гражданских служащих от общей численности резерва, %	45	0	56
Граждане, чел.	6	0	4
Доля граждан от общей численности резерва, %	55	0	44

Таблица 3

Назначения из кадрового резерва Министерства культуры и туризма
Пензенской области

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Всего назначено на должности, чел.	10	5	4
Из кадрового резерва, чел.	6	1	4
Доля назначений из кадрового резерва от общего числа назначений, %	60	20	100

Снижение назначений из кадрового резерва в 2023 году связано с использованием назначения без проведения конкурса (на период отсутствия основного работника, допуск к государственной тайне по 3 форме).

Внедрение передовых технологий управления персоналом.

В целях оптимизации процедуры поступления на гражданскую службу и с учетом принятия Федерального закона от 29.12.2022 № 645-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в Министерстве культуры и туризма Пензенской области принят Порядок осуществления проверки соответствия гражданина (гражданского служащего), претендующего на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Пензенской области в Министерстве культуры и туризма Пензенской области без проведения конкурса, квалификационным требованиям для замещения должности гражданской службы (Приказ Минкультуры Пензенской обл. от 28.04.2023 № 14-18

«О назначении на должности государственной гражданской службы в Министерстве культуры и туризма Пензенской области без проведения конкурса» (с последующими изменениями). Проверка соответствия кандидата квалификационным требованиям к уровню профессионального образования, к специальности, направлению подготовки (укрупненной группе специальностей и направлений подготовки), квалификации, полученной по результатам освоения дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки, к стажу гражданской службы или работы по специальности осуществляется путем рассмотрения (анализа) представляемых кандидатом документов. В целях проверки соответствия кандидата квалификационным требованиям к профессиональному уровню кадровой службой с участием руководителя структурного подразделения, на замещение вакантной должности в котором планируется назначение, осуществляется оценка профессионального уровня кандидата с использованием обязательных методов (тестирование и индивидуальное собеседование) и дополнительных методов (анкетирование, написание реферата или иных письменных работ, подготовка проекта документа, решение практической задачи). По результатам проверки составляется проверочный (оценочный) лист кандидата и принимается решение о соответствии (несоответствии) кандидата квалификационным требованиям и рекомендации его к назначению.

Испытание на гражданской службе проводится в соответствии с Указом Губернатора Пензенской области от 05.09.2024 № 94 «Об утверждении Единой методики прохождения испытания на государственной гражданской службе Пензенской области». С испытательным сроком на должности гражданской службы в 2024 году назначено 100 % от общего числа назначений.

Наставничество в Министерстве культуры и туризма Пензенской области осуществляется в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 07.10.2019 № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации». С учетом методического инструментария по осуществлению наставничества, разработанного Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, принят приказ Министерства культуры и туризма Пензенской области от 08.07.2022 №15-04/49 «Об организации наставничества в Министерстве культуры и туризма Пензенской области». В целях кадрового обеспечения наставничества на гражданской службе из числа лиц, имеющих значительный опыт работы в определенной профессиональной сфере, сформирован перечень гражданских служащих, осуществляющих наставничество. Установление наставничества в отношении специалистов в возрасте до 35 лет, впервые поступающих на гражданскую службу, является обязательным. Наставники содействуют в ознакомлении наставляемых с условиями прохождения гражданской службы, передают накопленный опыт, обеспечивают участие молодых служащих в адаптационном курсе. В целом мероприятия по наставничеству способствуют повышению мотивации молодых специалистов к надлежащему исполнению должностных обязанностей, эффективной и долгосрочной профессиональной служебной деятельности.

Информация о наставничестве в Министерстве культуры и туризма Пензенской области представлена в таблице 4.

Таблица 4

Информация о наставничестве на государственной службе

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Количество лиц, в отношении которых установлено наставничество, чел.	3	5	4
Доля лиц, в отношении которых установлено наставничество, от общего количества назначенных %	30	100	100
Количество лиц, впервые поступивших на государственную службу, которым назначены наставники, чел.	0	4	4
Доля впервые поступивших на государственную службу, которым назначены наставники, от общего количества впервые поступивших на государственную службу, %	0	100	100

Положение о премировании государственных гражданских служащих Пензенской области, замещающих должности государственной гражданской службы Пензенской области в Министерстве культуры и туризма Пензенской области, утвержденным приказом Министерства культуры и туризма Пензенской области от 15.11.2022 № 15-03/88 «Об утверждении Положения о премировании государственных гражданских служащих Пензенской области, замещающих должности государственной гражданской службы в Министерстве культуры и туризма Пензенской области» (с последующими изменениями), предусмотрено единовременное премирование за выполнение обязанностей наставника, отнесенное к заданиям особой важности и сложности. Премирование гражданских служащих, выполняющих обязанности наставников, осуществляется, как правило, по итогам успешного завершения периода наставничества.

Информация о премировании наставников приведена в таблице 5.

Таблица 5

Информация о премировании наставников в Министерстве культуры и туризма Пензенской области

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Количество наставников, назначенных распорядительным актом органа, чел.	3	5	4
Количество наставников, которым выплачена премия за наставничество, чел.	0	3	3
Доля наставников, которым выплачена премия за наставничество, от общего количества наставников, %	0	60	75

Результативность деятельности гражданского служащего в качестве наставника учитывается при проведении его аттестации и решении вопроса о включении в кадровый резерв в порядке должностного роста.

В Министерстве культуры и туризма Пензенской области проводятся мероприятия по адаптации лиц, впервые принятых на гражданскую службу, включающие в себя подготовку рабочего места новичка, знакомство с коллективом, руководством, наставником, ознакомление с документами, определяющими должностные обязанности.

