

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



# ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ





Министерство образования и науки Российской Федерации  
Бурятский государственный университет

# **ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

*Рекомендовано Учебно-методическим советом БГУ  
в качестве учебно-методического пособия для студентов  
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом*



Улан-Удэ  
2015

УДК 331.108.26(075.8)  
ББК 65.291.6–18я73  
О-753

Утверждено к печати  
редакционно-издательским советом  
Бурятского государственного университета

*Рецензенты*

**В. Ю. Цыренов**, начальник Управления по кадровой политике  
Администрации г. Улан-Удэ

**А. С. Баинов**, кандидат философских наук, доцент кафедры  
государственного и муниципального управления  
Института экономики и управления БГУ

**О-753 Основы кадровой политики и кадрового планирования:** учебно-методическое пособие / сост. О. Х. Аршолоева. — Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. — 160 с. ISBN 978-5-9793-0770-1

В пособии рассматриваются основы кадровой политики и кадрового планирования в организации. Описаны основные понятия, принципы, этапы, требования кадровой политики.

При составлении учебно-методического пособия за основу приняты основные положения Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

УДК 331.108.26(075.8)  
ББК 65.291.6–18я73

## Оглавление

|  |    |
|--|----|
| Введение .....   | 5  |
| ТЕМА 1. Кадровая политика организации.....   | 7  |
| 1. Понятие «кадровая политика», цели кадровой политики .....   | 7  |
| 2. Основные направления кадровой политики организации.....   | 7  |
| 3. Типы, элементы и виды кадровой политики .....   | 9  |
| ТЕМА 2. Формирование кадровой политики в организации.....  | 11 |
| 1. Принципы формирования кадровой политики .....   | 11 |
| 2. Требования к кадровой политике .....  | 12 |
| 3. Этапы формирования кадровой политики.....   | 12 |
| ТЕМА 3. Кадровая политика в муниципальной службе.....  | 14 |
| 1. Особенности кадровой политики в муниципальной службе.....   | 14 |
| 2. Принципы, направления и механизмы реализации муниципальной<br>кадровой политики .....                 | 15 |
| 3. Требования к кадровой службе в муниципальном образовании ....   | 16 |
| 4. Требования к муниципальным служащим .....   | 18 |
| ТЕМА 4. Кадровое планирование на муниципальной службе .....  | 20 |
| 1. Понятие кадрового планирования на муниципальной службе .....  | 20 |
| 2. Основные этапы и виды кадрового планирования .....  | 20 |
| 3. Планирование потребности в кадрах .....   | 21 |
| ТЕМА 5. Кадровые технологии в муниципальном образовании.....   | 22 |
| 1. Организация и проведение конкурса на замещение вакантной<br>должности муниципальной службы .....      | 22 |
| 2. Организация и проведение конкурса на включение<br>в кадровый резерв муниципальной службы.....         | 25 |
| 3. Цели, виды и механизмы ротации кадров. ....   | 33 |
| 4. Оценка профессиональных и личностных качеств<br>муниципального служащего.....                         | 40 |
| 5. Организация и проведение аттестации и квалификационного<br>экзамена муниципальных служащих.....       | 57 |
| 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров<br>органов муниципального управления ..... | 67 |
| ТЕМА 6. Кадровый аудит в организации.....  | 71 |
| 1. Понятие «кадровый аудит», цель и функции кадрового аудита ....  | 71 |
| 2. Основные параметры аудита персонала .....   | 72 |
| 3. Методы, классификация и этапы проведения аудита персонала ....  | 74 |
| 4. Аудиторская документация.....   | 77 |
| 5. Контроль за выполнением аудиторского заключения .....   | 78 |
| 6. Кадровый аудит на муниципальной службе.....   | 79 |

|   |     |
|---|-----|
| СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ .....   | 83  |
| Семинар 1. Кадровая политика организации и ее концептуальные основы .....           | 83  |
| Семинар 2. Разработка кадровой политики .....                                       | 84  |
| Семинар 3. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации ..... | 85  |
| Семинар 4. Кадровое планирование в организации .....                                | 86  |
| Семинар 5. Практические аспекты кадрового планирования в организации .....          | 87  |
| Семинар 6. Проблемы планирования персонала .....                                    | 88  |
| ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ .....  | 89  |
| Практическое занятие 1. ....  | 89  |
| Практическое занятие 2. ....  | 91  |
| Практическое занятие 3. ....  | 93  |
| Практическое занятие 4. ....  | 103 |
| Практическое занятие 5. ....  | 105 |
| Практическое занятие 6. ....  | 107 |
| Практическое занятие 7. ....  | 114 |
| Практическое занятие 8. ....  | 115 |
| Практическое занятие 9. ....  | 119 |
| Практическое занятие 10. ....   | 124 |
| Практическое занятие 11. ....   | 137 |
| Практическое занятие 12. ....   | 142 |
| Практическое занятие 13. ....   | 148 |
| Вопросы к зачету .....  | 150 |
| ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ .....   | 154 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....  | 152 |

## Введение

В современном менеджменте человеческие ресурсы рассматриваются как один из основных источников конкурентных преимуществ организации, поэтому необходимо постоянно совершенствовать систему управления персоналом, согласовывая задачи и содержание кадровой политики с целями, стратегией и постоянно изменяющейся структурой организации. К сожалению, часто такое понимание имеет чисто теоретический характер, что препятствует эффективной реализации данного подхода на практике. Главная проблема состоит в несовпадении уровней развития систем управления организацией и систем управления персоналом, которые ориентированы на повышение качества человеческих ресурсов. Кадровая политика должна отражать новые исторические условия развития общества. Кадровое планирование охватывает большее число аспектов по сравнению с преобладавшим в прошлые годы планированием потребностей в кадрах, ориентировавшимся преимущественно на производственно-экономические вопросы.

Дисциплина «Кадровая политика и кадровое планирование» относится к профессиональному циклу образовательной программы бакалавриата и магистратуры и ориентирована на оптимизацию организационно-управленческого уровня подготовки студентов. Дисциплина находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями образовательной программы и базируется на знаниях, полученных при изучении предметов общенаучного и профессионального циклов, таких как философия, культурология, правоведение, общая и социальная психология, этика делового общения, управление социальным развитием персонала, культура речи и т. д. Вместе с этим предметное поле дисциплины предполагает одновременное изучение смежных отраслей знаний, имеющих схожие целевые установки в рамках образовательных программ: «Управление персоналом», «Кадроведческие технологии», «Документационное обеспечение управления персоналом» и т. д.

Пособие составлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Дисциплина формирует следующие компетенции:

- умение проводить анализ социально-экономической эффективности системы и процессов управления персоналом и использовать его результаты для подготовки решений в области оптимизации функцио-

нирования системы управления персоналом или отдельных ее функций (ПК-16);

- владение навыками оценки состояния и оптимизации кадрового делопроизводства и кадрового учета (ПК-28);

- умение своевременно и профессионально консультировать работодателя и персонал организации о правах и обязанностях, возникающих в результате заключения трудового договора, в том числе о возможных конфликтах интересов и соблюдении конфиденциальности (ПК-31);

- владение навыками оценки эффективности работы с персоналом (ПК-32);

- умение разрабатывать и применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и осуществлять анализ их результатов (ПК-36).

В результате изучения дисциплины «Основы кадровой политики и кадрового планирования» **студент должен знать:**

- концептуальные основы кадровой политики и стратегии управления персоналом;

- виды кадровой политики;

- основы кадрового планирования в организации;

- основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.

**Студент должен уметь:**

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и персонал;

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации в части управления персоналом;

- прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации, определять эффективные пути ее удовлетворения.

**Студент должен владеть:**

- методами формулирования целей и задач кадровой политики определенной компании;

- методами разработки и реализации стратегий управления персоналом;

- методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

Основная цель и задача настоящего пособия — помочь студентам освоить теоретические аспекты, сформировать навыки самостоятельной работы по изучению предмета.



## **ТЕМА 1. Кадровая политика организации**

- 1. Понятие «кадровая политика», цели кадровой политики.*
- 2. Основные направления кадровой политики организации.*
- 3. Типы, элементы и виды кадровой политики.*

### **1. Понятие «кадровая политика», цели кадровой политики**

Кадровая политика — это совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому ее считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций.

Целями кадровой политики организации являются:

- обеспечение всех структурных элементов (подразделений) организации персоналом необходимой специализации и уровня квалификации;
- оптимизация затрат организации на содержание наемного персонала;
- обеспечение организационных и социально-экономических условий, предотвращающих трудовые конфликты в организации и дополнительные затраты, связанные с их разрешением;
- поддержание психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию трудовых коллективов и организации в целом.

### **2. Основные направления кадровой политики организации**

На каждой стадии жизненного цикла персонала организации выделяют базовые направления кадровой политики. К ним относятся:

1. Планирование трудовых ресурсов:
  - оценка состояния наличных трудовых ресурсов;
  - оценка будущих потребностей в этих ресурсах;
  - разработка программы развития трудовых ресурсов.
2. Определение механизма оплаты труда:
  - определение общей концепции оплаты труда персонала (по персоналу в целом и отдельным базовым категориям персонала в частности);

– определение общей номенклатуры выплат (по основной оплате труда, дополнительной оплате труда и форме социальных льгот);

– уточнение возможностей организации в части оплаты труда персонала (анализ общей конъюнктуры на рынке труда региона или отрасли, определение текущих и перспективных возможностей организации в части оплаты труда персонала);

– определение конкретных прикладных моделей (схем) оплаты труда, а также социальных льгот (для всех базовых категорий персонала, для высшего управленческого персонала по усложненной схеме).

### 3. Набор персонала (концептуальный подход к проблеме):

– ориентация на молодых специалистов с их последующей дополнительной подготовкой (привлечение выпускников учебных заведений различных уровней (вузов, колледжей, спецкурсов и т. д.) через официальные заявки, направляемые в учебные заведения, и целевые объявления; отбор осуществляется через наблюдение за выпускниками (кандидатами из числа обучаемых старших курсов) и при индивидуальном собеседовании);

– ориентация на привлечение высококвалифицированных специалистов со стороны (привлечение персонала организаций-конкурентов путем целевых приглашений на формальной и неформальной основах с предложением более выгодных условий; отбор осуществляется на основе индивидуального собеседования);

– ориентация на минимизацию затрат на содержание персонала (привлечение безработных и выпускников общеобразовательных школ через целевые заявки на биржах труда и размещение информации о вакансиях; отбор осуществляется путем выдачи направлений в центры оценки, проведения индивидуальных собеседований и установления испытательных сроков).

### 4. Профориентация, адаптация, обучение.

Общие требования при профориентации и обучении:

- мотивация обучаемых;
- использование наиболее эффективных форм обучения;
- поэтапность обучения;
- прикладной характер обучения.

Различают следующие формы обучения:

- на рабочих местах;
- в учебном центре организации;
- в специализированных учебных центрах вне организации.

Цели социальной адаптации:

- ознакомление со спецификой организации и предъявляемыми ею требованиями к персоналу;
- адаптация в новом коллективе.

Формы социальной адаптации:

- информация при найме;
- специальные информационные материалы;
- неформальные методы адаптации.

5. Оценка степени эффективности трудовой деятельности работника.

Идеология оценки:

- прикладная методика оценки;
- гласность оценки.

Административные цели оценки:

- перевод на другую работу;
- повышение в должности;
- понижение в должности;
- увольнение с работы.

Мотивационные цели оценки:

- дополнительное стимулирование;
- дестимулирование.

Производственной целью оценки является повышение эффективности обеспечения производственного процесса трудовыми ресурсами.

### **3. Типы, элементы и виды кадровой политики**

Существуют следующие типы кадровой политики организации: экономическая, социальная, научно-техническая и технологическая, организационно-производственная, информационная.

Элементами кадровой политики организации являются тип власти в обществе, стиль руководства, философия управления, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор и др.

Виды кадровой политики группируют по масштабам кадровых мероприятий и по степени открытости.

По масштабам кадровых мероприятий выделяются следующие виды кадровой политики организации:

– пассивная связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;

– реактивная: руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;

– превентивная характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;

– активная отличается наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации.

По степени открытости организации выделяются следующие виды кадровой политики:

– открытая: организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне, новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства;

– закрытая характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации.

## **ТЕМА 2. Формирование кадровой политики в организации**

- 1. Принципы формирования кадровой политики.*
- 2. Требования к кадровой политике.*
- 3. Этапы формирования кадровой политики.*

### **1. Принципы формирования кадровой политики**

Основными принципами при формировании кадровой политики являются:

- демократизм управления, от которого зависит готовность к сотрудничеству;
- знание отдельных людей и их потребностей;
- учет интересов индивида и социальной группы;
- справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

В зависимости от стадии формирования кадровой политики организации выделяют различные ее принципы и вытекающие из них требования к кадровой политике.

На стадии разработки кадровой политики выделяют следующие принципы:

- принцип индивидуальности формируется под потребности конкретной организации, отражает общие методологические подходы, учитывает ее индивидуальную и отраслевую специфику;
- принцип комплексности разрабатывается с учетом взаимозависимости и взаимосвязи базовых направлений кадровой политики;
- принцип приоритетности обеспечивает преимущественные условия развития наиболее значимых элементов;
- принцип перспективности отражает текущие и перспективные цели, определенные в концепции развития организации;
- принцип адаптируемости предполагает возможность оперативной самоадаптации системы управления персоналом к изменяющимся внешним или внутренним условиям.

На стадии реализации кадровой политики учитываются следующие принципы:

- принцип ориентированности — ориентация используемых методов управления на конкретные категории персонала;
- принцип многофакторности — обеспечение многофакторного воздействия на объект управления в лице конкретного работника или трудового коллектива;

– принцип мотивированности — создание необходимой мотивации для эффективного выполнения персоналом порученных ему функций;

– принцип ответственности — обеспечение прямой индивидуальной и коллективной ответственности за неэффективное исполнение установленных функций.

## **2. Требования к кадровой политике**

Для разработки, формирования и реализации кадровой политики необходимо соблюдать общие требования, которые сводятся к следующим основным моментам:

1) должна быть тесно связана со стратегией развития или «выживания» организации;

2) должна быть гибкой, т. е. с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала, а с другой — динамичной, т. е. своевременно корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, производственной и экономической ситуации, конъюнктуры рынка труда;

3) должна быть экономически обоснованной и исходить из реальных финансовых возможностей;

4) должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам.

Кадровая политика направлена на формирование системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

## **3. Этапы формирования кадровой политики**

При формировании кадровой политики можно выделить 3 этапа.

1 этап — нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапами ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника.

2 этап — программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах с учетом настоящего состояния и возможностей изменений.

3 этап — мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Для организаций и предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т. д.) включается в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений.

### **ТЕМА 3. Кадровая политика в муниципальной службе**

- 1. Особенности кадровой политики в муниципальной службе.*
- 2. Принципы и механизмы реализации муниципальной кадровой политики.*
- 3. Требования к кадровой службе в муниципальном образовании.*
- 4. Требования к муниципальным служащим.*

#### **1. Особенности кадровой политики в муниципальной службе**

Муниципальная кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, производственно-хозяйственных, образовательных, культурно-исторических и др.

В отличие от государственной кадровой политики, которая всегда затрагивает идеологию, политику, сферу властных отношений, муниципальная кадровая политика прежде всего касается непосредственной жизнедеятельности людей, их жизнеобеспечения и к работе в органах местного самоуправления, распределения по сферам деятельности. В центре стоит проблема воплощения муниципальной социальной политики, где человек с его потребностями, интересами и устремлениями занимает определяющее место [12].

Муниципальная кадровая политика не автоматически реализует принципы кадровой политики центра, а творчески применяет их с учетом местных особенностей, вырабатывая свою кадровую политику, которая не только способствует их реализации, но и наполняет живым содержанием, ведет к обогащению и развитию.

Реальным воплощением кадровой политики в органах муниципального управления является кадровая работа, представляющая на практике совокупность технологий, способов и механизмов осуществления кадровой политики. Кадровая работа — непосредственная деятельность кадровых служб организаций по формированию и совершенствованию кадрового состава соответствующих структур. Кадровая политика муниципального образования включает нормативно-правовое регулирование.



## 2. Принципы, направления и механизмы реализации муниципальной кадровой политики

Кадровая политика в современных условиях должна исходить из приоритета человеческой личности и иметь под собой надежную научную базу. По мнению профессора А. И. Радченко, в основе подбора и расстановки кадров органов государственного и муниципального управления должны лежать научные принципы:

- законности, предусматривающей соблюдение требований законодательства, других нормативных актов, регламентирующих решение кадровых вопросов;
- социальной защищенности государственных и муниципальных служащих;
- приоритетности конкурсного вида подбора кадров относительно назначения на должность;
- испытательного срока для граждан, впервые назначаемых на должность в органах государственного или муниципального управления;
- подбора кадров по деловым, профессиональным и нравственным качествам на основе комплексной и объективной их оценки;
- гласного, демократичного решения кадровых вопросов с учетом общественного мнения;
- систематического обновления кадров с обеспечением преемственности в работе и притока молодых сил [39].