Для ускорения процесса адаптации проводится адаптационный курс, состоящий из очной и дистанционной части. В очную программу включены практические занятия по работе в системе электронного документооборота и делопроизводства, знакомство с Учебно-методическим порталом государственных и муниципальных служащих Пензенской области (<http://kursy.pnzreg.ru>) (далее - учебный портал), ознакомление с федеральной государственной информационной системой «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации». Дистанционная часть включает самостоятельную работу слушателей в интерактивном модуле «Адаптационный курс для впервые принятых на государственную гражданскую службу», функционирующем на базе учебного портала и включающем в себя разделы: основы прохождения гражданской службы, требования к служебному поведению, работа с обращениями граждан и организаций, делопроизводство на гражданской службе, порядок подготовки и внесения проектов актов Правительства Пензенской области, организация планирования работы Правительства Пензенской области, деловой русский язык, информационная безопасность. Модуль позволяет слушателям указанного курса дистанционно в режиме «онлайн» изучать необходимую информацию и выполнять тестовые задания. По итогам изучения дистанционной части адаптационного курса служащие проходят итоговое тестирование и получают сертификат о его прохождении.

Стимулированию гражданских служащих к повышению эффективности исполнения должностных обязанностей способствует всесторонняя оценка их профессиональной служебной деятельности. Внедрение оценки включено в региональную госпрограмму. Статьей 11.1 Закона Пензенской области от 29.03.2024 № 4161 - ЗПО «О государственной гражданской службе Пензенской области» порядок проведения всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих утверждается Губернатором Пензенской области. Оценка проводится по итогам календарного года одновременно с предоставлением гражданским служащим годового отчета. Всесторонняя оценка проводится в целях принятия обоснованных решений при проведении аттестации, организации профессионального развития, определении размеров премиальных выплат, назначении на должность гражданской службы в порядке должностного роста, проведении организационно-штатных мероприятий, других кадровых решений, а также получения гражданским служащим обратной связи от непосредственного руководителя об эффективности и результативности профессиональной деятельности, сильных

сторонах, зонах развития, определения приоритетных направлений для дальнейшего профессионального развития.

Привлечение и удержание молодежи.

Работа по привлечению и удержанию молодежи на гражданской службе осуществляется с 2022 года на плановой основе. Мероприятия по привлечению и удержанию молодежи на государственной гражданской службе Пензенской области входят в приоритетные направления кадровой работы исполнительных органов Пензенской области, ежегодно утверждаемые распоряжением Губернатора Пензенской области.

С целью привлечения молодежи на гражданскую службу проводится работа по взаимодействию с образовательными организациями. Встречи руководителей и специалистов Министерства культуры и туризма Пензенской области со студентами пензенских вузов проводятся ежегодно и в самих образовательных организациях. В 2024 году проведены встречи со студентами ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», ФГБОУ ВО «Пензенский аграрный университет». В ходе мероприятий представители Министерства культуры и туризма Пензенской области подробно рассказывают о направлениях деятельности Министерства, о порядке и условиях поступления на государственную гражданскую службу и особенностях ее прохождения.

Практическая подготовка студентов организуется в рамках заключенных договоров с учреждениями высшего образования.

Информация о количестве студентов, прошедших практическую подготовку, представлена в таблице 6.

Таблица 6

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Количество студентов, прошедших практическую подготовку в Министерстве культуры и туризма Пензенской области, чел.	1	5	4

Практическая подготовка проводится по утвержденной программе.

Внедрение современных информационных технологий.

Информационные технологии являются необходимым вспомогательным ресурсом совершенствования кадровой работы. Применение автоматизированной системы в управлении кадрами позволяет создать единую информационную среду, повысить эффективность работы кадровой службы.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 03.03.2017 № 256 «О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» на базе инфраструктуры федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» (далее - федеральный портал) создана федеральная государственная информационная система «Единая

информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» (далее - ФГИС). ФГИС создана в целях повышения эффективности межведомственного взаимодействия и внутренней организации деятельности по управлению кадровым составом гражданской службы при осуществлении кадровой работы в органах государственной власти посредством использования информационно-коммуникативных технологий.

Министерство культуры и туризма Пензенской области взаимодействует с федеральным порталом с 2017 года. С сентября 2018 года Министерство культуры и туризма Пензенской области на системной основе размещает на федеральном портале сведения о лицах, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, сведения о вакантных должностях, сведения о конкурсах на включение в кадровый резерв, данные об организационно-штатной структуре, ведется учет кадрового состава в электронном виде и поддерживается в актуальном состоянии. Подготовка статистических отчетов, анализ кадрового состава осуществляется с использованием федерального портала.

Проведение конкурсов на включение в кадровый резерв осуществляется с использованием ФГИС. ФГИС используется для размещения объявлений о проведении конкурсов, поиска кандидатов, приема документов в электронном виде, опубликования результатов проведения конкурсов, уведомления участников конкурсов, подавших документы в электронном виде. В 2024 году в ФГИС размещено 12 объявлений о конкурсах на включение в кадровый резерв.

Профессиональное развитие служащих.

Министерством культуры и туризма Пензенской области уделяется значительное внимание развитию кадрового потенциала. Система профессионального развития гражданских служащих реализуется в рамках комплекса процессных мероприятий «Профессиональное развитие государственных гражданских служащих Пензенской области» региональной госпрограммы.

Направления образовательных программ ежегодно определяются по результатам мониторинга потребности в подготовке кадров, а также в соответствии с перечнем приоритетных направлений дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденным Минтрудом России.

Ежегодно Правительством Пензенской области формируется государственный заказ на профессиональное развитие гражданских служащих, который осуществляется на основе процедур открытого конкурса.

Информация о профессиональном развитии государственных гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области приведена в таблицах 7 и 8.

Таблица 7

Информация о финансировании
дополнительного профессионального образования государственных
гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Количество служащих, получивших дополнительное профессиональное образование, чел.	22	21	16
Доля служащих, получивших дополнительное профессиональное образование, от общего числа служащих, %	96	91	73
в том числе:			
в рамках реализации мероприятий региональных государственных программ, чел.	19	21	11
за счет федеральных средств, чел.	5	0	8
за счет средств Министерства культуры и туризма Пензенской области, чел.	0	0	1
за счет образовательного сертификата на дополнительное профессиональное образование, чел.	0	1	1
за счет собственных средств, чел.	0	0	0

Таблица 8

Информация о профессиональном развитии
государственных гражданских служащих Министерства культуры и туризма
Пензенской области

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Количество служащих, прошедших мероприятия профессионального развития, чел.	22	21	16
Доля служащих, прошедших мероприятия профессионального развития, от общего числа служащих, %	96	91	73
в том числе:			
повышение квалификации, чел.	18	19	14
профессиональная переподготовка, чел.	2	0	0
иные мероприятия профессионального развития (семинары, тренинги, вебинары, конференции, форумы), чел.	10	9	7

Повышение квалификации служащих проводится по следующим темам: «Коммуникативные компетенции государственного гражданского служащего»; «Навыки публичных выступлений»; «Работа с обращениями граждан в органах государственной власти»; «Психологические основы работы в команде»; «Работа с электронными таблицами»; «Навыки самоорганизации и управления временем»; «Эффективная работа с информацией»; «Администрирование и использование отечественного программного обеспечения (ОС Linux) (для специалистов, выполняющих функции технического специалиста по настройке и администрированию автоматизированных рабочих мест)»; «Мобилизационная

подготовка в субъекте Российской Федерации»; «Этические компетенции современного государственного гражданского служащего»; «Техника быстрого чтения»; «Предупреждение конфликтных ситуаций и выход из конфликта»; «Основы государственной гражданской службы (программа для впервые поступивших на государственную гражданскую службу)»; «Лингвистические технологии и принципы составления текстов официально-делового стиля»; «Развитие стрессоустойчивости государственного гражданского служащего»; «Деловой русский язык»; «Государственная политика в области исторического просвещения»; «Бюджетная система и бюджетный процесс»; «Требование о предотвращении и урегулировании конфликта интересов в публичном управлении»; «Противодействие коррупции при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных нужд».

Продолжается работа по внедрению в систему профессионального развития образовательного сертификата на дополнительное профессиональное образование и формированию реестра исполнителей государственной услуги по реализации дополнительных профессиональных программ для гражданских служащих на основании образовательных сертификатов.

Организуется участие служащих в иных мероприятиях профессионального развития - семинарах, тренингах, вебинарах, конференциях, форумах. Проводятся разработанные сотрудниками Управления государственной и муниципальной службы Правительства Пензенской области тренинги и семинары по развитию профессиональных, личностных, коммуникативных и управленческих компетенций по следующим темам: «Добро пожаловать или как адаптироваться к государственной гражданской службе»; «Эмоциональный интеллект»; «Развитие когнитивных способностей с помощью иностранных языков»; «Ключи к карьере»; «Системное мышление»; «Управление конфликтами»; «Публичные выступления»; «Управление стрессом: методы управления стрессом»; «Навыки личной эффективности: планирование»; «Навыки личной эффективности: работа в команде»; «Развитие когнитивных способностей (внимание, память, мышление)».

Учебный портал является официальным информационно-образовательным ресурсом Пензенской области для органов государственной власти и местного самоуправления Пензенской области, одним из инструментов планирования, организации и мониторинга профессионального развития гражданских служащих. Учебный портал обеспечивает дистанционную поддержку образовательного процесса, содержит электронные учебно-методические ресурсы по программам дополнительного профессионального образования и иным мероприятиям профессионального развития, базу знаний. Посредством учебного портала осуществляется информирование гражданских служащих обо всех формах обучения, ознакомление с календарем учебных мероприятий, регистрация участников обучения.

Ежегодно Управлением государственной и муниципальной службы Правительства Пензенской области осуществляется информационное наполнение учебного портала для формирования индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих. Компонент

индивидуального планирования позволяет гражданским служащим формировать индивидуальные планы профессионального развития, а также отчеты об их исполнении. Благодаря функционированию учебного портала, специалистам, ответственным за ведение кадровой работы, доступна возможность мониторинга потребности в мероприятиях по профессиональному развитию гражданских служащих, а также формирования отчетов по выполнению запланированных мероприятий. Развитие учебного портала продолжается.

Повышение престижа и конкурентоспособности гражданской службы.

Повышению престижа прохождения гражданской службы способствуют развитие системы наставничества и адаптации на гражданской службе, взаимодействие с образовательными организациями, организация прохождения студентами практической подготовки.

В целях повышения престижа гражданской службы, ежегодно проводится спартакиада органов государственной власти Пензенской области (далее - спартакиада), которая в свою очередь способствует не только привлечению гражданских служащих к регулярным занятиям физической культурой и спортом, но и транслированию корпоративных ценностей гражданской службы, укреплению взаимоотношений между служащими разных региональных органов власти. Спартакиада проводится с января по август по утвержденному Министерством физической культуры и спорта Пензенской области графику. В программу спартакиады включено 13 видов спорта. Органы власти делятся по группам в зависимости от штатной численности. Для участия в спартакиаде государственными органами формируются команды из числа действующих гражданских служащих, лиц, замещающих государственные должности, а также пенсионеров, являющихся получателями страховой пенсии по старости, отработавших в органах государственной власти Пензенской области не менее пяти лет. Команды, занявшие I-III места в каждом виде программы спартакиады (в каждой группе), награждаются дипломами Губернатора Пензенской области. Команды, занявшие I-III места в общекомандном первенстве (в каждой группе), награждаются дипломами Губернатора Пензенской области и кубками, участники команд победителей и призеров - медалями.