На практике соблюдение данных принципов — скорее исключение, чем норма. Прием кадров на муниципальные должности осуществляется в основном по формальным критериям (квалификация, стаж работы в органах местного самоуправления и т. п.), без должного учета личностных и деловых качеств кандидата. Конкурсы на замещение вакантных должностей проводятся редко или имеют чисто формальный характер [40].

По итогам совещания Президента России с его полномочными представителями 23 июля 2008 г. по вопросам формирования резерва управленческих кадров был дан ряд поручений Правительству Российской Федерации и Администрации Президента Российской Федерации, а также полномочным представителям Президента Российской Федерации в федеральных округах.

Реформирование местного самоуправления выявило нехватку квалифицированных кадров в исполнительных и представительных

органах местного самоуправления. Одним из рычагов решения данной проблемы является формирование кадрового резерва и внедрение в муниципальных образованиях системы работы с ним.

Для приведения системы работы с кадровым резервом в соответствие с требованиями времени нужны политическая воля, финансы, специализированные службы, специалисты, способные реализовать современную государственную политику. Поэтому необходима системная организация работы по обеспечению кадрового резерва в сфере муниципальной службы, что способствует, в свою очередь, повышению эффективности ее функционирования.

Основные направления кадровой политики на муниципальной службе:

1) определение прогнозируемых потребностей в кадрах (специалистов и управленцев) муниципальной службы и технического обеспечения аппарата управления муниципального образования;

2) назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности;

3) содействие продвижению по службе муниципальных служащих;

4) повышение квалификации муниципальных служащих;

5) формирование кадрового резерва и его эффективное использование;

6) оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;

7) применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу [2, с. 81].

### **3. Требования к кадровой службе в муниципальном образовании**

Кадровые службы в муниципальных образованиях в настоящее время занимаются реализацией задач подбора, расстановки, оценки и аттестации, подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации муниципальных служащих, формированием кадрового резерва.

Между тем задачи кадровой работы значительно шире: она должна осуществлять маркетинг и мониторинг кадровой составляющей муниципального управления, выявлять проблемы социально-

экономического развития территории, формировать муниципальный заказ на подготовку специалистов муниципальной службы, определять основные направления муниципальной кадровой политики и т. п. [40].

Основы кадровой работы в муниципальном образовании установлены Федеральным законом от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» и включают в себя:

1) формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;

2) подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);

3) организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов;

4) ведение трудовых книжек муниципальных служащих;

5) ведение личных дел муниципальных служащих;

6) ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;

7) оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;

8) проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;

9) проведение аттестации муниципальных служащих;

10) организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

11) организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

12) организацию проверки сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений, которые установлены статьей 13 № 25-ФЗ «О муни-

ципальной службе в Российской Федерации» и другими федеральными законами;

13) консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;

14) решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта Российской Федерации.

#### **4. Требования к муниципальным служащим**

В соответствии с приоритетными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы (ст. 32 № 25-ФЗ) кадровые службы администраций должны предъявлять высокие требования к профессиональным знаниям, навыкам и интеллектуальным способностям, а также к личностным качествам специалистов.

В зависимости от занимаемой должности муниципальной службы могут предъявляться различные требования к профессиональным навыкам и умениям:

– старшая и младшая группа должностей — знание конкретной сферы деятельности специалиста, методов подготовки и принятия управленческих решений, способов мотивации труда, психологии, умение ослаблять напряжение, в т. ч. вызванное решениями руководства;

– главная и ведущая группа должностей — знание научных методов управления, общего менеджмента, специальных экономических и управленческих наук, владение практическими инструментами и методиками, знание социально-психологических методов управления, аналитические навыки;

– высшая группа должностей — умение предвидеть и оценить ситуацию, а также перспективность того или иного дела, гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды, обладание качествами лидера, новаторское мышление, владение инструментами стратегического и инновационного менеджмента, знаниями по общим, экономическим, специальным и конкретным муниципальным наукам, навыками консультирования, социально-психологические и др.

К числу ключевых интеллектуальных способностей муниципального служащего относятся:

– способность быстро и легко усваивать информацию;

- способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты;

- способность не только к анализу, но и к синтезу, обобщению;
- творческие способности.

Среди личностных качеств, необходимых муниципальным служащим, можно выделить следующие:

1. Способность понимать людей и работать с ними:

- уважение мнения других людей;
- легкость общения между людьми;
- способность предвосхищать и оценивать человеческую реакцию;

цию;

- умение вести устное и письменное общение;
- способность убедить и создать мотивы для действия.

2. Интеллектуальная и эмоциональная зрелость:

- независимость в выводах;
- способность противостоять давлению извне;
- самоконтроль во всех ситуациях;
- гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям;
- честность;
- способность осознавать границы собственной компетенции;
- способность осознавать ошибки и извлекать уроки из неудач.

## **ТЕМА 4. Кадровое планирование на муниципальной службе**

- 1. Понятие и задачи кадрового планирования на муниципальной службе.*
- 2. Основные этапы и виды кадрового планирования.*
- 3. Планирование потребности в кадрах.*

### **1. Понятие кадрового планирования на муниципальной службе**

Кадровое планирование — это предоставление кадров в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с профессиональными навыками и умениями.

Кадровое планирование в сфере муниципальной службы необходимо для того, чтобы на постоянной основе, планомерно развивать механизмы управления кадровым составом и добиваться эффективности его деятельности.

При осуществлении кадрового планирования преследуются следующие цели:

- 1) находить специалистов нужной квалификации и в необходимом количестве;
- 2) наилучшим образом использовать потенциал кадров;
- 3) предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки кадров.

Основные задачи кадрового планирования в органах власти:

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;
- увязка кадрового планирования с планированием в целом;
- организация эффективного взаимодействия между кадровой службой и структурными подразделениями органов власти;
- приведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии региона, муниципальных образований;
- улучшение обмена информацией о персонале между всеми подразделениями органов власти.

### **2. Основные этапы и виды кадрового планирования**

Основные этапы кадрового планирования в органах власти:

1. Планирование потребности в кадрах.

2. Планирование сохранения кадрового состава или сокращения численности штатов служащих.
3. Планирование использования кадров.
4. Планирование развития и обучения кадрового состава.
5. Планирование расходов по содержанию кадров.

Основные виды планирования работы с кадрами

- стратегическое;
- тактическое;
- текущее.

### **3. Планирование потребности в кадрах**

Планирование потребности в кадрах — деятельность, позволяющая устанавливать на заданный период времени качественный и количественный состав кадров. Качественная потребность в кадрах определяется исходя из профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технической документации, на рабочий процесс, требований к должностям, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест, а также штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей.

Количественная потребность в персонале сводится к выбору как метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета, и к непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

Расчет необходимого числа служащих в свете проблемы оптимизации численности органа власти становится необходимым элементом кадрового планирования, причем его реализацию можно осуществлять в процессе планирования и утверждения сметного финансирования на год.

Планирование персонала — основа любой серьезной кадровой политики. Если это планирование не осуществляется, можно считать, что работа с персоналом проводится непоследовательно, больше времени уделяется решению текущих, а не стратегических задач.

## **ТЕМА 5. Кадровые технологии в муниципальном образовании**

- 1. Организация и проведение конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы.*
- 2. Организация и проведение конкурса на включение в кадровый резерв муниципальной службы.*
- 3. Цели, виды и механизмы ротации кадров.*
- 4. Оценка профессиональных и личностных качеств муниципального служащего.*
- 5. Организация и проведение аттестации и квалификационного экзамена муниципальных служащих.*
- 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров органов муниципального управления.*

### **1. Организация и проведение конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы**

Конкурсная система отбора кадров в органы местного самоуправления предусмотрена № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». Порядок проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы устанавливается муниципальным правовым актом [33].

Конкурсный отбор на муниципальную службу должен основываться на конституционных принципах, обеспечивающих равенство прав и свобод граждан при реализации своего права на труд, выбор вида профессиональной деятельности, реализацию своих способностей.

Таковыми принципами являются:

- принцип гарантии государством равенства прав и свобод человека и гражданина независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств;
- принцип запрещения любых форм ограничения прав граждан по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности;
- принцип равных прав и свобод и равных возможностей их реализации для мужчины и женщины;



– принцип права граждан Российской Федерации участвовать в самоуправлении муниципального образования как непосредственно, так и через своих представителей;

– принцип равного права свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессии;

– принцип равного доступа граждан к муниципальной службе «в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой», который означает, что приоритетного права поступления на муниципальную службу нет ни у одного гражданина.

Применительно к практике отбора принципы означают, что должны быть установлены единые правила приема при поступлении граждан на муниципальную службу.

Отбор граждан на муниципальную службу осуществляется с учетом формальных и профессионально-квалификационных критериев.

К формальным критериям отбора относятся требования к перечню документов, которые представляет гражданин при поступлении на муниципальную службу. Данный перечень включает:

– собственноручно заполненная и подписанная анкета по утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26 мая 2005 г. № 667-р форме с приложением фотографии 3\*4;

– копия паспорта или заменяющего его документа (соответствующий документ предъявляется лично по прибытии на конкурс);

– копия трудовой книжки, заверенная нотариально или кадровыми службами по месту работы (службы);

– копии документов о профессиональном образовании, заверенные нотариально или кадровыми службами по месту работы (службы);

– заключение медицинского учреждения о наличии (отсутствии) заболевания, препятствующего поступлению на государственную гражданскую службу Российской Федерации и муниципальную службу или ее прохождению (по форме № 001-ГС/у);

– справка о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера гражданина, претендующего на замещение должности муниципальной службы;

– справка о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера супруги (супруга) и несовершеннолетних детей гражданина, претендующего на замещение должности муниципальной службы;

- выписки из единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей и единого государственного реестра юридических лиц Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы;
- заявление о согласии на обработку персональных данных.

Документы представляются в конкурсную комиссию в течение одного месяца со дня опубликования объявления о проведении конкурса. Несвоевременное представление документов, представление их не в полном объеме или с нарушением правил оформления являются основанием для отказа гражданину в их приеме. В случае установления в ходе проверки обстоятельств, препятствующих в соответствии с федеральным законом поступлению гражданина на муниципальную службу, а также в связи с его несоответствием квалификационным требованиям к вакантной должности муниципальной службы, претендент информируется в письменной форме председателем конкурсной комиссии о причинах отказа в участии в конкурсе.

На первом этапе по окончании срока приема документов конкурсная комиссия в течение 5 рабочих дней осуществляет проверку соответствия документов, представленных претендентом, и принимает решение о допуске претендента к участию во втором этапе конкурса или об отказе в допуске к участию и о назначении второго этапа конкурса.

Претендент не допускается к участию во втором этапе конкурса в случае:

- непредставления полного пакета документов в установленный срок для приема документов;
- несоответствия претендента квалификационным требованиям к вакантной должности муниципальной службы, а также в связи с ограничениями, установленными законодательством Российской Федерации о муниципальной службе, для поступления на муниципальную службу и ее прохождения.

Решение конкурсной комиссии о допуске к участию во втором этапе конкурса принимается при отсутствии оснований и оформляется протоколом комиссии. Секретарь комиссии в течение 5 рабочих дней на официальном сайте публикует информацию об итогах первого этапа конкурса.

На втором этапе конкурса проводится оценка профессионального уровня участника конкурса посредством тестирования с использованием программного обеспечения и оценка профессионального

уровня, соответствия квалификационным требованиям к вакантной должности муниципальной службы в ходе собеседования.

Решение комиссии о признании участников, прошедших второй этап конкурса, принимается по итогам тестирования и собеседования большинством голосов членов комиссии. При равенстве голосов решающим является голос председателя конкурсной комиссии. Решение комиссии оформляется протоколом комиссии.

Конкурс признается комиссией несостоявшимся в случае:

– если по окончании срока подачи документов на участие в конкурсе не поданы документы либо поданы документы только от одного претендента;

– неявки всех участников на второй этап конкурса.

Конкурсная комиссия принимает решение о проведении повторного конкурса в случае, если в результате проведения конкурса не был выявлен победитель конкурса, либо конкурс был признан несостоявшимся.

Уведомление о результатах конкурса направляется в письменной форме кандидатам в течение 7 рабочих дней со дня его завершения. Информация о результатах конкурса также размещается в указанный срок на официальном сайте органов местного самоуправления.

Представитель нанимателя (работодатель) заключает трудовой договор и назначает на должность муниципальной службы одного из кандидатов, отобранных конкурсной комиссией по результатам конкурса на замещение должности муниципальной службы.

Профессионально-квалификационные критерии отбора представляют совокупность требований к уровню профессионального образования, его соответствия к группе и специализации муниципальной должности, стажу и опыту работы по специальности, уровню знаний Конституции Российской Федерации, федеральных законов, конституций, уставов и законов субъектов Российской Федерации применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей.

## **2. Организация и проведение конкурса на включение в кадровый резерв муниципальной службы**

Неотъемлемой частью механизма реализации кадровой политики и одной из важнейших кадровых технологий управления персоналом является формирование кадрового резерва. Кадровый резерв —

это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей [9, с. 177].

В отечественной теории и практике существуют различные взгляды и подходы к определению дефиниции кадрового резерва, его предмета и объекта.

Резерв кадров для системы местного самоуправления — это «специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей муниципальной службы» [10, с. 279].

Близкое к этому определение дает профессор А. Ф. Ноздрачев. «Под резервом кадров муниципальных служащих имеются в виду муниципальные служащие, сочетающие в себе высокую компетентность, инициативность и творческий подход к исполнению служебных обязанностей и способные при дополнительной подготовке достичь соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к вышестоящим должностям муниципальной службы, на которые они выдвигаются» [11, с. 366].

Под кадровым резервом в общем смысле понимают специально сформированную, преимущественно на основе конкурса, группу высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми профессионально-деловыми качествами, имеющих положительную рекомендацию, прошедших необходимую подготовку и подготовленных для замещения имеющихся должностей [43, с. 40].

На государственную и муниципальную службу поступают подготовленные люди, которые способны сформировать профессионально-культурное ядро системы государственного и муниципального управления и выступить в роли кадровой опоры высшего политического руководства страны в реализации концепции долгосрочного развития России.

К основным задачам в формировании современного кадрового резерва относятся:

1. Диверсификация профессионализма — формирование широкой гаммы профессиональных качеств за счет разнообразия специализаций путем форм и методов совершенствования профессионального мастерства.

2. Интенсификация профессионализма — развитие профессиональных качеств ускоренным путем за счет целенаправленного поиска и внедрения прогрессивных технологий приращения знаний, выработки умений и навыков.

3. Интернационализация профессионализм — заимствование и распространение всего самого передового из общероссийского, общеевропейского, общемирового управленческого опыта, подготовка к профессиональной деятельности на уровне мировых стандартов.

4. Интеграция профессионализма — формирование широкого спектра профессиональных знаний, умений и навыков, пригодных для исполнения различных функциональных ролей, а также для их возможного применения в различных сферах деятельности, в т. ч. на государственной и муниципальной службе, в иных конкретных отраслях народного хозяйства.

5. Индивидуализация профессионализма — максимальное содействие развитию и укреплению индивидуальных способностей личности, выработка наиболее рациональных схем использования личностных профессиональных качеств, определение оптимальных путей служебно-должностного перемещения.

6. Компьютеризация профессионализма — развитие умений и навыков применения новых методов в управлении за счет использования компьютерной техники индивидуального пользования в качестве «электронного помощника» при выработке и реализации целей и задач социально-экономического развития.

7. Креативизация профессионализма — всемерное развитие творческих способностей личности, активизация интеллектуального потенциала, побуждение к инициативной деятельности, выработка потребности в формировании многомерного, теоретического мышления.

8. Перманентализация профессионализма - формирование пожизненного профессионализма, т. е. выработка стойкой способности личности самостоятельно, в непрерывном режиме наращивать свои профессиональные знания, умения и навыки, а также стремле-

ние к их постоянному результативному и эффективному применению.

9. Перспективизация профессионализма — формирование базовых основ устремленного в будущее профессионализма таким образом, чтобы опережающий характер профессиональной компетентности обеспечивался и сохранялся на несколько лет вперед.

10. Социализация профессионализма - формирование устойчивого типа культуры применения профессиональных знаний, умений и навыков, не позволяющего работнику совершать негуманные поступки, действовать во вред отдельным людям и обществу в целом, а также допускать конфликты интересов и разного рода служебные злоупотребления [28, с. 43].

Формирование резерва кадров управления должно стать инструментом создания системы воспроизводства кадров и долгосрочного кадрового планирования на государственной и муниципальной службе.

Кадровая трансформация в воспроизводстве и обновлении профессиональной элиты страны, регулярное пополнение муниципальных образований профессиональными управленцами позволит ускорить переход России к инновационной экономике.

Эффективность любой профессиональной деятельности в большей мере зависит от возможностей человека как личности [46, с. 7–8].

Возникает потребность проработки концептуальных оснований проблемы, т. е. системно построенных позиций и ведущих идей, раскрывающих научные подходы государства к решению кадровых проблем.

В них должна быть четко определена структура кадрового резерва, порядок его формирования, основные критерии и методы подбора кандидатур, формы и методы подготовки лиц, включенных в кадровый резерв, его использования и обновления, обязанности должностных лиц.

Создание новой системы работы с кадровым резервом требует времени и должно осуществляться поэтапно [44, с. 11]. Систему работы с кадровым резервом условно можно разделить на 4 этапа, внедрение которых необходимо для достижения ожидаемого эффекта.

1 этап — построение эффективной работы с «резервистами». Определение перечня должностей муниципальной службы, для замещения которых формируется кадровый резерв, установление ос-

новых направлений и содержания подготовки лиц, включенных в кадровый резерв, квалификационные требования к кандидатам.

2 этап — создание правовой основы для применения современных кадровых технологий при проведении конкурсного отбора в кадровый резерв.

3 этап — развитие профессиональных навыков и знаний «резервистов», необходимых для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом. В данный этап включена задача по созданию и поддержанию в актуальном состоянии информационных банков данных лиц, включенных в кадровый резерв, что, по мнению экспертов, является самым трудоемким этапом.

4 этап — приобретение практического опыта работы по резервируемой должности лицами, включенными в кадровый резерв (стажировка, замещение «резервируемого» сотрудника при его временном отсутствии и пр.).

Кадровые технологии по формированию управленческого резерва рассматривают как совокупность последовательных мероприятий, позволяющих получить всестороннюю, достоверную, персональную, оценочную информацию о человеке; текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала; высокие результаты деятельности каждого специалиста, призванные обеспечивать эффективное управление профессиональными возможностями человека, включенного в кадровый резерв. Кадровые технологии выступают средством реализации управленческих действий с целью эффективного функционирования организации.

В целях обновления, сменяемости кадров на муниципальной службе используются 3 группы кадровых технологий.

Первая группа — это технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке. На практике могут применяться различные методы получения такой информации, прежде всего методы оценки:

- оценка по биографическим данным;
- оценка по результатам;
- применение метода эталона — оценка относительно работника, выбранного за эталон;
- тестирование — метод исследования личности, опирающийся на ее психофизиологическую, психологическую, социальную под-

структуры, интеллектуальную и эмоциональную самооценки, позволяющий определить знания, умения, способности и другие характеристики на основе специальных тестов. Обычно применяется как один из вводных, тест моделирует поведение претендента в резерв управленческих кадров;

– личная беседа применяется при проведении оценки качеств претендентов с целью выявления способностей и недостатков кандидатов, позволяет определить уровень необходимых профессиональных знаний и навыков кандидата, самооценку, планы, мотивы служебной деятельности. Этот метод диктует ряд требований: беседа ведет один или несколько человек, которые легко вступают в контакт, хорошо разбираются в психологических особенностях людей, умеют поставить себя на место другого;

– проведение групповых дискуссий. Данный метод оценки дает возможность выявить наиболее самостоятельных, активных, информированных, логично рассуждающих, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами кандидатов и др.

При оценке потенциального претендента на включение в резерв управленческих кадров важно оценить личный вклад кандидата в общие конечные результаты деятельности и непременно принять во внимание способы, с помощью которых достигнуты результаты.

Вторая группа — кадровые технологии, обеспечивающие требующиеся для организации текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. Среди них выделяют технологии формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития.

Третью группу составляют технологии, позволяющие получить максимальные результаты деятельности каждого работника. Сюда относят технологии подбора персонала, ротацию, управление карьерой и ряд других.

Применение кадровых технологий на муниципальной службе является важнейшим средством управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающим достижение такой важной цели, как формирование высококвалифицированного состава служащих в системе муниципального управления.

Создание кадрового резерва необходимо для качественного обеспечения органа местного самоуправления подготовленными



работниками, готовыми в случае необходимости выполнять не только свои, но и другие функции по смежным направлениям. Поэтому формирование кадрового резерва является способом оперативного реагирования властного аппарата на потребности в формировании и функционировании органов муниципальной власти.

Создание кадрового резерва для выдвижения на руководящие муниципальные должности включает:

- отбор наиболее достойных работников и включение их в состав резерва;
- ежегодную оценку состава резерва, его пересмотр и пополнение;
- изучение деловых и личностных качеств работников, включенных в резерв, организацию их подготовки и повышения квалификации;
- выдвижение кандидатов из резерва на руководящие должности.

Планомерная работа с кадровым резервом, поддержание его на высоком профессиональном уровне обеспечивает эффективность механизма реализации государственной кадровой политики.

Применение кадровых технологий в любой организации, и тем более на муниципальной службе, должно опираться на нормативную правовую основу. Действия по порядку их применения руководителями или специалистами кадровых служб должны быть строго регламентированы, содержание применяемых кадровых технологий должно быть понятно тому, по отношению к кому они применяются.

Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» раскрывает содержание кадровой работы в муниципальном образовании [33]. В этом законе обозначены приоритетные направления формирования кадрового состава муниципальной службы:

- 1) назначение на должность муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных навыков и компетентности;
- 2) содействие продвижению по службе муниципальных служащих;
- 3) повышение квалификации муниципальных служащих;
- 4) создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- 5) оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;

б) применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работа с кадрами при ее прохождении [33].

В статье 33 урегулирован вопрос о формировании резерва муниципальной службы. Установлено, что в муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы. Предметом регулирования данного Федерального закона являются отношения, связанные с поступлением на муниципальную службу граждан РФ, граждан иностранных государств-участников международных договоров РФ, в соответствии с которыми иностранные граждане имеют право находиться на муниципальной службе, с прохождением и прекращением муниципальной службы, а также с определением правового положения (статуса) муниципальных служащих [33].

На уровне субъектов РФ существуют законы о муниципальной службе, в которых установлены реестры муниципальных должностей, соотношение должностей муниципальной службы и должностей государственной гражданской службы субъекта РФ, порядок присвоения и сохранения квалификационных разрядов муниципальных служащих при изменении места работы, требования к установлению прав и обязанностей, системы поощрений и наказаний, установление денежного содержания, порядок поступления на муниципальную службу и ее прохождения, порядок управления муниципальной службой [40, с. 41].

Указом Президента РФ от 25 августа 2008 г. № 1252 была создана Комиссия при Президенте РФ по формированию и подготовке резерва управленческих кадров. Основной задачей работы комиссии стала координация деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления муниципальных образований по вопросам, связанным с отбором, подготовкой, переподготовкой и выдвижением участников Программы формирования резерва управленческих кадров.

Во всех субъектах РФ образованы и действуют комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров. В 68 регионах страны приняты программы или планы мероприятий по формированию резерва.

Региональные резервы управленческих кадров сформированы на основе конкурсного отбора, рекомендаций муниципальных органов и органов местного самоуправления, предложений экспертов.

Значительная часть резервов сформирована на должности руководителей коммерческих и некоммерческих организаций (7,8 тыс. чел.), руководителей органов исполнительной власти субъектов РФ и их заместителей (7,1 тыс. чел.). Порядка 20 % от общего числа лиц, включенных в резервы управленческих кадров субъектов РФ, составляют руководители в возрасте до 35 лет.

Региональные резервы управленческих кадров уже используются для замещения вакантных должностей руководителей в органах государственного и муниципального управления, организациях, осуществляющих свою деятельность в приоритетных сферах экономики [35].

Несмотря на законодательную и объективную необходимость работы с кадровым резервом на сегодняшний день в федеральном законодательстве отсутствуют единые подходы к регламентированию процесса формирования резерва кадров на муниципальном уровне. Данный процесс регулируется региональным и местным законодательством. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» устанавливает основные принципы взаимосвязи муниципальной и государственной гражданской службы, а также впервые определяет приоритетные направления формирования кадрового состава муниципальной службы, одним из которых является создание кадрового резерва и его эффективное использование.

Назначение муниципальных служащих предполагает обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям в соответствии с уровнем и профилем их подготовки, опытом работы, деловыми и личностными качествами.

### **3. Цели, виды и механизмы ротации кадров**

Ротация кадров — горизонтальное перемещение персонала по рабочим местам, сопоставимым по профессиональному и статусному уровню. В последнее время еще одна кадровая технология привлекает внимание практиков и теоретиков управления персоналом. Ротацию определяют как последовательную смену профессиональ-

ных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в т. ч. управленческих.

Ротация кадров — круговое движение, рокировка, передвижение по горизонтали, но с заданной заранее целью, которую ставит субъект управления, т. е. естественное передвижение кадров не является ротацией.

Ротация кадров как неотъемлемый элемент кадровой работы в органах муниципального образования должна стать реальным способом повышения качества управления муниципальным образованием.

Ротация персонала проводится ради достижения двух целей:

1) перемещение работника по структурным подразделениям компании позволяет ему хорошо понять ее деятельность в целом, что становится залогом преодоления в его работе на любом участке элементов местничества, когда узкопрофессиональные интересы противопоставляются корпоративным;

2) ротация является обязательным элементом в программе подготовки руководителей высшего звена, которым как раз в будущей работе предстоит управлять всей компанией, что требует исключительной компетентности в работе каждого ее структурного подразделения.

Цели ротации делятся на мотивационные и организационные.

Мотивационные цели ротации определяются потребностями работников и направлены на решение следующих задач:

– обеспечение профессионального развития работника через перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника;

– обеспечение карьерного продвижения работников, которые «выросли» из должности, когда у компании недостаточно ресурсов для продвижения их по служебной лестнице;

– предупреждение «профессионального выгорания»;

– смена рабочей обстановки (когда работник занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);

– обеспечение разнообразия работ, формирование широкого кругозора;

– отбор работников в соответствии с принципом «найти нужно-му работнику нужное место», подбор работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности.

Организационные цели ротации обусловлены необходимостью повышения эффективности использования персонала и направлены на решение следующих задач:

- активизация служебно-профессионального продвижения, стимулирование мобильности кадров;
- подготовка новой генерации руководящих кадров;
- оптимизация расстановки кадров;
- распространение рациональных приемов труда;
- повышение адаптационных возможностей работников;
- повышение универсальности сотрудников;
- размывание функциональных границ (при необходимости) и активизация внутриорганизационных коммуникаций;
- обеспечение взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т. п.;
- предупреждение внутренних конфликтов;
- профилактика коррупционного поведения;
- противодействие семейственности в отношениях;
- упрощение внедрения изменений в организации.

Определены принципы, на основании которых могут быть достигнуты цели ротации не только как самостоятельной кадровой технологии, но и как важнейшего элемента механизма активизации кадрового резерва. Такими принципами являются:

– принцип перспективности — правило расстановки кадров, согласно которому для различных категорий должностей устанавливаются возрастные цензы; определяется продолжительность периода работы в одной должности; допускается возможность изменения профессии или специальности; организуется систематическое повышение квалификации; учитывается состояние здоровья;

– принцип сменяемости кадров — правило расстановки кадров, согласно которому необходима систематическая смена работников на рабочих местах или должностях с целью предотвращения застоя, связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности; подразумевает наличие должностей, включенных в ротационный реестр;

– принцип соответствия кадров — правило расстановки кадров, согласно которому при замещении рабочих мест или должностей необходимо учитывать наличие определенных профессиональных, деловых и личностных качеств;

– принцип мобильности кадров — принцип, в соответствии с которым выбор места работы определяется открывающимися перспективами развития и получения уникального опыта в другом городе, регионе, стране;

– принцип регулярной отчетности — периодическая оценка эффективности деятельности.

Ротация как процедура перемещения кадров в нашей стране имеет богатую традицию. В жесткой системе административно-управленческих организационных структур процесс ротации кадров рассматривался как метод целенаправленного формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения их служебно-профессионального роста. Особенно часто ротация применялась по отношению к руководителям комсомольских органов, заместителям руководителей муниципальных органов и другим перспективным работникам. Таких резервистов, планируемых на выдвижение, намеренно перемещали из одного предприятия, района, области, края, республики в другие, а затем при успешной работе повышали в должности. Ротация первых лиц рассматривалась как средство от застоя, от их «почивания на лаврах»: новый объект управления требовал раскрытия неиспользованных резервов, потенциала руководителя. Для успешной ротации создавались соответствующие жилищные, материальные и социальные условия. Исследование международного опыта показывает, что во многих странах механизм ротации муниципальных служащих широко используется в целях повышения профессионального уровня и качества работы государственного аппарата в целом.

В Германии, одной из стран с наиболее развитой системой государственной службы, для продления срока службы в должности с высокой коррупциогенностью необходимо сделать соответствующую запись в архиве, которая объясняет причины продления должностных полномочий, что не только усиливает подконтрольность кадровых перестановок, но и позволяет персонифицировать ответственность за принятое решение. Согласно разработанной в 2004 г. Федеральным министерством внутренних дел программе по

предотвращению коррупции в органах федеральной власти, ключевым методом решения проблемы, предотвращения и профилактики провозглашаются анализ уровня коррупциогенности должностей и ограничение срока службы на позициях с высоким показателем (до 5 лет) с последующей ротацией.

В Китайской Народной Республике ротация предусматривает плановый перевод муниципальных служащих, отработавших на одной должности более 10 лет, на аналогичную должность в другой местности. При этом государственные органы всех ступеней обязаны иметь определенное количество вакантных должностей — резерв должностей для принятия муниципальных служащих в порядке ротации. Ротация может осуществляться между территориальными органами одного государственного органа или между государственными органами. Процедура ротации в муниципальных органах носит всеобщий характер, т. е. распространяется на все уровни власти, что является особенностью многих восточных стран, в т. ч. Сингапура, Тайваня, Индии и др.

Система ротации муниципальных служащих Японии является частью системы переподготовки и повышения квалификации, предполагает перемещение служащих по горизонтали и вертикали через каждые 2–3 года. Согласия работника на это не требуется, за исключением случаев, связанных со сменой места жительства. При этом ротация в Японии охватывает чиновников всех уровней. Многие должности на местном уровне становятся «проходными», т. е. на них последовательно сменяются служащие центрального аппарата, направленные туда в порядке ротации. Затем служащий возвращается на прежнее место работы, а на смену ему приходит новый «временный» чиновник центрального аппарата в порядке ротации. Позитивным моментом в данном случае является трансфер знаний и информации с центрального уровня на местный. В то же время нельзя не отметить и недостатки, связанные, в частности, с ограничением карьерного роста для местных служащих: высшие должности оказываются «зарезервированными» для приходящих в порядке ротации служащих центрального аппарата.

Антикоррупционный инструментарий административных реформ, направленных на рационализацию бюрократии, примерно одинаков во всех странах. Используются следующие группы антикоррупционных инструментов:

- кадровые фильтры (предотвращение подбора потенциально коррумпированных чиновников);
- механизмы очистки кадрового корпуса от коррумпированных чиновников;
- ротация.

В настоящее время в российской практике происходит повышение значимости ротации муниципальных служащих. Внедрение в практику механизма ротации муниципальных служащих является одной из первоочередных мер реализации Национального плана противодействия коррупции на 2012–2013 годы, утвержденный Указом Президента РФ от 13 марта 2012 г. № 297.

В Федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)», утвержденный Указом Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 (ред. от 12.01.2010 г.), среди ожидаемых результатов отмечено: «Внедрение и совершенствование механизмов формирования кадрового резерва, проведение аттестации и ротации муниципальных служащих».

Ротация кадрового состава муниципальных служащих осуществляется путем их перевода с одной должности на другую в пределах одного государственного органа либо перевода из одного государственного органа в другой как на федеральном, так и на региональном уровне.

При разработке механизма ротации муниципальных служащих с учетом положений законодательства РФ следует выделить две основные цели ротации муниципальных служащих (табл. 1).

Особого внимания при осуществлении ротации муниципальных служащих заслуживают разработка системы муниципальных гарантий и компенсаций, создание благоприятных условий службы, защита прав и интересов муниципальных служащих.