По данным мониторинга средний уровень текучести сотрудников кадровых служб исполнительных органов субъектов Российской Федерации - 9,5 %. Средний уровень текучести сотрудников кадровых подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области - 0 %. В Приволжском федеральном округе количество сотрудников государственных органов на одного сотрудника кадровой службы - 36,8 чел. (по данным Минтруда России) / 40,6 чел. (по данным мониторинга), в Министерстве культуры и туризма Пензенской области количество сотрудников государственного органа и подведомственных учреждений на одного сотрудника кадровой службы - 42 чел., в том числе 16 – руководители государственных учреждений, функции и полномочия учредителя в отношении которых осуществляет Министерство.

Сбалансированность функций кадрового администрирования и управления персоналом создает благоприятные условия для повышения эффективности

кадровой работы, ее направленности на повышение профессионализма служащих и руководителей.

Рекомендация: требуется формирование адресных программ индивидуального развития специалистов кадрового подразделения с учетом уровня профессионального развития и новых требований по клиентоцентричности (в т.ч. в области исследования потребительского опыта / жизненных ситуаций соискателя на вакансию и госслужащего).

В рамках мониторинга проведена оценка ИТ-компетенций по кадровым процессам специалистов кадровой службы Министерства культуры и туризма Пензенской области. По итогам оценки дана общая характеристика - средние значения оценок уровня развития компетенций в целом по кадровой службе практически совпадает со средними значениями оценок уровня компетенций специалистов кадровых служб по всем субъектам Российской Федерации, несколько выше - в области профессионального развития, государственно-служебной культуры, оценки.

Даны рекомендации - запланировать и реализовать комплекс мероприятий по совершенствованию знаний и умений в области управления изменениями, цифровизации, управления брендом работодателя, управления карьерой сотрудника.

Роль кадрового подразделения во многом определяется тем, насколько освоены и применяются в исполнительном органе кадровые технологии, а также степень вовлечения руководителей в использование кадровых технологий.

Общий уровень ресурсного обеспечения профессионального развития определен как благоприятный, достаточный для постоянного развития кадрового состава Министерства культуры и туризма Пензенской области. Сдерживающим развитие работы с кадрами является уровень ИТ-обеспечения. Данная ситуация существенно влияет на скорость, качество и результативность кадровых процессов, которые в свою очередь влияют на стабильность кадрового состава.

Рекомендации:

1. Обеспечение цифровизацией и автоматизацией кадровых процессов.
2. Увеличение количества и качества кадровых ИТ-сервисов, в т.ч. «простых» по типу «обратная связь», «новая идея / предложение», сервис «Спасибо», что поможет повысить человекоцентричность внутренней среды органа власти.
3. Развитие Центра компетенций для госслужащих с возможностью предоставления гибких и адресных программ под актуальные цели (одна из возможностей создания благоприятных условий по обеспечению непрерывности профессионального развития служащих, стимулирования саморазвития).

Результаты в целом свидетельствуют о стремлении к регулярной кадровой работе по внедрению новых технологий по всем кадровым процессам с учетом принципов и стандартов клиентоцентричности, однако тиражирование остается на недостаточном уровне.

Общие рекомендации:

1. Развитие аналитики (перечень метрик, аналитических показателей) в области управления персоналом для выстраивания, формализации и использования в операционной деятельности стратегических приоритетов в кадровой работе, с повышением уровня ключевых показателей эффективности по кадровым процессам, работе с внутренним и внешним клиентом по процессам: развитие бренда работодателя, управление изменениями, развитие профессионально-служебной культуры. Требуется углубленный анализ эффективности текущей кадровой политики (SWOT-анализ).

2. Разработка кадровой стратегии на основе системной аналитики с учетом стратегических целей и показателей стратегии социально-экономического развития региона, необходимости продвижения бренда работодателя в условиях сложного рынка труда. Балансировка целей кадровой работы со стратегическими целями региона, установление показателей, отражающих влияние качества и результативности кадровой работы на достижение стратегических показателей региона. Балансировка функционала сотрудников кадровой службы с кадровой стратегией, декомпозиция показателей до уровня должности.

3. Систематизация учета и анализа потенциала и потребностей сотрудников (профессиональных и личных) кадровой службы на основе оценки профессионально-личностных компетенций.

4. Развитие автоматизации, ИТ-сервисов обратной связи, сервиса «благодарю», «есть идея» и др. клиентоцентричных форматов.

5. Разработка и внедрение вариативных способов вовлечения руководителей всех уровней в использование современных кадровых технологий.

6. Организация «иных образовательных мероприятий»: практико-ориентированного обучения специалистов кадровой службы и руководителей структурных подразделений в области управления персоналом (консультации, микрообучение, инструкции, круглые столы, стажировки и т.д.), в том числе через изучение лучших кадровых практик государственных органов.

Ориентир ближайших 5 лет: трансформация ролей участников кадровых процессов, обеспечение качества работы с кадрами для повышения эффективности реализации целей социально-экономического развития региона.

Индикатор: корреляция рейтингов эффективности управления регионом и рейтинга клиентоцентричности (человекоцентричности) / эффективности кадровой работы.

В целях исследования вовлеченности и удовлетворенности государственных гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области (далее - гражданские служащие) отделом организационно-кадрового и правового обеспечения Пензенской области в декабре 2024 года проведены опросы в мессенджере сервиса «Среда» (КС «АРМ ГС»). В опросах приняли участие 15 человек.

Количественный и качественный анализ результатов опросов показал следующее.

У гражданских служащих, прошедших опрос, выявлен высокий уровень удовлетворенности – 86 % (высокий уровень). Сотрудники удовлетворены

службой в целом, организацией рабочего пространства, регламентацией деятельности, процессом служебного взаимодействия, возможностью профессионального развития, взаимоотношениями в коллективе, материальным положением и гарантиями.

Результаты качественного анализа ответов гражданских служащих свидетельствуют о неэффективном применении руководителями структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области инструментов нематериальной мотивации сотрудников, предоставления обратной связи и недостаточном внимании с их стороны к стимулированию профессионального и личностного развития сотрудников.