Возможные виды ротации:

- внутренняя ротация в организации предполагает ознакомление с деятельностью смежных подразделений;
- ротация в системе муниципальной службы предполагает ознакомление служащих с деятельностью других органов государственной власти и органов местного самоуправления. В соответствии с изменениями, внесенными в Федеральный закон № 79-ФЗ от 25 декабря 2008 г. № 280-ФЗ, Президентом РФ утверждается перечень



должностей гражданской службы, по которым предусматривается ротация и ее порядок;

- ротация между видами государственной службы;
- ротация в других областях деятельности предполагает ознакомление «резервистов» с деятельностью других организаций;
- структурная ротация между муниципальными служащими и управленцами из других сфер деятельности;
- межуровневая ротация предполагает ознакомление «резервистов» с деятельностью управленческих кадров на другом уровне управления (федеральном, региональном, местного самоуправления).

Таблица 1

| Цель  | Характеристика  |
|---|---|
| Противодействие коррупции, стимулирование антикоррупционного поведения муниципальных служащих | Антикоррупционные механизмы разрушаются при горизонтальном перемещении участников, и новые служащие способствуют оздоровлению морального климата в организации  |
| Развитие профессионального уровня муниципальных служащих                                      | При помощи ротации муниципальных служащих могут решаться следующие задачи:<br>1) создание условий для служебного и профессионального роста муниципальных служащих;<br>2) обеспечение равных возможностей для развития служебной карьеры;<br>3) преемственность кадров;<br>4) стабилизация кадрового состава на основе внутри- и межструктурной ротации;<br>5) оптимальная расстановка кадров в органах муниципальной власти |

Продуманная система развития персонала в организации играет определяющую роль в обеспечении механизма ротации.

#### 4. Оценка профессиональных и личностных качеств муниципального служащего

Нормативная база РФ определяет необходимость подбора наиболее достойных кандидатов на муниципальную службу на основе их конкурсного отбора. В настоящее время определены только квалификационные требования к образовательному уровню кандидатов на должности муниципальной службы. В ряде нормативных документов подчеркивается необходимость оценки личностных, деловых качеств кандидатов. Среди этих качеств отмечается профессиональная направленность их личности, стрессоустойчивость, честность, добросовестность, работоспособность, интеллектуальные способности и устойчивость нервной системы.

В научной литературе отмечается необходимость оценки у кандидатов на должности муниципальной службы таких психологических качеств, как моральная нормативность, честность, справедливость, добросовестность, интеллектуальная выносливость. До настоящего времени не разработаны методические рекомендации по методам психодиагностики и проведению процедуры психологической оценки этих качеств. Это связано с отсутствием научно обоснованных требований к профессионально важным качествам муниципальных служащих, методов психодиагностики этих качеств и правил формирования итогового заключения о категории профессиональной пригодности кандидатов на должности муниципальной службы, что определяет актуальность разработки проблемы профессионального психологического отбора кандидатов на должности муниципальной службы.

Под профессионально важными качествами понимаются относительно устойчивые, мало подверженные развитию и тренировке индивидуально-личностные свойства, которые существенно сказываются на успешной профессиональной деятельности и влияют на освоение профессиональных знаний, умений и навыков.

Согласно А. В. Карпову, профессионально важные качества (ПВК) делятся на 4 основные группы, образующие в своей совокупности структуру профессиональной пригодности:

– абсолютные ПВК — свойства, необходимые для выполнения деятельности как таковой на минимально допустимом или нормативно заданном среднем уровне;

– относительные ПВК, определяющие возможность достижения субъектом высоких («наднормативных») количественных и качественных показателей деятельности («ПВК мастерства»);

– мотивационная готовность к реализации той или иной деятельности. Доказано, что высокая мотивация может существенно компенсировать недостаточный уровень развития многих иных ПВК (но не наоборот);

– анти-ПВК — свойства, которые противоречат тому или иному виду профессиональной деятельности. Структура профессиональной пригодности предполагает минимальный уровень их развития или даже отсутствие. В противоположность качествам первых трех групп они коррелируют с параметрами деятельности значимо, но отрицательно [36].

ПВК муниципального служащего — это индивидуальные свойства личности муниципального служащего, которые необходимы и достаточны для реализации управленческой деятельности на нормативно заданном уровне.

Для выявления ПВК муниципальных служащих наибольший интерес представляет профессиональный психологический отбор (ППО) муниципальных служащих.

ППО заключается в проведении комплексных мероприятий, позволяющих выявить лиц, наиболее пригодных по своим психологическим качествам к обучению в установленные сроки и успешной профессиональной деятельности по той или иной конкретной специальности [4; 13; 22; 36; 38].

С точки зрения А. Г. Макланова, ППО — это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение качественного отбора персонала организации на основе оценки соответствия уровня развития необходимых психофизиологических (индивидуальных) качеств и свойств личности требованиям профессиональной деятельности [27].

Необходимость разработки процедуры ППО кандидатов на должности муниципальной службы определяется высокой социальной значимостью их профессиональной деятельности. Личностные качества подлежат оценке у кандидатов на должности муниципальной службы. Важным для теории и практики психологического отбора на муниципальную службу является использование различных технологий и методик отбора.

Таблица 2

*Основные этапы разработки и осуществления мероприятий профессионального психологического отбора*

| Название этапа                                   | Содержание этапа  |
|--|---|
| Этап разработки системы ППО                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявление требований профессии к уровню развития определенных качеств и свойств личности (определение ПВК);</li> <li>– определение критериев успешности профессиональной деятельности;</li> <li>– подбор психологических методик, позволяющих оценить уровень развития ПВК;</li> <li>– апробация психологических методик и определение критериев уровня развития ПВК (критериев профпригодности);</li> <li>– разработка структуры непосредственной процедуры ППО кандидатов</li> </ul> |
| Этап практического осуществления мероприятий ППО | <ul style="list-style-type: none"> <li>– психологическое обследование кандидатов;</li> <li>– обработка результатов обследования;</li> <li>– проведение дополнительного (углубленного) обследования и индивидуальной беседы (в случае необходимости);</li> <li>– вынесение итогового заключения о профессиональной психологической пригодности на основе сформулированного ранее алгоритма</li> </ul>  |
| Этап оценки эффективности мероприятий ППО        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– сбор информации об успешности деятельности лиц, прошедших профотбор, и ее сопоставление с результатами отбора;</li> <li>– уточнение критериев профессионально-психологической пригодности;</li> <li>– уточнение структурных компонентов процедуры ППО;</li> <li>– оценка эффективности мероприятий ППО;</li> <li>– выявление путей дальнейшего совершенствования системы ППО</li> </ul>  |

Мероприятия, проводимые в рамках разработки системы ППО и ее практического осуществления, по времени их выполнения делят на три этапа.

Первый этап — исследовательский, или этап разработки системы ППО. Данный этап носит научно-исследовательский характер деятельности и предназначен для разработки методологии ППО для замещения конкретных должностей.

Второй этап — практический, или этап практического осуществления мероприятий ППО. В ходе этого этапа осуществляется непосредственный отбор кандидатов с учетом развития их ПВК.

Третий этап — оценочный, или этап оценки эффективности мероприятий ППО. На этом этапе осуществляется анализ эффективности ППО.

Инструментами профотбора являются психологические и психофизиологические тесты, наблюдение, беседа и экспертная оценка.

В настоящее время в практику проведения ППО начинают внедряться новые психодиагностические технологии: компьютерное тестирование, полиграфическое (психофизиологическое) обследование, компьютерные видеоигры. Однако многие из этих направлений мало разработаны и практически не ориентированы на учет особенностей профессиональной деятельности муниципальных служащих.

Процедуры мероприятий ППО, с одной стороны, должны быть регламентированы достаточно жестко, что важно для обеспечения единообразия условий проведения мероприятий по психологическому обследованию кандидатов и необходимой надежности результатов, получаемых в результате обследования. С другой — большое количество диагностических средств, направленных на изучение различных ПВК и имеющих различные временные и технические требования, позволяет разработать программу обследования таким образом, чтобы оно было максимально экономичным по временным и экономическим затратам, но в то же время давало необходимую для принятия кадровых решений информацию.

Использование диагностических средств, которые не были специально разработаны или адаптированы для применения в целях профессионального отбора на конкретную специальность или профессию и не рассчитаны на применение для определенной выборки испытуемых, может принести больше вреда, чем пользы [13; 31]. При случайном выборе психодиагностического средства данные, полученные в результате тестирования, могут оказаться искаженными, неверными, что может увеличить количество неправильных принимаемых кадровых решений, т. е. снизить эффективность мероприятий ППО.

В исследованиях В. А. Бодрова для недопущения неоправданного использования диагностических средств обосновывается ряд унифицированных требований к методикам, применяемым при ППО:

1) выбор психологических характеристик должен производиться на основании профессиографического анализа специальности, на которую производится отбор;

2) методика, применяемая для ППО должна содержать четкое определение условий ее применения, инструкцию для испытуемого, образцы бланков и «ключей» для обработки результатов;

3) методика должна учитывать особенности выборки, на которой предполагается ее применение, задания должны быть адекватны знаниям, опыту и психологическим особенностям обследуемых;

4) практическая приемлемость методики должна определяться соотношением экономических затрат на ее применение;

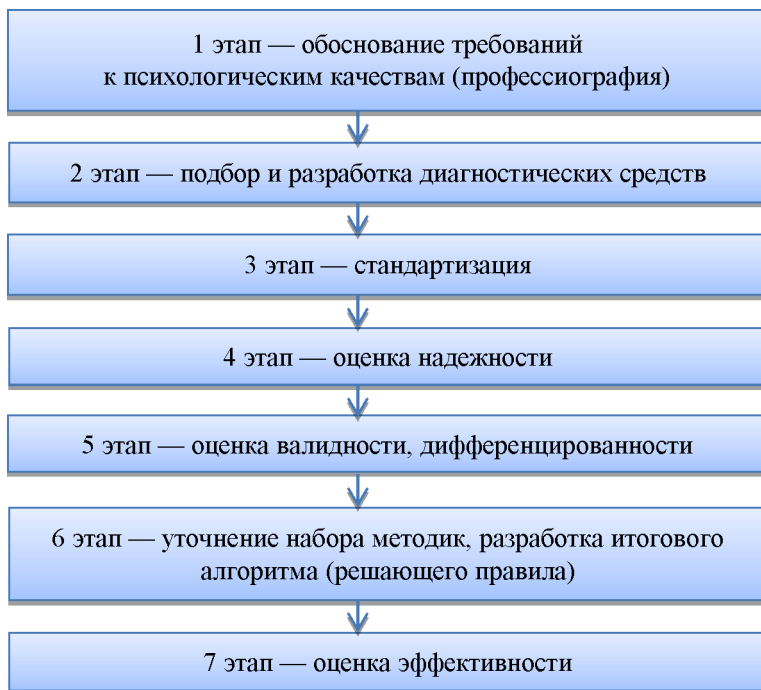
5) при использовании методик важно, чтобы они имели минимальную корреляцию друг с другом, т. е. не дублировали друг друга. Кроме того, методика должна содержать средства, позволяющие повысить объективность получаемых данных (специальные оценочные шкалы, закрытая инструкция и т. д.). Это определяет необходимость стандартизации методики, когда сырые баллы переводятся в стандартные оценки, что дает возможность сравнения между собой результатов различных методик, сравнения групп испытуемых и т. д.;

6) необходимо проводить мероприятия по оценке надежности и валидности используемых диагностических средств, а также их эффективности [5].

Соблюдение требований, предъявляемых к диагностическим средствам, применяемым при ППО, позволяет избежать снижения эффективности профессионального отбора из-за необоснованного применения излишних методик.

По мнению Л. Н. Собчик, помимо соблюдения требований к диагностическим средствам важно соблюдение принципа профессионализма работы психолога, который заключается в том, что использовать психодиагностические средства может только психолог. Соблюдение этого принципа важно на всех этапах создания и использования методики, начиная с этапа разработки и заканчивая написанием заключения по результатам обследования конкретного кандидата [41].

Процедура разработки методики профотбора с точки зрения организации процесса подбора методических средств включает ряд этапов.



**Рис. 1.** Основные этапы обоснования диагностических средств для целей профотбора

1 этап — выявление требований к индивидуальным психологическим особенностям специалистов, которое происходит на основании профессиографического анализа деятельности. На этом этапе требования к психологическим особенностям специалистов должны быть сформулированы в терминах измеряемых свойств. Важным является выделение психологических качеств, уровня их развития, необходимого и приемлемого для данной специальности. Итогом работы должен стать перечень измеряемых свойств с указанием их требуемого уровня развития.

2 этап — подбор или разработка диагностических средств. Подбор диагностических средств из числа имеющихся уже методик целесообразен, когда методики для диагностики измеряемого психологического качества представлены в достаточном количестве.

Если качество, которое необходимо измерить при отборе на данную специальность оценивается редко, то целесообразным является создание новой методики. Подбор и разработка методических средств на этом этапе обозначают выбор диагностического средства или разработку тестовых заданий для новой методики, не включая процедуры стандартизации, проверки методики на валидность и надежность, оценку эффективности методик.

3 этап — стандартизация выбранных или разработанных средств. Результатом должна стать стандартная шкала тестовых баллов и описание репрезентативных тестовых норм.

4 этап — проверка методики на надежность, подразумевающая проведение мероприятий, с помощью которых возможно оценить стабильность результатов, устойчивость методики к действию разнообразных помех. Оценка надежности методики предполагает проведение нескольких тестовых испытаний на группе испытуемых с определенными интервалами времени, а также в условиях действия различных факторов, которые служат помехами.

5 этап — оценка валидности диагностического средства. Существует большое количество разновидностей валидности, которые оценивают соответствие содержания методики измеряемым свойствам. Наиболее важным является показатель содержательной валидности, который позволяет измерить выраженность заданного психического свойства с помощью определенной методики. Оценка содержательной валидности осуществляется при помощи корреляционного анализа результатов, полученных по данной методике.

6 этап — уточнение состава используемых методик. На данном этапе учитываются результаты оценки валидности, надежности методик, использованных на предыдущих этапах, проводится корреляционный анализ данных, полученных по различным методикам для исключения методик, имеющих высокие коэффициенты корреляции друг с другом и дублирующих друг друга.

7 этап — оценка эффективности методики или система методик. Оценка эффективности проводится при помощи проведения пробной процедуры отбора.



Предложенные методические положения могут быть использованы при разработке системы и методики ППО муниципальных служащих.

По результатам ППО выносятся одно из следующих заключений:

- «рекомендуется в первую очередь» — первая категория профессиональной пригодности, т.е. полностью соответствует предъявляемым требованиям обучения или деятельности;
- «рекомендуется» — вторая категория профпригодности, в основном соответствует предъявляемым требованиям;
- «рекомендуется условно» — третья категория профпригодности, частично соответствует предъявляемым требованиям;
- «не рекомендуется» — четвертая категория профпригодности, не соответствует предъявляемым требованиям.

Кандидаты, имеющие четвертую категорию профпригодности, к деятельности не допускаются, имеющие третью категорию — допускаются к деятельности при отсутствии необходимого числа кандидатов.

В качестве основной стратегии совершенствования деятельности органов государственного управления и местного самоуправления внедряется стратегия управления по результатам, предусматривающая их оценку на основе показателей эффективности, нормативно определенных в Указах Президента РФ от 28 июня 2007 г. № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» и от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов». Во исполнение Указов Правительством РФ разработаны и утверждены методики оценки эффективности (Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2009 г. № 22 и Распоряжение Правительства РФ от 11 сентября 2008 г. № 1313-р).

Органы местного самоуправления несут на себе основную нагрузку по решению вопросов местного значения, возникающих в обществе, поэтому их деятельность должна быть направлена на повышение эффективности деятельности муниципальных служащих.

Для муниципальных служащих профессионально важными являются знания «информационного поля» служебной деятельности.

|           |  |                     |                   |
|-----------|--|---------------------|-------------------|
| 1 уровень | Аксиологические знания   | Операционные знания | Предметные знания |
| 2 уровень | Профессиональная эрудиция  |                     |                   |
| 3 уровень | Профессиональный опыт:<br>Навыки – способность выполнять профессиональные действия;<br>Умения – способность решать профессиональные задачи |                     |                   |

**Рис. 2.** Уровни развития профессиональных знаний

На рисунке 2 представлены три уровня развития знаний.

На 1-м уровне аксиологическая, операциональная и предметная информация превращается в соответствующие знания. Аксиологические знания — это знания о ценностных ориентирах профессиональной деятельности, операциональные — о методах деятельности, предметные — о ее содержании.

На 2-м уровне формируется профессиональная позиция и профессиональная эрудиция.

3 уровень — это профессиональный опыт. Признаками профессионального опыта являются профессиональные навыки служащего и умения решать служебные задачи.

Эффективность деятельности конкретного муниципального служащего можно определить по уровню его предметных знаний, профессионального опыта и компетентности.

Специфика деятельности на муниципальной службе связана с высокой ответственностью за принятые управленческие решения по социально-экономическому благоустройству населения и непосредственным контактом с населением. В основе деятельности на муниципальной службе должна быть социально-экономическая эффективность и качественное жизнеобеспечение населения [16].

Для успешной деятельности муниципальный служащий должен обладать рядом индивидуальных психологических свойств личности, т. к. многое зависит от характерологических особенностей личности, качественного своеобразия и уровня развития способностей.

Исследуя проблему профессиональной компетентности различных категорий муниципальных служащих, А. Ф. Мурашко предлагает следующий перечень показателей профессиональных и личных качеств, способствующих успешности деятельности:

1 категория — «руководители» (наряду с перечисленными ниже показателями качеств руководители должны обладать качествами, предъявляемыми и к специалисту):

- способность самостоятельно принимать решения;
- оперативность принятия и реализации решений;
- общая эрудиция и кругозор;
- организаторские способности;
- профессиональная предприимчивость с учетом требований рынка;
- чувство долга и ответственности;
- способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем;
- умение держать слово;
- принципиальность, честность;
- умение вести деловые переговоры;
- способность создать нормальные взаимоотношения в коллективе (психологический климат);
- восприимчивость к критике;
- умение видеть, поддерживать и применять новое, передовое;
- склонность советоваться с коллективом;
- умение создать сплоченный коллектив;
- умение эффективно и последовательно организовать работу по взаимосвязи с другими отделами, ведомственными и отраслевыми организациями, госорганами, отраслями, субъектами Российской Федерации.

2 категория — «специалисты»:

- профессиональная компетентность;
- знание отечественного и зарубежного опыта;
- полнота, оперативность и качество выполнения работ и заданий;
- интенсивность труда;
- творческая активность (наличие авторских свидетельств, печатных работ);
- энергичность и целеустремленность;
- умение четко излагать свои мысли письменно и устно;
- аналитические способности;

- дисциплинированность;
- владение иностранными языками;
- работа над повышением своей квалификации;
- умение не допускать личностных конфликтов с сотрудниками;
- ответственность за порученное дело;
- инициативность в работе;
- стремление довести начатое дело до конца;
- умение строить деловые взаимоотношения;
- работоспособность.

Авторы по психологии менеджмента отмечают, что для лиц, находящихся на высшей ступени муниципального управления, приоритетным являются организационный и социально-психологический виды деятельности, которые имеют следующие требования [29].

1. Для организационной деятельности — умение расставить приоритеты, организовать коллективную работу исполнителей; ориентироваться в сложных ситуациях и находить рациональные, нестандартные решения; заключать договоры, вести переговоры, устанавливать контакты, планировать свою деятельность и работу коллектива; знание методов организационно-управленческой деятельности.

2. Для социально-психологической деятельности — умение воспитывать в работниках способность мыслить, действовать, решать возникающие проблемы оперативно и самостоятельно; обладать спокойствием и выдержкой в конфликтных ситуациях; умение мотивировать труд работников; обладать убежденностью и принципиальностью; сохранять ровные отношения со всеми работниками; умение оценивать свои действия с точки зрения этики и морали; умение убеждать, доказывать, разъяснять, обладать способностью оказывать влияние на окружающих, быть требовательным, но не подавлять; соблюдать законодательные права и обязанности; развивать собственную личность.

Для специалистов, занимающихся планированием, разработкой перспективных проектов, необходимы следующие качества:

1. Инновационная деятельность — инициативность, умение видеть эффективность и перспективность своего дела.

2. Экономическая — умение оценить финансовое состояние, экономическую эффективность принимаемых решений, читать и комментировать баланс, способность разрабатывать новые идеи.

3. Аналитическо-исследовательская — способность анализировать и сопоставлять факты и результаты, умение оценивать перспективность цели, способность анализировать воздействие внешних и внутренних факторов, умение разрабатывать стратегию и тактику, умение разрабатывать и анализировать варианты решений, способность профессионально оценить результаты своей деятельности и коллектива.

Характеристики, условия и специфика деятельности муниципальных служащих определяют содержание профессиональной компетентности муниципальных служащих.

Одной из серьезных проблем в России является высокий уровень коррупции в государственных и муниципальных органах власти. Согласно Федеральному закону от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», под коррупцией понимается злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц, либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами, а также совершение указанных деяний от имени или в интересах юридического лица [34].

Для решения данной проблемы принимаются меры на государственном и муниципальном уровнях власти. Одним из факторов, способствующих снижению уровня коррупции в органах муниципальной власти, может стать выявление личностных качеств кандидатов на должности муниципальной службы. Для этого необходимо при проведении ППО кандидатов отмечать уровень таких качеств, как принципиальность, честность, порядочность. Данные качества могут помочь выявить кандидатов с высоким уровнем честности и порядочности, которые менее склонны к противоправным поступкам, а также кандидатов, наиболее склонных к коррупционным действиям.

Муниципальную службу можно охарактеризовать как сложную многофункциональную деятельность, сочетающую в себе как исполнительскую, так и управленческую составляющую и «инновационную» направленность, связанную с необходимостью прини-

мать нестандартные решения в условиях реформ, которые предъявляют специфические требования к личностно-профессиональным качествам работников. Поэтому деятельность на должностях муниципальной службы всегда была связана с высокой умственной активностью. При проведении конкурсов на замещение должностей муниципальной службы большое внимание необходимо уделить интеллектуальным способностям кандидатов — уровень развития общих способностей, уровень обучаемости, темп умственных процессов, логическое мышление, обобщение и анализ.

Деятельность муниципальных служащих носит организационно-коммуникативный характер. Это предполагает наличие профессионально-значимых умений и навыков осуществления социального взаимодействия, которые обеспечивают результативность и эффективность решения профессиональных задач, устанавливать адекватные межличностные отношения в различных ситуациях, поэтому в управленческой деятельности, в т. ч. и на муниципальной службе, наличие организаторских и коммуникативных способностей имеет большое значение в успешном выполнении должностных обязанностей. Это в первую очередь связано с управленческим характером выполняемых обязанностей, непосредственной работой муниципальных служащих с населением территории.

Среди коммуникативных и организаторских способностей необходимо отметить коммуникабельность, способность к сотрудничеству, прямолинейность, способность влиять на окружающих, умение наладить групповую работу, способность к принятию ответственности на себя и др.

Психодиагностические исследования с целью профессионального отбора кандидатов для управленческой деятельности проводятся для конкурса в кадровый резерв.

Целью конкурса является выявление индивидуально-психологических качеств, склонностей и способностей, обуславливающих успешность в управленческой деятельности.

Кандидаты могут проходить следующие исследования:

- 1) диагностика интеллектуальных способностей;
- 2) диагностика организаторских способностей;
- 3) диагностика коммуникативных способностей;
- 4) диагностика профессиональной мотивации;
- 5) диагностика психоэмоциональной сферы;
- 6) диагностика индивидуально-личностных качеств:

- стрессоустойчивости;
- инициативности;
- социальной смелости, склонности к риску;
- самостоятельности, независимости;
- самоконтроля;
- креативности;
- стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Для проведения психологического исследования может быть использован пакет следующих стандартизированных психодиагностических методик:

- краткий ориентировочный тест (КОТ);
- 16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла;
- смысложизненные ориентации Д. А. Леонтьева (СЖО);
- самооценка управленческих ограничений руководителя;
- коммуникативные и организаторские склонности (КОС);
- тест-опросник К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации (методика Томаса);
- цветовой тест Люшера;
- мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир).

Степень выраженности качеств, необходимых для успешной управленческой деятельности, оценивается по 4-балльной шкале, где 3 — высокий уровень, 2 — средний уровень, 1 — низкий уровень, 0 — качество не выражено.

По результатам психологического тестирования на каждого испытуемого составляется индивидуальное экспертное заключение. Анализ полученных результатов позволяет распределить претендентов по 3 группам по степени выраженности и уровню развития ПВК руководителя. С помощью статистической обработки данных, полученных в результате комплексного исследования интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностей и индивидуально-личностных особенностей личности (по формуле среднеквадратичного отклонения), были выделены следующие группы: «рекомендован безусловно» — от 50 баллов и выше, «рекомендован» — от 41 до 49 баллов, «рекомендован условно» — 40 баллов и меньше.

Конкурс по формированию кадрового резерва позволяет выявить ПВК личности муниципальных служащих.

Интеллектуальные способности и мыслительная деятельность личности особенно активно проявляются в управленческой деятельности, поскольку направлены на решение многочисленных управленческих вопросов [30]. Вот почему при проведении конкурса на формирование кадрового резерва одной из главных задач становится выявление кандидатов с наиболее выраженными интеллектуальными и мыслительными способностями, в т. ч. прибегая к разработанным в многочисленном количестве психодиагностическим методикам.

При проведении психодиагностического исследования интеллектуальных способностей и мыслительной деятельности кандидатов в кадровый резерв основными методиками могут быть КОТ и 16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла.

КОТ позволяет оценить базовый уровень развития интеллекта кандидатов и спрогнозировать проявление интеллектуальных способностей в дальнейшей работе. Данный вид тестирования дает возможность измерить способность к анализу, скорость и логику мышления, внимательность. Это простой и быстрый тест, прохождение которого занимает примерно 15 минут.

16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла является одним из наиболее распространенных методов оценки индивидуально-психологических особенностей личности как за рубежом, так и в России. Отличительной чертой данного тестирования является его ориентация на выявление относительно независимых 16 факторов личности. Данное качество было выявлено с помощью факторного анализа из наибольшего числа поверхностных черт личности, выделенных первоначально Р. Кеттеллом. Каждый фактор образует несколько поверхностных черт, объединенных вокруг одной центральной черты.

Показателями для определения интеллектуальных способностей служат уровень развития общих способностей, уровень обучаемости, темп умственных процессов, логическое мышление, гибкость мышления, обобщение и анализ.

В управленческой деятельности, в т. ч. и на муниципальной службе, наличие организаторских способностей и умение применять их на практике являются важной составляющей для успешного выполнения работником своих должностных обязанностей.

Коммуникативные способности муниципальных служащих имеют свою специфическую структуру, обусловленную характером



управленческой работы. Это обстоятельство необходимо учитывать при проведении конкурса на формирование кадрового резерва.

Для исследования организаторских способностей кандидатов могут быть использованы такие методики, как 16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла и самооценка управленческих ограничений руководителя. А также для выявления уровня коммуникативных способностей можно использовать методику КОС и методику теста-опросника К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации (методика Томаса).

На выявление модели поведения в конфликтной ситуации используется методика теста-опросника, разработанная К. Томасом. Тест предназначен для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявления стилей разрешения конфликтной ситуации. Также данная методика может использоваться в качестве ориентировочной для изучения коммуникативных особенностей личности и стиля межличностного взаимодействия.

После проведения тестов по основным показателям определяется уровень выраженности организаторских и коммуникативных способностей. Основными показателями для определения организаторских способностей являются способность влиять на окружающих, гибкость стиля руководства, способность управлять собой, умение обучать, умение наладить групповую работу, хорошие навыки решения проблем, творческий подход, понимание особенностей управленческого труда, четкие ценности, четкие личные цели, продолжающееся саморазвитие, способность к принятию ответственности на себя. Данные показатели считаются положительными, т. е. обуславливающими успешность деятельности, и прибавляются к итоговому результату. В ходе проведения тестов у кандидатов выявляются отрицательные качества, т. е. факторы, способные затруднить деятельность, определяемые с помощью таких показателей, как стремление к избеганию трудностей, авторитарность, конформность и консерватизм, которые вычитаются из итогового результата.

Показателями для определения коммуникативных способностей служат коммуникабельность, склонность к сотрудничеству, прямолинейность. Коммуникабельность и склонность к сотрудничеству считаются факторами, обуславливающими успешность деятельности, а прямолинейность — фактор, способный затруднить деятельность.

Коммуникативные и организаторские склонности позволяют при проведении ППО определить степень выраженности у кандидатов

таких качеств, как умение управлять собой, наличие личных ценностей, личных целей, уровень саморазвития, умение решать проблемы, умение влиять на людей, понимание особенностей управленческого труда, умение обучать, способность формировать коллектив.

Для выполнения своих должностных обязанностей на надлежащем уровне и успешного продвижения по карьерной лестнице муниципальный служащий должен иметь ряд индивидуально-личностных особенностей, таких как стрессоустойчивость, инициативность, самостоятельность, креативность и др.

Для исследования индивидуально-личностных особенностей при формировании кадрового резерва могут быть использованы методики: Цветовой тест Люшера, 16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла, методика мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфира).

Цветовой тест Люшера — психологический тест, позволяющий измерить психоэмоциональное состояние человека, стрессоустойчивость, активность, тревожность. Тест Люшера также позволяет определить причины психологического стресса, который может привести к появлению физиологических симптомов.

Методика К. Замфира применяется для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в т. ч. мотивации муниципальных служащих. В основу положена концепция внутренней и внешней мотивации.

Показателями для определения личностных качеств кандидатов являются стрессоустойчивость, социальная смелость, инициативность, профессиональная мотивация, самостоятельность, самоконтроль, креативность. Данные показатели являются факторами, обуславливающие успешность деятельности. Также существуют факторы, способные затруднить деятельность — склонность к пессимизму, апатии, тревожность, сниженный энергетический потенциал, эмоциональная неустойчивость.

Ряд индивидуально-личностных особенностей, таких как стрессоустойчивость, инициативность, самостоятельность, креативность, являются профессионально важными качествами личности управленца, которые обеспечивают максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности.

Муниципальная служба связана с работой с населением, руководителями предприятий и организаций, учреждений и подразделений органов власти, что может привести к возникновению стрессовых и

конфликтных ситуаций, поэтому особое значение приобретает наличие у муниципальных служащих таких индивидуально-личностных качеств, как стрессоустойчивость, самоконтроль, отсутствие склонности к пессимизму, апатии, эмоциональной неустойчивости, тревожности. Наличие данных качеств может способствовать снижению количества конфликтных ситуаций в органах муниципальной власти и снижению текучести кадров.

Специфика деятельности муниципальных служащих определяет набор необходимых личностных качеств, являющихся стержневой основой профессиональной компетентности муниципальных служащих. Психологическими особенностями профессиональной компетентности муниципальных служащих являются стрессоустойчивость, социальная смелость, инициативность, профессиональная мотивация, самостоятельность, самоконтроль, креативность. Именно специфичный набор личностных качеств, необходимых в муниципальной деятельности, способствует саморазвитию, профессиональному росту и более эффективному выполнению деятельности муниципальных служащих.

## **5. Организация и проведение аттестации и квалификационного экзамена муниципальных служащих**

Разнообразие определений понятия «аттестация» можно найти в специальной юридической литературе, посвященной рассматриваемой проблематике. Законодательство не отличается разнообразием определений (особенно это касается регионального законодательства, представляющего собой компиляцию с федерального законодательства).

Большой юридический словарь характеризует аттестацию (от лат. *attestation* — свидетельство) как свидетельство, определение квалификации работника, уровня знаний учащихся, отзыв или характеристику.

Энциклопедический юридический словарь понимает под аттестацией «определение квалификации работника с целью проверки соответствия занимаемой должности» [23].

Справочник по государственному и муниципальному управлению рассматривает аттестацию как определение, проверку, оценку профессиональных, деловых и личностных качеств государственно-

го служащего, установление его служебно-должностного соответствия предъявляемым требованиям к государственной службе [6].

Аттестацию как отзыв о способностях, знаниях, деловых и иных качествах какого-либо лица, характеристику рассматривают В. Ф. Халипов и Е. В. Халипова [39].

Аттестацию в узком и широком смыслах рассматривает В. И. Курилов. В узком смысле аттестация — это периодическая проверка деловых, политических, организаторских, моральных и личных качеств работников определенной категории в специальной организационной форме, проводимая предприятием, учреждением, организацией с помощью аттестационной комиссии в целях постоянного повышения деловой квалификации и идейно-политического уровня работников, улучшения их подбора и расстановки; в широком — это определение квалификации, уровня знаний работника, учащегося, гражданина, соответствия его деловых и политических качеств определенной профессии, специальности, квалификации или должности [15, с. 21–22].

С точки зрения А. П. Жирова, аттестация — это установленная государством форма периодической проверки специальной трудовой правоспособности определенной категории работников и качества выполнения ими своей трудовой функции с целью установления соответствия аттестуемых занимаемой должности, повышения их профессионального и морально-политического уровня, а также содействия администрации в улучшении подбора и расстановки кадров [25, с. 17–21].

По определению Д. М. Овсянко, аттестация — это процедура, способствующую совершенствованию деятельности по подбору, повышению квалификации, расстановке государственных служащих, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия замещаемой должности, присвоению очередного квалификационного разряда.