Анализ внешней среды.

По данным исследования «Краткий обзор рынка труда май 2024», проведенного специалистами сайта hh.ru, сохраняется дефицит кадров в самых массовых сферах: рабочие, производство, продажи, розница, транспорт и строительство. В сфере розничной торговли стремительно растёт спрос на персонал, и при этом сильнее всего сокращается число активных резюме.

По данным сайта hh.ru в феврале 2025 года по сравнению с февралем 2024 года в России динамика вакансий - 13 %, динамика резюме +34 %, в Пензенской области динамика вакансий - 9 %, динамика резюме +44 %. Дефицит рабочей силы актуален для всех регионов России. В феврале 2025 года в России размер предлагаемой зарплаты - 73600 рублей и ожидаемой зарплаты - 70000 рублей, в Пензенской области предлагаемая зарплата - 58300 рублей, ожидаемая зарплата - 55000 рублей.

В таблицах 9, 10 и 11 приведены результаты исследования «Рынок труда молодых специалистов на конец первого полугодия 2024», проведенного специалистами сайта hh.ru.

Таблица 9

Медианные ожидаемые зарплаты по возрастным группам

Возраст, лет	Размер зарплаты, руб.
18-24	49900
25-34	71800
35-44	79300
45-54	75000
55 и старше	64900

Таблица 10

Распределение вакансий по типам занятости

Тип занятости	Рынок труда в целом, %	Доля от общего числа вакансий для молодых специалистов, %
Удалённая работа	7	8
Сменный график	14	21
Гибкий график	5	30
Полный день	66	40

Распределение вакансий по графику работы

Тип занятости	Рынок труда в целом, %	Доля от общего числа вакансий для молодых специалистов, %
Частичная занятость	6	36
Полная занятость	93	58

Рынок труда предлагает достаточное количество вакансий для молодых специалистов, в том числе вакансий, предполагающих стажировки. Коммерческие организации предлагают более удобные для молодых специалистов условия труда - сменный либо гибкий график работы, частичную занятость. Учитывая, что в 2024 году в Министерстве культуры и туризма Пензенской области среднемесячный уровень денежного содержания гражданских служащих категории специалисты составил 66850 рублей, уровень денежного содержания соответствует ожидаемому, однако существуют субъективные оценки кандидатов несоответствия уровня заработной платы и степени ответственности и напряженности труда. В связи с этим ощущается дефицит кандидатов при проведении конкурсов на вакансии и в кадровый резерв, а также при внеконкурсном отборе.

На основе анализа кадрового состава, данных по основным направлениям работы с кадрами, данных мониторинга, проведенного ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, опросов вовлеченности и удовлетворенности и в целях формирования стратегии определены сильные и слабые стороны работы с кадровым составом Министерства культуры и туризма Пензенской области.

К сильным сторонам можно отнести:

- наличие нормативной и организационной основы реализации кадровой политики;
- регулярную кадровую работу по внедрению новых технологий по всем кадровым процессам с учетом принципов и стандартов клиентоцентричности, создание предпосылок для развития клиентоцентричности кадровой работы;
- наличие ресурсного обеспечения профессионального развития для постоянного развития кадрового состава Министерства культуры и туризма Пензенской области;
- успешный опыт организации мероприятий профессионального развития гражданских служащих;
- наличие базы методик оценки базовых, профессиональных, функциональных, личностных компетенций гражданских служащих и кандидатов на замещение вакантных должностей (включение в кадровый резерв) гражданской службы;
- системную работу по формированию и использованию кадрового резерва;
- действующую систему наставничества и адаптации;
- наличие учебного портала, автоматизацию процессов планирования профессионального развития;

- утвержденные стандарты формирования организационно-штатных структур;

- наличие социальных гарантий (продолжительность отпуска - 40 дней, оплачиваемый больничный, выплата к отпуску на санаторно-курортное лечение, субсидия на приобретение жилья, пенсия за выслугу лет).

Слабые стороны кадровой работы:

- недостаточный уровень внедрения кадровых технологий (в том числе в области управления изменениями, управления брендом работодателя, управления карьерой сотрудника), отсутствие трансформации кадровой работы с учетом новых вызовов;

- низкий уровень цифровизации кадровых процессов

- подбор сотрудников без использования актуальных инструментов по оценке навыков и компетенций претендентов;

- отсутствие у руководителей структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области навыков применения инструментов нематериальной мотивации сотрудников, предоставления обратной связи, стимулирования профессионального и личностного развития сотрудников;

- незаинтересованность большей части сотрудников в профессиональном развитии;

- неравномерная нагрузка государственных служащих в разных структурных подразделениях;

- недостаточный уровень мотивации и подготовки наставников;

- недостаточный уровень удовлетворенности обучением в образовательных организациях;

- отсутствие четких стратегических приоритетов в деятельности гражданских служащих, доминирование текущих дел в организации работы;

- существующая система должностей и денежного содержания не позволяет выстроить карьерные траектории госслужащих, не способствует привлечению и удержанию на госслужбе высококонкурентных специалистов;

- высокий уровень сопротивления изменениям;

- недостаточный уровень информационной открытости в сфере реализации кадровой политики;

- низкая эффективность коммуникаций;

- отсутствие анализа текучести кадров, ее причин.

К возможностям следует отнести:

- доступность для изучения и адаптации лучших практик субъектов Российской Федерации и зарубежного опыта государственного управления;

- сохранение на протяжении последних лет высокого уровня стабильности кадрового состава;

- высокий уровень вовлеченности и высокий уровень (индекс) удовлетворенности гражданских служащих;

- поддержка инициатив / проектов со стороны руководителей органа власти, реализация проектов изменений, значительная роль лидера в изменениях в области управления персоналом;

- запрос руководителей на наличие высокопрофессиональных кадров, способных эффективно решать стоящие перед ними задачи;
- удобное территориальное расположение государственного органа;
- престижность работы в государственном органе для людей в возрасте свыше 40 лет;
- наличие образовательных организаций и преподавательских кадров, позволяющих системно решать задачи развития компетентности гражданских служащих.