Аналогично В. И. Курилову, Д. Н. Бахрах выделял общую аттестацию, проводимую в целях оценки работы государственных служащих, повышения у них чувства ответственности, и персональную аттестацию, проводимую в целях решения вопросов о присвоении государственному служащему очередного звания, о назначении государственного служащего на иную должность, об увольнении служащего. Как следует из названия, персональная аттестация проводится в отношении отдельных государственных служащих [3].

К наиболее емкому определению можно отнести следующее: «Аттестация муниципального служащего — проводимая в установленном законодательном порядке проверка квалификации, уровня профессиональной подготовки и соответствия служащего замещаемой муниципальной должности и муниципальной службы путем периодической оценки его знаний, опыта, навыков, результатов деятельности и способностей к выполнению полномочий по замещаемой должности муниципальной службы, а также с целью решения вопроса о присвоении муниципальным служащим квалификационных разрядов» [3].

Муниципальные служащие — это категория работников, на которую действие трудового законодательства распространяется с особенностями, предусмотренными Федеральным законом от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (далее — Закон № 25-ФЗ) и иными нормативными правовыми актами РФ и субъектов РФ о муниципальной службе (ст. 11 Трудового кодекса РФ).

Вопросам аттестации посвящено более 30 нормативно-правовых актов, в т. ч. регионального и местного уровня. Из них более 20 непосредственно регулируют аттестацию работников. При этом обращает на себя внимание разобщенность нормативных актов по данному вопросу, их принятие отдельными ведомствами при отсутствии единых подходов в решении принципиальных положений, затрагивающих интересы работников. Основополагающими нормативными актами федерального уровня являются:

- 1) Конституция Российской Федерации;
- 2) Трудовой кодекс Российской Федерации;
- 3) Федеральный закон РФ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 2 апреля 2014 г.);
- 4) Указ Президента Российской Федерации от 3 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих» (ред. от 19 марта 2014 г.).

Аттестация — это деятельность, процесс, начинающийся с момента принятия решения о проведении аттестации и заканчивающийся принятием решения об итогах аттестации, выполнением всех рекомендаций аттестационных комиссий, а также замечаний и предложений аттестуемых, высказанных ими на заседаниях аттестационных комиссий.

Аттестация муниципальных служащих — процедура оценки муниципальных служащих, применяемая в целях установления ответственности муниципальных служащих замещаемым должностям, а также определения необходимости их для муниципального органа.

Порядок и условия проведения аттестации муниципальных служащих устанавливаются нормативными правовыми актами муниципального образования в соответствии с уставом муниципального образования, федеральным и региональным законодательствами.

Для проведения аттестации осуществляются следующие мероприятия:

- образуется аттестационная комиссия;
- составляются списки муниципальных служащих, подлежащих аттестации;
- утверждается график проведения аттестации;
- подготавливаются необходимые документы для аттестационной комиссии.

Субъект аттестации — это группа лиц (коллегия), которая производит оценку профессиональных, деловых, личных и нравственных качеств служащего и результатов его деятельности. В узком смысле субъектом аттестации является аттестационная комиссия, состоящая из наиболее авторитетных, профессиональных и принципиальных сотрудников. Она создается правовым актом руководителя соответствующего органа местного самоуправления. Образуется в составе председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии [3].

Объектом аттестации являются муниципальные служащие, которые согласно требованиям специального нормативного акта подлежат аттестации, т. е. это те, кого оценивают (лица, занимающие муниципальные должности муниципальной службы в органах местного самоуправления).

Непосредственная деятельность по осуществлению аттестации — это управленческая аттестационная процедура, которая имеет организационно-правовой характер. Аттестационная процедура представляет собой порядок последовательной реализации требований (условий) аттестационной деятельности в различных органах местного самоуправления, их организационного и технического обеспечения, т. е. систему последовательных действий по осуществлению аттестации. Соблюдение процедуры создает гарантии объективного подхода к оценке муниципальных служащих, способ-

ствует эффективному решению задач аттестации. В нормативных актах, регламентирующих аттестационно-должностные отношения, содержится множество процессуальных норм. Специальные процедурные нормы, регулирующие аттестационную деятельность, определяют, кто и в каком порядке оценивает работу муниципальных служащих. В соответствии с задачами, целями и функциями аттестации устанавливаются критерии, по которым оцениваются профессиональные, личные и нравственные качества служащих, а также результаты исполнения ими должностных обязанностей [24].

Аттестация работников проходит следующие этапы: подготовительный этап, этап оценки работника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по результатам аттестации.

На подготовительном этапе разрабатывается положение об аттестации; издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы, характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; трудовой коллектив информируется о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации. Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации [7, с. 2–5].

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель (руководитель организации). Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя организации по персоналу или начальник службы управления персоналом. Секретарем комиссии является специалист службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации. Аттестационная комиссия работает без отрыва от исполнения основных должностных обязанностей, по совместительству. Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых — их непосредственные начальники. Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии могли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых.

На этапе оценки работника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда работника.

Этап непосредственной аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители, рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию, заслушивании аттестуемых и их руководителей, обсуждении материалов аттестации, высказываниях приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до начала аттестации.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания.

Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом. Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников. В срок не более одного месяца со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с работником договор в соответствии с законодательством РФ. По истечении указанного срока



перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается. Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности сотрудника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах.

Аттестация является одним из звеньев оценки персонала. Она имеет своей целью оценку соответствия каждого конкретного работника определенному стандарту выполнения данной работы на данном рабочем месте. В отличие от оценки персонала, когда сравниваются сотрудники между собой, при аттестации происходит сопоставление «сотрудник — стандарт работы» и сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

В литературе можно встретить различные точки зрения по вопросу о критериях оценки работы служащих. Однако на практике надежных критериев оценки служащих, гарантирующих качественное проведение аттестации, а следовательно, и успешность служебной деятельности, пока не разработано. Критерий оценки при аттестации — это проявление требований к служащему по занимаемой им муниципальной должности муниципальной службы, а также конкретизация деловых и личных качеств, необходимых для эффективного выполнения служащими своих должностных обязанностей.

Объективные, точные и научно обоснованные критерии — основа для отработки методов полной и всесторонней оценки служащих. От принятого способа оценки служащего зависит качество проводимого анализа информации об аттестуемом и, следовательно, результаты аттестации. При создании современной системы оценки муниципальных служащих целесообразно использовать и зарубежный опыт оценки персонала органов публичной власти. В качестве примера можно привести порядок проведения оценки чиновников в ФРГ. После проведения оценки на каждого из чиновников составляется служебная характеристика с указанием следующих параметров (показателей):

- сообразительность — способность быстро и дифференцированно воспринимать сущность дела;
- мыслительные и оценочные способности — способность анализировать проблемы и делать выводы;

– специальные знания — объем, широта и глубина специальных знаний;

– готовность к труду, проявляемая при выполнении задач, энергия и интенсивность — готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию;

– приспособляемость — способность приспосабливаться к новой ситуации или к новому подходу при решении задач;

– организационные способности — способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы;

– личная инициатива — готовность и способность отыскивать проблемы по собственной инициативе;

– способность принимать решения и претворять их в жизнь — готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление;

– умение вести переговоры — способность приспосабливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли;

– качество труда — пригодность результатов труда к использованию (тщательность выполнения, надежность, рациональность, экономичность);

– интенсивность — темп труда в заданное время;

– способность к выражению своих мыслей — ясное изложение мыслей и способность убедительно излагать свои мысли перед большой аудиторией;

– способность выдерживать большие нагрузки, справляться с ними;

– способность руководить (управление людьми, постановка целей, стимулирование труда);

– стиль общения (с начальниками и подчиненными; открыто);

– стиль общения с другими гражданами (отзывчивый, готовый помочь, хороший собеседник);

– дополнительные важные черты [25, с. 17–21].

Каждый пункт характеристики оценивается по одной из 6 позиций: блестящие данные, данные значительно выше требований, данные выше требований, полностью отвечает требованиям, в основном отвечает требованиям, данные ниже требований. Эта информация дает возможность сделать следующие выводы с использованием 5-балльной шкалы:

- блестящие данные — служащий имеет глубокие специальные познания, отличную производительность;
- данные значительно выше требуемых — служащий обладает очень хорошими знаниями, самостоятелен и инициативен;
- данные выше требуемых — служебно-трудовые показатели превосходят установленные данные;
- данные в основном отвечают требованиям — навыки служащего нуждаются в совершенствовании, недостаточно самостоятелен;
- данные ниже требований — производительность служащего значительно ниже ожидаемой, он часто получает замечания [3].

Заключительным элементом механизма аттестации является правовая основа — нормы, регулирующие аттестационно-правовые отношения. Право — это важнейший компонент механизма аттестации, придающий ей государственно-правовую значимость, общеобязательность, устойчивость и эффективность.

В зависимости от повода проведения различают 3 вида аттестации служащих:

- очередная аттестация проводится периодически и является обязательной для всех работников. Основой для данной аттестации служит информация о профессиональной деятельности работника за определенный период и его вклад в общий труд коллектива. Эта информация накапливается в общем банке данных и может быть использована при последующих аттестациях;
- аттестация по истечении испытательного срока имеет целью получение документированного вывода о результатах испытательного срока, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого;
- аттестация для продвижения по службе или перевода в другое подразделение проводится с учетом требований новой предлагаемой должности и новых обязанностей. При этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки [3].

Аттестация муниципальных служащих имеет важное значение в практической деятельности муниципальных органов. Совершенствование прохождения муниципальной службы невозможно без периодической аттестации служащих. Аттестация проводится с целью проверки и оценки профессиональных, деловых и личных качеств служащего, установления его служебно-должностного соответствия требованиям, предъявляемым к занимаемой должности

муниципальной службы, а также для решения вопросов о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда.

Аттестация решает и другие задачи, связанные с соблюдением принципов муниципальной службы: выявление потенциальных возможностей муниципального служащего с целью повышения его по службе, поддержание стабильности муниципальной службы.

Продвижение по муниципальной службе осуществляется путем назначения на высшую должность, объявления конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы, а также присвоения более высокого квалификационного разряда. Право на продвижение по муниципальной службе реализуется при условии успешного и добросовестного выполнения муниципальным служащим своих обязанностей.

Аттестация служащих является правовым средством расширения демократических начал в кадровой политике и в управлении муниципальной службой, средством обеспечения формирования и реализации целенаправленной и предсказуемой кадровой политики в органах местного самоуправления. Аттестация муниципальных служащих выполняет определенные функции: функцию оценки, контроля, политическую и информационную функции.

Содержание и сущность аттестации раскрывается в принципах аттестации. Они вырабатываются аттестационной практикой органов местного самоуправления [32, с. 62–65].

Опыт проведения аттестации свидетельствует о ее положительном влиянии на все стороны деятельности руководителей и специалистов, повышение требовательности и усиление ответственности за выполнение должностных обязанностей, своевременность и качество принимаемых решений.

Сравнительный анализ законодательства о государственной гражданской службе и муниципальной службе, регулирующий вопросы аттестации государственных гражданских и муниципальных служащих, показывает идентичность основной цели аттестации как государственных гражданских, так и муниципальных служащих, а именно: определение соответствия государственного гражданского или муниципального служащего замещаемой должности государственной гражданской или муниципальной службы.

Общими для государственной гражданской и муниципальной службы являются следующие положения об аттестации:

– основанием для проведения аттестации всегда является замещение конкретной должности государственной гражданской или муниципальной службы;

– субъектом аттестации всегда является конкретный государственный гражданский или муниципальный служащий, а также комплекс выполненных им заданий за определенный период;

– инициатива проведения аттестации государственных гражданских и муниципальных служащих закреплена законодательно и представляет собой как обязанность соответствующего государственного или муниципального органа ее проводить, так и обязанность государственных гражданских или муниципальных служащих ее проходить;

– аттестация является формой контроля за деятельностью государственного гражданского или муниципального служащего и необходима в первую очередь самому работодателю, т. е. государственному или муниципальному органу;

– аттестация на государственной гражданской и муниципальной службе имеет периодичность и законодательно установленные сроки проведения [3].

Аттестацию можно рассматривать как способ включения государственного гражданского служащего региона в кадровый резерв государственного органа региона.

Аттестация и оценка персонала являются неотъемлемой частью хорошо поставленной кадровой службы любой современной организации. Это критерий и залог ее конкурентоспособности и устойчивости на рынке, показатель качества управления — важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе.

## **6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров органов муниципального управления**

Профессиональная подготовка кадров для органов местного самоуправления является общероссийской задачей. В настоящее время система повышения квалификации муниципальных кадров находится в стадии развития. Государственная политика в этом направлении должна быть нацелена на качество образовательного процесса.

Для обеспечения высокого профессионализма муниципальных служащих необходима эффективная система их непрерывного обу-

чения, повышения квалификации. В условиях дефицита времени и средств, необходимых для этапа становления местного самоуправления, первоочередное внимание следует уделять осуществлению непрерывного дополнительного образования служащих.

Главная цель профессионального образования муниципальных служащих состоит в повышении эффективности работы органов местного самоуправления, развитии творческого потенциала кадров. Основными элементами системы повышения квалификации муниципальных служащих являются образовательные программы и учебно-тематические планы среднего, высшего и дополнительного профессионального образования.

Подготовка кадров органов местного самоуправления осуществляется в системе высшего и дополнительного профессионального образования. Основными видами являются повышение квалификации, профессиональная переподготовка и стажировка. Повышение квалификации предназначено для обновления знаний в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения управленческих задач

Система повышения квалификации кадров органов местного самоуправления — это комплекс мер, видов деятельности и работ, связанных по целям, ресурсам, срокам их выполнения и направленных на обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных стандартов и учебных программ.

Построение системы повышения квалификации муниципальных служащих следует осуществлять на основе совокупности принципов, основными из которых являются следующие:

- целенаправленность повышения квалификации, обеспечивающая удовлетворение потребностей муниципальных служащих в получении знаний о новейших достижениях в области местного самоуправления;
- непрерывность, которая предполагает прежде всего преемственность процессов подготовки, повышения квалификации, профессиональной переподготовки муниципальных служащих в связи с требованиями образовательных стандартов и практики;
- общедоступность, всеобщность и обязательность повышения квалификации муниципальных служащих;
- многообразие форм повышения квалификации с использованием очной, вечерней, заочной форм обучения, дистанционного обра-

зования, экстерната в специальных образовательных учреждениях повышения квалификации;

- равноправие (плюрализм) образовательных учреждений повышения квалификации по их принадлежности (государственные, частные, смешанного типа учреждения);

- эффективность повышения квалификации, которая ориентирует на получение максимальных результатов повышения квалификации кадров органов местного самоуправления, достижение необходимой общей, а также индивидуальной эффективности за счет применения знаний и опыта, полученных в процессе обучения.

Основными формами повышения квалификации являются:

- краткосрочное тематическое обучение по вопросам конкретной служебной деятельности (данное обучение проводится по месту службы);

- среднесрочное тематическое обучение в образовательных учреждениях для решения конкретных вопросов по профилю служебной деятельности;

- длительное обучение в образовательных учреждениях для углубленного изучения проблем по профилю служебной деятельности;

- стажировка в другом муниципальном образовании, в т. ч. и за рубежом.

Основными направлениями профессионального обучения и повышения квалификации являются:

- первичное обучение в соответствии с задачами муниципального образования и спецификой работы;

- обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами;

- обучение для повышения общей квалификации;

- обучение для работы по новым направлениям развития муниципального образования;

- обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения операций в процессе деятельности муниципальных служащих.

Преодоление кризисных явлений в общественной жизни, повышение эффективности власти требуют высокого уровня компетентности кадров муниципальной службы. Реализация любых стратегий, реформ, программ и концепций во многом зависит от квалификации, понимания необходимости соответствующих действий, от уровня общей культуры чиновников.

Одним из недостатков подготовки кадров является отсутствие связи между аттестацией должностных лиц, оценкой уровня их квалификации и результатами прохождения обучения.

Целью обучения муниципальных служащих является формирование и поддержание необходимого профессионального уровня с учетом требований перспектив развития муниципальной службы.

Муниципальный служащий должен постоянно поддерживать уровень своих знаний, повышать квалификацию, иметь возможность переподготовки и стажировки. Безусловно, обучение каждого специалиста должно носить постоянный характер, т. е. осуществляться в течение всей его профессиональной карьеры с целью обновления его знаний, полученных в результате «базового» образования, и обретения новых знаний, которые он будет использовать в своей профессиональной деятельности.