Перечень угроз:

- «кадровый голод» на рынке труда, значительные трудности с привлечением высококвалифицированных специалистов, снижение общего количества кандидатов, изъявивших желание поступить на гражданскую службу, противоречивые ожидания кандидатов относительно работы на государственной службе, сокращение численности населения, отток квалифицированных кадров в другие регионы;
- снижение числа служащих, имеющих стаж государственной службы 15 лет и более, обладающих соответственно большим опытом работы и профессиональными знаниями;
- дисбаланс в соотношении руководителей и исполнителей, так как для обеспечения адекватного уровня денежного содержания и предоставления необходимых полномочий происходит управляемый переток сотрудников на руководящие позиции;
- повышение стоимости обучения в ведущих образовательных организациях, приобретения и внедрения программного обеспечения;
- неудовлетворительный уровень обеспечения деятельности гражданских служащих материально-техническими и программными средствами, необходимость замены программного обеспечения и компьютерной и оргтехники на российские аналоги;
- формальное отношение гражданских служащих к планированию и реализации своего индивидуального развития, прохождение программ повышения квалификации зачастую мотивировано формальными квалификационными требованиями, а не потребностью в получении новых знаний и навыков для работы;
- несоответствие качества компетенций госслужащих тому уровню, который требуется для достижения актуальных целей и выполнения задач государственного органа;
- преобладание функционального подхода, ориентация на выполнение функций, а не на достижение конкретных результатов, непонимание процессных подходов и методов проектного управления, отсутствие последовательного описания и стандартов основных бизнес-процессов.

2. Цели, задачи работы с кадрами на 2025-2027 гг. Приоритеты по направлениям кадровой работы

На основе анализа внутренних и внешних факторов текущего состояния кадровой ситуации, состояния кадрового потенциала, ресурсов и возможностей Министерства культуры и туризма Пензенской области, а также готовности к переменам сформулированы предложения по стратегическим приоритетам, приоритетам в направлениях работы с кадрами, кадровым технологиям и мероприятиям стратегического плана работы по управлению кадрами.

Основная цель кадровой стратегии - создание эффективной системы привлечения и подбора кандидатов, отбора, адаптации, профессионального развития кадров, продвижения и удержания высокопрофессиональных специалистов, эффективное использование кадрового потенциала.

Определены следующие задачи кадровой стратегии:

- совершенствование механизмов формирования кадрового состава (формирование ежегодной прогнозной потребности привлечения квалифицированных специалистов, применение проактивного характера привлечения и отбора кадров, повышение открытости информации о вакантных должностях, о конкурсах на включение в кадровые резервы, ведение базы данных кандидатов, повышение качества подбора и отбора кадров, совершенствование методов оценки с целью выявления личностных компетенций, особенностей мотивации, уровня знаний и умений в сфере менеджмента, сформированности управленческих умений, уровня владения профессиональными и функциональными компетенциями в конкретной сфере, сокращение сроков процедур проверки документов кандидатов);

- оптимизация численности государственных гражданских служащих;

- совершенствование работы с кадровым резервом (оценка эффективности использования кадрового резерва, анализ и планирование потребности в кадрах, оценка качества профессионального развития лиц, состоящих в кадровом резерве);

- применение инструментов удержания персонала в отношении специалистов, имеющих высокий уровень профессионального развития и личностных качеств, с учетом специфики групп должностей;

- внедрение принципов и инструментов процессного и проектного управления, формирование адаптивной организационной культуры, обеспечение высокой внутренней мотивации гражданских служащих;

- совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих (направленность программ профессионального развития госслужащих на реализацию актуальных целей и задач государственного органа, потребностей граждан, связь программ с моделями компетенций и карьерными траекториями государственных служащих, формирование системы мотивации гражданских служащих к непрерывному профессиональному развитию, увеличение образовательных организаций, с которыми осуществляется взаимодействие; увеличение образовательных направлений с учетом рекомендаций федеральных органов власти, инновационных управленческих процессов, изменений подходов к процессной деятельности, внедрения проектного управления и клиентоцентричности, развитие учебного портала (актуализация и наполнение

новыми информационно-методическими и учебными материалами, привлечение гражданских служащих к разработке образовательного контента, внедрение новых модулей, обновление интерфейса востребованность портала для самоподготовки гражданских служащих);

- формирование профессиональной и эффективной команды руководителей, обучение руководителей структурных подразделений методам управления персоналом (управление знаниями, кадровым потенциалом, кадровыми ресурсами, кадровые технологии);

- повышение престижа гражданской службы путем оптимизации системы мотивации гражданских служащих, материального и нематериального поощрения, развития корпоративной культуры, развития бренда работодателя, формирования позитивного образа государственного гражданского служащего;

- развитие системы привлечения молодых специалистов на государственную гражданскую службу (профессиональная ориентация и подготовка кадров, взаимодействие с профессиональными учебными заведениями высшего образования, просветительская работа с молодежью);

- совершенствование организационной системы управления кадровыми процессами, включая применение информационных технологий в кадровой работе (повышение качества и оперативности обработки кадровыми службами информации о кадровом составе, внедрение в практику кадровой аналитики в том числе с использованием ФГИС, внедрение автоматического формирования правовых актов по кадровым вопросам (назначение, предоставление отпусков, направление в командировки, присвоение классных чинов, установление стажа гражданской службы и проч.) с использованием ФГИС);

- развитие системы адаптации и наставничества (подготовка наставников в ведущих образовательных организациях, регулярные стажировки в органах государственной власти субъектов Российской Федерации с целью изучения лучших практик, привлечение к наставничеству новых инициативных и профессиональных специалистов, мотивация наставников, информационное сопровождение наставничества, формирование сообщества наставников);

- формирование корпоративной культуры.

В целях выполнения поставленных задач в ходе проведенной стратегической сессии определены следующие стратегические направления:

- вовлечение руководителей структурных подразделений в систему управления персоналом (отбор, оценка, профессиональное развитие, обратная связь, управление изменениями, управление карьерой сотрудника, удержание и проч.), реализация для них комплекса образовательных мероприятий по использованию кадровых технологий;

- совершенствование взаимодействия структурных подразделений;

- оптимизация процессов кадрового делопроизводства, увеличение скорости кадровых сервисов, цифровизация и автоматизация кадровых процессов;

- совершенствование бренда работодателя, в том числе в целях привлечения молодежи на государственную гражданскую службу;

- формирование адресных программ развития специалистов кадровой службы, в том числе с учетом требований по клиентоцентричности;
- внедрение в работу системы карьерных траекторий, карьерного консультирования;
- увеличение объема функционала по управлению персоналом при оптимизации процессов кадрового администрирования;
- развитие корпоративной культуры, внедрение ценностей клиентоцентричности;
- создание системы сбора и анализа данных по персоналу, развитие аналитики в области управления персоналом, совершенствование обратной связи;
- построение системы показателей эффективности и результативности деятельности гражданских служащих, декомпозиция показателей эффективности деятельности до уровня должности,
- публичное признание результатов труда, развитие нематериальной мотивации;
- внедрение в работу компетентностного профиля должности (оценка, планирование индивидуального профессионального развития), разработка модели профессиональных компетенций и профилей должностей сотрудников кадровой службы.

3. Механизм, перспективы и риски реализации, корректировки кадровой стратегии

Реализация Стратегии будет осуществляться в соответствии со стратегическим планом работы по управлению кадрами (далее - стратегический план), государственной программой Пензенской области «Развитие государственной гражданской службы Пензенской области и муниципальной службы в Пензенской области», утвержденной постановлением Правительства Пензенской области от 25.12.2015 № 745-пП «Об утверждении государственной программы Пензенской области «Развитие государственной гражданской службы Пензенской области и муниципальной службы в Пензенской области», и приоритетными направлениями кадровой работы исполнительных органов Пензенской области, ежегодно утверждаемыми Губернатором Пензенской области.

Оценка достижения задач кадровой стратегии будет проводиться в соответствии с установленными значениями показателей реализации стратегического плана и государственной программы.

Стратегический план является приложением к кадровой стратегии и включает в себя стратегические направления, цели, мероприятия для их реализации, метрики для оценки реализации, ответственных исполнителей и сроки.

Общее руководство реализацией Стратегии осуществляется Министром культуры и туризма Пензенской области. Ответственным за реализацию кадровой стратегии является отдел организационно-кадрового и правового обеспечения Министерства культуры и туризма Пензенской области. Реализация мероприятий стратегии в сфере профессионального развития осуществляется с

участием Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих Пензенской области. К реализации стратегии при необходимости привлекаются иные органы государственной власти, коммерческие и некоммерческие организации.

Отчет об итогах реализации кадровой стратегии за год представляется отделом организационно-кадрового и правового обеспечения Министерства культуры и туризма Пензенской области Министру культуры и туризма Пензенской области.

При реализации кадровой стратегии учитываются внутренние и внешние риски.

Внешними рисками реализации кадровой стратегии являются:

- изменения федерального законодательства и законодательства Пензенской области (высокая степень риска);
- сокращение бюджетных ассигнований на реализацию мероприятий, предусмотренных кадровой стратегией (высокая степень риска);
- наличие форс-мажорных обстоятельств (низкая степень риска).

Внутренними рисками реализации Стратегии являются:

- неэффективные управленческие решения в ходе реализации кадровой стратегии (низкая степень риска);
- отсутствие необходимой координации при реализации кадровой стратегии (низкая степень риска);
- невыполнение задач, предусмотренных кадровой стратегией, решение задач не в полном объеме, неэффективное использование ресурсов (низкая степень риска);
- сопротивление государственных гражданских служащих внедрению изменений (высокая степень риска).

В целях предупреждения внутренних и внешних рисков реализации кадровой стратегии при необходимости осуществляется ее корректировка на основе результатов ежегодного мониторинга хода реализации кадровой стратегии. Актуализация плана при необходимости осуществляется ежегодно.

4. Планируемые итоги реализации кадровой стратегии и оценка ее эффективности

Реализация кадровой стратегии предполагает достижение следующих результатов:

- повышение уровня зрелости кадровой работы в Министерстве культуры и туризма Пензенской области;
- формирование высокопрофессионального кадрового резерва;
- создание эффективной системы мотивации труда;
- совершенствование системы профессионального развития, повышение профессионализма и компетентности государственных гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области;

- повышение привлекательности Министерства культуры и туризма Пензенской области как работодателя, повышение престижа государственной гражданской службы Пензенской области;
 - профессиональная ориентация перспективных молодых кадров, обеспечение получения студентами и выпускниками образовательных организаций практико-ориентированных знаний и умений;
 - обеспечение взаимосвязи образовательных программ с потребностью Министерства культуры и туризма Пензенской области к уровню подготовки (знаниям и умениям) студентов и выпускников образовательных организаций;
 - формирование концепции карьерного развития государственных гражданских служащих;
 - формирование банка резюме с целью последующего трудоустройства перспективных выпускников образовательных организаций.
 - привлечение и удержание профессиональных кадров;
 - повышение влияния на государственных гражданских служащих поощрений и наградений;
 - повышение вовлеченности и удовлетворенности гражданских служащих профессиональной деятельностью.
-

УТВЕРЖДЕН
приказом Министерства культуры и
туризма Пензенской области
от «30» мая 2025 № 14-17