Потребность в правовых знаниях подкрепляется общими квалификационными требованиями к профессиональным знаниям муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы всех групп должностей. Этими требованиями являются:

- знание Конституции РФ, федеральных законов, иных нормативных правовых актов РФ, республиканских законов и иных нормативных правовых актов РФ;
- знание законодательства о муниципальной службе в РФ;
- знание основ муниципального управления;
- знание нормативных правовых актов, регламентирующих служебную деятельность;
- знание основ и правил охраны труда;
- специальные профессиональные знания, необходимые для исполнения должностных обязанностей.

В процессе повышения квалификации служащие должны ориентироваться на получение максимальных результатов, достижение необходимого общего уровня, на индивидуальную эффективность за счет применения знаний и опыта, полученных в процессе обучения. В результате открывается возможность формирования таких качеств работника, как профессиональная гибкость, мобильность, способность быстро пополнять и обновлять знания, умения, навыки.



## ТЕМА 6. Кадровый аудит в организации

- 1. Понятие «кадровый аудит», цель и функции кадрового аудита.*
- 2. Основные параметры аудита персонала.*
- 3. Методы, классификация и этапы проведения аудита персонала.*
- 4. Аудиторская документация.*
- 5. Контроль за выполнением аудиторского заключения.*
- 6. Кадровый аудит на муниципальной службе.*

### **1. Понятие «кадровый аудит», цель и функции кадрового аудита**

Кадровый аудит — это оценка, анализ и консультационная поддержка структурного и кадрового потенциала организации, а также его соответствия целям и стратегиям организации.

Кадровый аудит является специальным анализом кадрового состояния организации, оценкой уровня ее кадровой обеспеченности — количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях, соответствия персонала стратегическим планам предприятия. Кадровый аудит является способом изучения степени готовности предприятия к изменениям посредством определения типажей членов трудового коллектива и видов их мотивационных рядов, выявления существующей в организации корпоративной культуры путем оценки склонности сотрудников придерживаться определенных норм поведения.

Главной целью кадрового аудита является оценка эффективности и производительности работы персонала с точки зрения того, что это одно из основополагающих условий преуспевания организации.

Главное назначение аудита персонала — выявление резервов повышения уровня отдачи персонала. Оценка персонала сопровождается постановкой следующих целей:

- информационная (информирование сотрудников компании);
- создание резерва на выдвижение (карьерный рост сотрудников);
- выявление потребностей в обучении (в целях разработки плана обучения, подготовки и переподготовки персонала);
- административная (основание для принятия кадровых решений: повышение, понижение, перемещение, увольнение);

– улучшение коммуникационных связей (взаимопонимания, взаимодействия, производственных отношений между руководителем подразделения и сотрудником);

– дифференциация вознаграждения за труд (установление справедливого уровня оплаты).

В зависимости от целей оценки решается вопрос, какие именно характеристики работников и показатели их трудовой деятельности подлежат оценке и какие из существующих методов оценки лучше всего отвечают достижению поставленных целей.

Оценка персонала выполняет следующие функции:

– конструктивная оценка лежит в основе принятия кадровых решений;

– координационная оценка выступает в качестве информационного обеспечения оперативного управления с целью повышения эффективности работы организации;

– контрольная оценка — проверка соответствующих характеристик, например, профессионально важных качеств кандидата на должность, оценка количественного и качественного результата, индивидуального вклада, достижения поставленных целей и т. д.

– аналитическая оценка является информационной базой для анализа;

– коммуникационная процедура оценки является способом донесения до сотрудника признания результатов его деятельности, служит сигналом для корректировки поведения, обеспечивает обратную связь;

– мотивационная оценка выступает сама по себе важнейшим средством мотивации людей, поскольку показывает направленность желательных — нежелательных форм проявления трудового поведения или отношения к труду.

Все функции тесно взаимосвязаны и обеспечивают системный подход к управлению персоналом.

## **2. Основные параметры аудита персонала**

К основным параметрам аудита по функциям управления персоналом относятся:

1. Формирование кадровой политики организации. Для формирования кадровой политики необходимо провести оценку текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями

организации, стратегией ее развития; дать оценку степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями.

2. Планирование персонала. Для планирования необходимо провести анализ и оценку наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале, анализ штатного расписания, степени его обоснованности, анализ изменений кадрового потенциала организации.

3. Использование персонала. Для эффективного использования персонала необходим анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения.

4. Найм и отбор персонала включает оценку используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценку результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценку результативности оценочных процедур; оценку взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями.

5. Деловая оценка персонала. Необходимо анализировать используемые формы деловой оценки персонала в соответствии с изменениями и требованиями, определять периодичность проведения, обобщать результаты и решения, принимаемые по итогам деловой оценки.

6. Профориентация и адаптация персонала. Анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации.

7. Обучение персонала. Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов.

8. Работа с кадровым резервом. Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом.

9. Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала. Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры.

10. Организация трудовой деятельности персонала. Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов.

11. Мотивация и стимулирование труда. Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации.

12. Трудовые отношения в коллективе. Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам.

### **3. Методы, классификация и этапы проведения аудита персонала**

Метод аудиторского контроля — это совокупность методических приемов контроля процессов расширенного воспроизводства общественно необходимого продукта и соблюдение его законодательного и нормативно-правового регулирования в условиях рыночной экономики.

Сложность объекта аудита персонала предполагает использование многообразных методов проведения проверки и анализа, которые можно разделить на три основные группы:

1. Организационно-аналитические методы — проверка документов и отчетности. Анализ трудовых показателей о результативности деятельности организации и ее персонала (показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества и производительности труда, оплаты труда). Источники информации: баланс трудовых ресурсов, описание работы и специфики, должностные инструкции, статистические данные об увольнении, обучении и переподготовке кадров, анкеты и тесты кандидатов, уровень профессионального травматизма и общей заболеваемости.

2. Социально-психологические методы — проведение социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования рабочих различного уровня. Данные методы используются для оценки отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждения.

3. Экономические методы — сравнение экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами, нормативами.

Типы аудита классифицируются в зависимости от признаков, каждый тип имеет свои характеристики. Признаками классификации выступают такие параметры, как периодичность проведения, полнота охвата изучаемых объектов, методика анализа, уровень и способ проведения проверки.

По периодичности проведения выделяют следующие типы:

- текущий аудит проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени;
- оперативный аудит проводится по оперативному распоряжению руководства;
- регулярный аудит проводится через определенные промежутки времени;
- панельный аудит проводится одной и той же методикой на тех же группах людей и объектах.

По полноте охвата изучаемых объектов:

- полный аудит — проверка всех объектов;
- локальный аудит — проверка отдельно выделенной группы объектов;

По методике анализа:

- комплексный аудит — используются все методы;
- выборочный аудит — анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке.

По уровню проведения:

- стратегический аудит проводится на уровне высшего руководства;
- управленческий аудит проводится на уровне линейных руководителей;
- тактический аудит проводится на уровне службы управления персоналом;

По способу проведения проверки:

- внешний аудит проводится сторонними специализированными организациями;
- внутренний аудит проводится рабочими самой организации.

Таблица 3

*Классификация типов аудита персонала*

| Признаки классификации            | Тип аудита   | Основные характеристики   |
|-----------------------------------|--|---|
| Периодичность проведения          | а) текучий;<br><br>б) оперативный;<br>в) регулярный;<br><br>г) панельный | проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени;<br>по оперативному распоряжению руководства;<br>через определенные промежутки времени;<br>неизменная методика на тех же группах людей и тех же объектах |
| Полнота охвата изучаемых объектов | а) полный;<br>б) локальный;<br><br>в) тематический                       | охват всех объектов;<br>охват отдельно выделенной группы объектов;<br>все объекты, но по одной тематике   |
| Методика анализа                  | а) комплексный;<br>б) выборочный   | все методы;<br>анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке  |
| Уровень проведения                | а) стратегический;<br>б) управленческий;<br>в) тактический               | на уровне высшего руководства;<br>на уровне линейных руководителей;<br>на уровне службы управления персоналом   |
| Способ проведения проверки        | а) внешний;<br><br>б) внутренний   | проводится сторонними специализированными организациями;<br>проводится рабочими самой организации   |

Аудиторская проверка персонала проводится в несколько этапов.

1. Подготовительный этап — определение целей проверки, предполагаемой эффективности для организации, подбор персонала (внутри или вне организации) для организации проверки, его обучение, разработка внутрифирменного документа (приказ, распоряжение), сроков, задач, инструктаж исполнителей, разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализов информации.

2. Сбор информации — проверка документации и отчетности, беседы с сотрудниками, предварительная обработка данных статистики.

3. Обработка и анализ информации — информация оформляется в виде таблиц, схем, диаграмм.

4. Обобщение и представление оценочных результатов, выводов и рекомендаций — итоговый материал, включая отчет об аудите персонала. Указываются пути усовершенствования управления персоналом (внедрение новых технологий — коммуникационной, офисной, информационной), предложения по модификации управления персоналом, уточнение документации.

#### **4. Аудиторская документация**

Аудиторская документация — это совокупность материальных носителей информации, которая отражает объем выполненных аудиторских процедур, полученных аудиторских доказательств, заключений, сделанных аудитором. Она составляется самим аудитором, сотрудниками проверяемого экономического субъекта и третьими лицами по запросу аудитора до начала, в ходе и по завершению аудиторской проверки.

Аудиторская документация может быть представлена в форме данных на бумажных, электронных или иных носителях. Аудиторская документация собирается в аудиторском файле. Документация аудита должна содержать информацию, необходимую для подготовки достоверного аудиторского отчета, а также для возможности последующего контроля качества аудита.

Рабочие документы используются:

- при планировании и проведении аудита;
- при осуществлении контроля и проверки выполненной аудитором работы;

– для фиксации аудиторских доказательств, получаемых в целях подтверждения мнения аудитора.

Аудитор должен своевременно подготовить аудиторскую документацию, дающую:

– достаточные и надлежащие записи для обоснования аудиторского отчета;

– доказательства того, что аудит был проведен в соответствии со стандартами аудита и с требованиями законодательства.

Документация должна быть подготовлена таким образом, чтобы опытный аудитор смог понять, не будучи ранее связанным с аудитом каждого отдельного предприятия:

– характер, сроки и масштаб выполненных аудиторских процедур;

– результаты аудиторских процедур и полученные аудиторские доказательства;

– значительные вопросы, возникающие в ходе аудита, и заключения, сделанные по ним.

После завершения формирования окончательного аудиторского файла аудитор не должен удалять или выбрасывать аудиторскую документацию до окончания установленного периода хранения. В соответствии со стандартами срок хранения рабочих документов составляет не менее пяти лет с даты аудиторского отчета (заключения). Если аудитор считает необходимым модифицировать существующую аудиторскую документацию или добавить новую после формирования окончательного аудиторского файла, то он должен задокументировать информацию:

– о времени, когда были осуществлены изменения;

– о человеке, который внёс какие-либо изменения;

– причины таких изменений;

– их влияние, если такое имеется, на аудиторские заключения.

## **5. Контроль за выполнением аудиторского заключения**

Требования к форме, содержанию, порядку подписания и представления аудиторского заключения устанавливаются федеральными стандартами аудиторской деятельности.

Аудиторское заключение представляется аудиторской организацией, индивидуальным аудитором только аудируемому лицу либо лицу, заключившему договор оказания аудиторских услуг.



Заведомо ложное аудиторское заключение — аудиторское заключение, составленное без проведения аудита или по результатам аудита, но явно противоречащее содержанию документов, представленных аудиторской организации, индивидуальному аудитору и рассмотренных в ходе аудита. Заведомо ложным аудиторское заключение признается по решению суда (Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ (ред. от 4 марта 2014 г.) «Об аудиторской деятельности»).

Контроль за выполнением принятых решений — прием реализации принятых решений, который предусматривает установление фактического состояния объекта контроля и его поведения в соответствии с управленческим действием. Например, проверяют выполнение распорядительных документов по результатам аудита относительно возмещения причиненного ущерба предприятию, устранения брака продукции, уменьшения непроизводительных потерь (штрафов, пени, неустойки и т. п.).

## **6. Кадровый аудит на муниципальной службе**

Оценка персонала является важнейшим компонентом управления, т. к. знания и умения людей, их согласованные действия могут обеспечить достижение целей организации. В узком смысле оценка представляет собой процесс сопоставления индивидуальных свойств и качеств работника с определенными требованиями. В этом случае требования, представленные в виде целей, профессиональных критериев или описания деятельности, выступают как основа для конструирования технологии оценки.

Опыт проведения оценки персонала свидетельствует, что в ряде случаев появляется возможность, используя полученные результаты, провести специальный анализ кадрового состояния органа местного самоуправления, так называемый кадровый аудит.

Понятие «кадровый аудит» — новое направление оценки персонала в практике кадровых служб, которое включает следующие элементы:

- оценку уровня профессиональной обеспеченности организации — количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях;
- оценку степени готовности организации к изменениям;

– выявление существующих в организации типов организационной культуры;

– построение прогноза развития организации и оценку степени реализуемости поставленных целей;

– подготовку рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, развитию персонала, обучению, программам оценки труда).

Для оценки уровня знаний и навыков муниципального служащего нужно знать совокупность требований к знаниям и навыкам:

а) к знаниям: Конституции РФ; федеральных законов применительно к исполнению своих должностных обязанностей; конституций (уставов) и законов субъектов РФ; указов Президента РФ и постановлений Правительства РФ, устава муниципального образования, иных нормативных актов, регулирующих развитие местного самоуправления; основ экономики, организации труда, правил делового этикета; правил внутреннего трудового распорядка, порядка работы со служебной информацией и др.;

б) к навыкам: умение работать с людьми; умение вести деловые переговоры; владение приемами межличностных отношений и мотивации подчиненных; стимулирование достижения результатов; умение контролировать и анализировать; владение конструктивной критикой; владения красноречием; владение способностями подготовки делового письма; умение внимательно слушать коллег; правильно подбирать сотрудников; умение эффективно и последовательно организовать работы по взаимосвязям с другими администрациями муниципальных образований, организациями, госорганами, населением; умение создавать команду и правильно использовать синергетический эффект от командной работы; умение создавать эффективные взаимоотношения в коллективе (психологический климат); делегирование полномочий подчиненным; умения поучать и наставлять сотрудников и партнеров; быть требовательным, энергичным, настойчивым; умение помогать в работе; умения принимать советы подчиненных и других коллег по работе; умение подчинять тактические цели стратегическим; умение разрабатывать план конкретных действий; умение оперативно принимать и реализовывать решения; умения адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем; умение видеть, поддерживать и применять новое, передовое; владение компьютерной и другой оргтехникой; умение систематически повы-

шать свою квалификацию; быть ответственным по отношению к людям; быть всегда дружелюбным и др.

Для комплексной оценки профессиональной компетентности муниципальных служащих используются качественные признаки, которые оказывают различное влияние на эту оценку. В соответствии с действующим законодательством и передовой практикой к таким признакам относятся:

- образование (ст. 9 Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ»);

- стаж муниципальной службы (государственной службы) или стаж работы по специальности (ст. 9 № 25-ФЗ);

- уровень профессиональных знаний, необходимых для исполнения должностных обязанностей (ст. 9 № 25-ФЗ);

- уровень навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей (ст. 9 № 25-ФЗ);

- уровень профессионально-этических качеств муниципальных служащих;

- уровень достигнутых результатов профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих.

Помимо оценки персонала, кадровый аудит на муниципальной службе включает проверку документов. Для аудита представляются следующие документы:

- устав учреждения;

- коллективный договор;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- положение о хранении и использовании персональных данных;

- положение об оплате труда (о премировании, стимулирующей части);

- документы, подтверждающие ознакомление работников с локальными нормативными актами;

- штатное расписание на текущий и предыдущий год;

- личные дела муниципальных служащих;

- личные карточки по форме Т-2;

- график отпусков на текущий год;

- трудовые книжки работников;

- книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей в них, а также приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее;

- приказы о предоставлении ежегодных оплачиваемых отпусков в отношении всех работников за последние три месяца;
- приказы о применении дисциплинарных взысканий в отношении всех работников за текущий год (объяснения, докладные, акты);
- выписку из книги приказов по кадрам за текущий год;
- приказы на текущий и предыдущий год о сокращении штата или численности организации, если работники уволены по сокращению численности или штата организации (при наличии);
- договоры о полной (коллективной, индивидуальной) материальной ответственности, заключенные с работниками;
- решения по судебным искам, поданным работникам в защиту своих прав (при наличии);
- документы по аттестации рабочих мест по условиям труда;
- инструкции по охране труда и технике безопасности, приказ о назначении ответственного за охрану труда;
- программа вводного инструктажа;
- журнал вводного инструктажа по технике безопасности;
- журнал первичного и повторного инструктажей;
- удостоверения о проверки знаний требований охраны труда.