План мероприятий по реализации Кадровой стратегии Министерства культуры и туризма Пензенской области на период 2025-2027 годы

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемый результат	Показатели эффективности	Срок исполнения	Ответственные
1	2	3	4	5	6
1. Привлечение и отбор кадров					
1.1	Внедрение в процесс отбора профилей должностей	Разработана модель компетенций и профили должностей государственных гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области. Оценка компетенций граждан и гражданских служащих, принимающих участие в конкурсе, проводится в соответствии с моделью компетенций и профилем должности	доля кандидатов, оцениваемых по профилю должности на основе утвержденной модели компетенций - не менее 75 %	24.12.2027	Руководители структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области Консультант отдела организационно-кадрового и правового обеспечения Министерства культуры и туризма Пензенской области
1.2	Продвижение бренда Министерства культуры и туризма Пензенской области как работодателя	Утвержден профиль Министерства культуры и туризма Пензенской области как работодателя. Обновление профиля на официальном сайте, в ЕИСУКС, на сайте "Работа в России", создание профиля на других сайтах по поиску работы. Сгенерирован QR-код.	среднее количество граждан, участвующих в конкурсах на включение в кадровый резерв - не менее 3 чел., доля служащих, имеющих стаж государственной службы свыше 15 лет, - не ниже 40 %, доля служащих в возрасте от 30 до 40 лет - не ниже 25 %	24.12.2027	Консультант отдела организационно-кадрового и правового обеспечения Министерства культуры и туризма Пензенской области

2. Мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью				
2.1	<p>Построение карьерных траекторий гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области. Внедрение в работу карьерного консультирования для сотрудников</p>	<p>Построены карьерные траектории гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области, проводится карьерное консультирование</p>	<p>доля назначенных на вакантные должности из кадрового резерва Министерства культуры и туризма Пензенской области - не менее 50 %</p>	<p>24.12.2027</p> <p>Руководители структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области</p> <p>Консультант отдела организационно-кадрового и правового обеспечения Министерства культуры и туризма Пензенской области</p>
2.2.	<p>Внедрение в работу Министерства культуры и туризма Пензенской области принципов клиентоцентричности</p>	<p>Работа Министерства культуры и туризма Пензенской области реализуется с учетом принципов и стандартов клиентоцентричности</p>	<p>доля клиентов Министерства культуры и туризма Пензенской области, удовлетворенных кадровыми процессами (клиентоцентричностью кадровых процессов) и стилем взаимодействия с сотрудниками - не менее 75 %</p>	<p>24.12.2027</p> <p>Заместители Министра культуры и туризма Пензенской области</p> <p>Руководители структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области</p> <p>Консультант отдела организационно-кадрового и правового обеспечения Министерства культуры и туризма Пензенской области</p>
3. Организационное развитие				
3.1.	<p>Оптимизация организационной и функциональной эффективности кадровой службы</p>	<p>Оптимизация кадровых процессов. Утверждение новой структуры кадровой службы. Новые технологии по кадровым процессам с учетом принципов и стандартов клиентоцентричности</p>	<p>уровень текучести персонала - не более 6 %</p>	<p>24.12.2027</p> <p>Начальник отдела организационно-кадрового и правового обеспечения Министерства культуры и туризма Пензенской области</p>

4. Профессиональное развитие кадров					
4.1	Адаптация технологий профессионального развития с учетом кадровых потребностей	Определены группы узкопрофильных государственных гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области. Реализуются обучающие мероприятия для узкопрофильных специалистов. Внедрены новые технологии обучения	доля узкопрофильных специалистов, прошедших мероприятия профессионального развития - не менее 75 %, доля мероприятий профессионального развития по новым технологиям - не менее 30 %	24.12.2027	Руководители структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области Консультант отдела организационно-кадрового и правового обеспечения Министерства культуры и туризма Пензенской области
4.2	Внедрение методологии организации профессионального развития государственных гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области с целью раскрытия их профессионального потенциала	Определены группы ключевых государственных гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области. Внедрена в работу новая форма индивидуального плана профессионального развития для ключевых специалистов. Реализуются обучающие мероприятия для ключевых и/или узкопрофильных специалистов.	доля ключевых специалистов для которых разработаны индивидуальные планы развития - не менее 95 %, доля ключевых специалистов, прошедших мероприятия профессионального развития - не менее 85 %	24.12.2027	Руководители структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области Консультант отдела организационно-кадрового и правового обеспечения Министерства культуры и туризма Пензенской области
4.3	Реализация программы "Управление персоналом" для руководителей структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области	Руководители структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области владеют навыками управления персоналом	доля руководителей, вовлеченных в оценку компетенций сотрудников на разных этапах жизненного цикла: отбора, оценки в ходе аттестации, карьерного продвижения - не менее 90 %	24.12.2027	Заместители Министра культуры и туризма Пензенской области Руководители структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области

5. Государственно-служебная культура				
5.1	Внедрение и развитие элементов государственной культуры, способствующих повышению клиентоцентричности, ориентации на интересы и потребности граждан при оказании госуслуг, исполнении государственных функций	<p>Утверждены миссия и ценности Министерства культуры и туризма Пензенской области. Вопросы миссии, ценностей и составляющих корпоративной культуры включены в Кодекс этики, программы повышения квалификации и адаптационный курс. Реализация для государственных гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области мероприятий, направленных на их личностное и профессиональное развитие</p>	уровень вовлеченности государственных гражданских служащих Министерства культуры и туризма Пензенской области выше 70 %	<p>24.12.2027</p> <p>Заместители Министерства культуры и туризма Пензенской области</p> <p>Руководители структурных подразделений Министерства культуры и туризма Пензенской области</p> <p>Консультант отдела организационно-кадрового и правового обеспечения Министерства культуры и туризма Пензенской области</p>