Кадровый аудит на муниципальной службе включает в себя проверку:

- подлинности дипломов о высшем образовании муниципальных служащих;
- соответствия квалификационных требований предъявляемых к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы (государственной службы) или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей;
- о наличии судимости в отношении муниципальных служащих;
- сведений из Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей и Единого государственного реестра юридических лиц в отношении муниципальных служащих.
- выдачи и возврата служебных удостоверений.

## СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### Методическое сопровождение семинарских занятий

В процессе подготовки к семинарским занятиям студенты должны познакомиться с рекомендованной литературой, рассмотреть различные точки зрения по вопросу, выделить проблемные области, сформулировать собственную точку зрения, предусмотреть спорные моменты и сформулировать дискуссионный вопрос.

### Семинар 1. Кадровая политика организации и ее концептуальные основы

#### План семинара

1. Понятие и принципы кадровой политики.
  - 1.1. Сущность кадровой политики.
  - 1.2. Содержание кадровой политики организации.
2. Цели и задачи кадровой политики.
  - 2.1. Цели кадровой политики.
  - 2.2. Основные задачи кадровой политики.
3. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.
  - 3.1. Целесообразность разделения типов кадровой политики.
  - 3.2. Связь кадровой политики со стратегией развития организации.

#### Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается сущность кадровой политики предприятия?
2. Перечислите основные направления кадровой политики.
3. Какие цели и задачи решает кадровая политика?
4. Какие выделяют типы кадровой политики?
5. В чем состоит взаимосвязь между стратегией управления персоналом и общей стратегией развития всего предприятия?
6. Перечислите направления и элементы стратегии управления персоналом.
7. Как формируется стратегия управления персоналом?
8. Какие направления составляют содержание стратегии развития предприятия?
9. Какие факторы влияют на формирование стратегии управления персоналом?

## **Библиографический список**

1. Бухалков М. И. Управление персоналом / М. И. Бухалков. — Москва : Инфра-М, 2008. — 400 с.
2. Управление персоналом / С. И. Самыгин [и др.]. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. — 512 с.
3. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов. — Москва : Мир, 2004. — 406 с.
4. Лукичева Л. И. Управление персоналом: курс лекций / Л. И. Лукичева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Омега-Л, 2007.
5. Спивак В. А. Управление персоналом: учебник / В. А. Спивак. — Москва : Эксмо, 2010.

## **Семинар 2. Разработка кадровой политики**

### **План семинара**

1. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки.
  - 1.1 Элементы кадровой политики.
  - 1.2 Этапы и условия разработки кадровой политики.
2. Факторы, влияющие на кадровую политику.
3. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.
  - 3.1. Ситуации, характерные для внешней и внутренней среды.

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем состоит содержание основных элементов кадровой политики?
2. Какие факторы влияют на кадровую политику?
3. Назовите этапы и условия разработки кадровой политики.
4. Перечислите основные проблемы разработки кадровой политики.
5. Назовите ситуации, характерные для внутренней среды.
6. Назовите ситуации, характерные для внешней среды.

## **Библиографический список**

1. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. — Минск : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. — 352 с.
2. Работа с персоналом. Системный подход: практическое пособие. — Москва : Альфа-пресс, 2008. — 248 с.
3. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. — Санкт-Петербург : Питер, 2005. — 320 с.
4. Крымов А. А. Вы — управляющий персоналом / А. А. Крымов. — Москва : Вершина, 2006. — 320 с.

## **Семинар 3. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации**

### **План семинара**

1. Критерии оценки эффективности кадровой политики.
  - 1.1. Ключевые показатели эффективности кадровой политики.
  - 1.2. Направления повышения эффективности кадровой политики.
2. Особенности реализации кадровой политики в российских и зарубежных компаниях.
  - 2.1. Особенности реализации кадровой политики (на примере зарубежной компании).
  - 2.2. Особенности реализации кадровой политики (на примере российской компании).
3. Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите показатели эффективности кадровой политики.
2. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.
3. Перечислите цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики.
4. Каковы особенности реализации кадровой политики в российских компаниях?
5. В чем специфика реализации кадровой политики в зарубежных компаниях?

### **Библиографический список**

1. Баинов А. С. К вопросу о формировании кадрового состава и кадровой работы на муниципальной службе / А. С. Баинов // Вестник Бурятского государственного университета. — 2010. — Вып. 2. — С. 81.
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. — Минск : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. — 352 с.
3. Бухалков М. Управление персоналом / М. Бухалков. — Москва : Инфра-М, 2008. — 400 с.
4. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом: учебное пособие для вузов / А. Я. Кибанов. — Москва : Кнорус, 2010. — 445 с.
5. Спивак В. А. Управление персоналом: учебник / В. А. Спивак. — Москва : Эсимо, 2010. — 86 с.

## Семинар 4. Кадровое планирование в организации

### План семинара

1. Принципы планирования в деятельности организации.
  - 1.1. Цели и задачи кадрового планирования.
  - 1.2. Виды и стадии планирования кадров.
  - 1.3. Сущность процесса планирования кадров.
  - 1.4. Факторы, влияющие на планирование кадров.
2. Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности.
  - 2.1 Планирование трудовой деятельности в ООО «Русь».
3. Метод прямого счета и метод планирования по факту.
  - 3.1. Особенности, присущие кадровому планированию.

### Вопросы для обсуждения

1. Какова цель кадрового планирования?
2. Какие особенности присущи кадровому планированию?
3. Перечислите виды и стадии планирования кадров.
4. Назовите задачи кадрового планирования.
5. Какие факторы влияют на планирование кадров?
6. В чем заключается метод прямого счета?
7. В чем заключается метод планирования по факту?
8. Дайте характеристику видам планирования кадров.
9. В чьих интересах осуществляется планирование кадров?

### Библиографический список

1. Кибанов А. Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. — Москва : Инфра-М, 2010. — 284 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум / А. Я. Кибанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2007. — 364 с.
3. Экономика и социология труда: учебник для вузов / А. Я. Кибанов [и др.]. — Москва : Инфра-М, 2010. — 583 с.
4. Корпоративный менеджмент [сайт]. — Режим доступа: <http://www.cfim.ru/>



## **Семинар 5. Практические аспекты кадрового планирования в организации**

### **План семинара**

1. Планирование численности и структуры персонала. Планирование развития персонала.

1.1. Планирование численности работников (списочного, явочного, среднесписочного состава).

2. Планирование социального развития.

3. Планирование эффективности производительности труда.

4. Планирование рисков и сопротивления.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что представляет собой планирование потребности в персонале?

2. Какова цель планирования социального развития?

3. Что представляет собой структура персонала?

4. Какие этапы и стадии планирования кадров выделяют в организации?

5. Какие методы используются при планировании численности рабочих?

6. В чем заключается планирование социальной ответственности бизнеса?

7. Какие особенности присущи планированию эффективности производительности труда?

8. Что означает планирование рисков и сопротивления?

9. Какие категории работников включаются в списочный и явочный состав кадров?

10. Как определяется среднесписочная численность работников организации?

11. Какие методы используются при планировании численности рабочих?

### **Библиографический список**

1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. — Москва: Инфра-М, 2005. — 304 с.

2. Работа с персоналом [сайт]. — Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/> HR-journal.ru

## Семинар 6. Проблемы планирования персонала

### План семинара

1. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования в организацию.
2. Оценка затрат на персонал.
3. Ответственность за расходы на персонал.
4. Делегирование полномочий.
5. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен.

### Защита

бюджета по персоналу перед руководством.

### Вопросы для обсуждения

1. Перечислите проблемы связанные с внедрением планирования работы с персоналом.
2. Как производится оценка затрат на персонал?
3. Как формируются внутренние цены?
4. Что собой представляет бюджет расходов на персонал?
5. Что означает защита бюджета по персоналу перед руководством?

### Библиографический список

1. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. — Минск : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. — 352 с.
2. Бухалков М. Управление персоналом / М. Бухалков. — Москва : Инфра-М, 2008. — 400 с.
3. Кибанов А. Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. — Москва : Инфра-М, 2010. — 284 с.
4. Спивак В. А. Управление персоналом: учебник / В. А. Спивак. — Москва : Эскимо, 2010. — 86 с.
5. Работа с персоналом [сайт]. — Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/> HR-journal.ru

## ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

**Практическое занятие 1.** Оформите приказ о приеме работника на работу (УФ № Т-1). Оформление проведите на себя или одного из своих родителей.

### Пример приказа о приеме работника на работу

Унифицированная форма № Т-1  
Утверждена Постановлением Госкомстата России  
от 05.01.2004 № 1

|  |                  |                |
|--|------------------|----------------|
| Отделение Пенсионного фонда<br>по Республике Бурятия | Форма<br>по ОКУД | Код<br>0301001 |
|  | по ОКПО          | 3454678        |

(наименование организации)

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| Номер документа | Дата составления |
| 23              | 5.08.2014        |

**ПРИКАЗ**  
(распоряжение)  
о приеме работника на работу

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| Принять на работу | Дата        |
|                   | с 5.08.2014 |
|                   | по          |

Иванову Ольгу Валерьевну  
(фамилия, имя, отчество)  
в отдел по работе с персоналом  
(структурное подразделение)

менеджер по управлению персоналом  
(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)

Постоянно  
(условия приема на работу, характер работы)

с тарифной ставкой  
(окладом) 17000 руб. 00 коп.  
(цифрами)

Надбавкой 500 руб. 00 коп.  
(цифрами)

с испытанием  
на срок 3 месяца(ев)

Основание:

Трудовой договор от “ 05 ” августа 20 14 г. № 54

**Руководитель** управляющий Ханхалаев Е. К.  
**организации** ОПФР по РБ  
(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи)

**С приказом (распоряжением) работник ознакомлен** “ 05 ” августа 20 14 г.  
(личная подпись)

**Практическое занятие 2.** Оформите приказ о предоставлении отпуска работнику (УФ № Т-6). Оформление проведите на себя или одного из своих родителей.

**Пример приказа о предоставлении отпуска работнику**

Унифицированная форма № Т-6  
Утверждена постановлением Госкомстата России  
от 05.01.2004 № 1

Отделение Пенсионного фонда по Республике  
Бурятия

|   |
|---|
| Код   |
| Форма<br>по ОКУД 0301005<br>по ОКПО 3454678 |

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| Номер документа | Дата составления |
| 125             | 20.04.2015       |

**ПРИКАЗ**

**(распоряжение)**

**о предоставлении отпуска работнику**

**Предоставить отпуск**

Ивановой Ольге Валерьевне

|                 |
|-----------------|
| Табельный номер |
| 25              |

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

**Отдел по работе с персоналом**

(структурное подразделение)

**Менеджер по управлению персоналом**

\_\_\_\_\_  
(должность (специальность, профессия))

за период “ 05 ” августа 20 14 г. по “ 4 ” августа 20 15 г.  
работы с \_\_\_\_\_

**А. Ежегодный основной оплачиваемый отпуск на**

|    |
|----|
| 28 |
|----|

 календарных  
дней

с “ 20 ” апреля 20 15 г. по “ 17 ” мая 20 15 г.  
и (или)

**Б. ежегодный дополнительный отпуск**

\_\_\_\_\_  
(ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, учебный,  
без сохранения заработной платы и другие (указать))

на 8 календарных дней  
с “ 18 ” мая 20 15 г. по “ 25 ” мая 20 15 г.

**В. Всего отпуск на** 36 календарных дней

с “ 20 ” апреля 20 15 г. по “ 25 ” мая 20 15 г.

**Руководитель** управляющий  
**организации** ОПФР по РБ Е. К. Ханхалаев  
(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи)

**С приказом (распоряжением)**  
**работник ознакомлен** \_\_\_\_\_ “ 20 ” апреля 20 15 г.  
(личная подпись)

**Практическое занятие 3.** Заполните личную карточку (УФ № Т-2). Оформление проведите на себя или одного из своих родителей.

**Пример личной карточки УФ № Т-2**

Унифицированная форма № Т-2

Утверждена Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1

Отделение Пенсионного фонда по Республике Бурятия

|                               |
|-------------------------------|
| Код                           |
| 0301002                       |
| Форма по ОКУД по ОКПО 3454678 |

\_\_\_\_\_ (наименование организации)

| Дата составления | Табельный номер | Идентификационный номер налогоплательщика | Номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования | Алфавит | Характер работы | Вид работы (основная, по совместительству) | Пол (мужской, женский) |
|------------------|-----------------|---|---|---------|-----------------|--|------------------------|
| 05.08.2014       | 25              | 0306202811325                             | 146–187–519–54  | И       | постоянно       | основная                                   | женский                |

## ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА работника

### I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Трудовой договор

|       |                |
|-------|----------------|
| номер | 54             |
| дата  | 05.08.<br>2014 |

1. Фамилия Иванова Имя Ольга Отчество Валерьевна

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 2. Дата рождения<br>(день, месяц, год) | <u>10 июня 1992 г.</u>   | 10.06.1992 |
| 3. Место рождения                      | <u>с. Челутай 24 км Заиграев-ского р-на Бурятской АССР</u>   | ОКАТО      |
| 4. Граждан-ство                        | <u>гражданин Российской Федерации</u>  | ОКИН<br>1  |
| 5. Знание иностранного языка           | <u>немецкий (наименование)</u> читает и переводит со <u>словарем (степень знания)</u> по <u>ОКИН</u>   | 2          |
| 6. Образование                         | <u>высшее профессиональное</u> по <u>ОКИН</u><br>(среднее (полное) общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное) | 18         |



|   |  |       |         |               |
|---|--|-------|---------|---------------|
| Наименование образовательного учреждения    | Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний |       |         | Год окончания |
|   | наименование   | серия | номер   | 2014          |
| ФГБОУ Бурятский государственный университет | диплом   | ВС    | 0612036 |               |
| Квалификация по документу об образовании    | Направление или специальность по документу                             |       |         |               |
| менеджер                                    | Кадровый рекрутинг и аудит Код по ОКСО                                 |       |         | 080505.65     |

|   |  |       |       |               |
|---|--|-------|-------|---------------|
| Наименование образовательного учреждения    | Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний |       |       | Год окончания |
|   | наименование   | серия | номер |               |
| Квалификация по документу об образовании    | Направление или специальность по документу                             |       |       |               |
|   | Код по ОКСО  |       |       |               |
| Послевузовское профессиональное образование | _____  |       |       | Код по ОКИН   |
|   | (аспирантура, адъюнктура, докторантура)                                |       |       |               |

|  |   |  |               |
|--|---|--|---------------|
| Наименование образовательного, научного учреждения | Документ об образовании, номер, дата выдачи |  | Год окончания |
|  |   |  |               |
|  | Направление или специальность по документу  |  |               |
|  | Код по ОКСО                                 |  |               |



12. Адрес места жительства:

|                  |                    |                                    |
|------------------|--------------------|------------------------------------|
| По пас-<br>порту | Почтовый<br>индекс | Улан-Удэ, ул. Смолина, д. 55 кв. 5 |
|                  | 631313             |                                    |

---

|             |                    |                                    |
|-------------|--------------------|------------------------------------|
| Фактический | Почтовый<br>индекс | Улан-Удэ, ул. Смолина, д. 55 кв. 5 |
|             | 670000             |                                    |

---

Дата регистрации по месту жи- “ 3 ” августа 2006 г.  
тельства

Номер телефона 83215252356

---

## II. СВЕДЕНИЯ О ВОИНСКОМ УЧЕТЕ

|  |       |   |       |
|--|-------|---|-------|
| 1. Категория запаса                    | _____ | 6. Наименование военного комиссариата по месту жительства | _____ |
| 2. Воинское звание                     | _____ | 7. Состоит на воинском учете:                             | _____ |
| 3. Состав (профиль)                    | _____ | а) общем (номер команды, партии)                          | _____ |
| 4. Полное кодовое обозначение ВУС      | _____ | б) специальном  | _____ |
| 5. Категория годности к военной службе | _____ | 8. _____  | _____ |

(отметка о снятии с воинского учета)

**Работник кадровой службы**

\_\_\_\_\_ (должность) \_\_\_\_\_ (личная подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

**Работник** \_\_\_\_\_  
(личная подпись)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

### III. ПРИЕМ НА РАБОТУ И ПЕРЕВОДЫ НА ДРУГУЮ РАБОТУ

| Дата       | Структурное подразделение    | Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации | Тарифная ставка (оклад), надбавка, руб. | Основание   | Личная подпись владельца трудовой книжки |
|------------|------------------------------|--|---|---|--|
| 1          | 2                            | 3  | 4                                       | 5   | 6  |
| 05.08.2014 | Отдел по работе с персоналом | Менеджер по управлению персоналом  | 17000                                   | Приказ о приеме на работу от 05.08.2014 № 23            |  |
| 20.02.2015 | Отдел по работе с персоналом | Начальник отдела по работе с персоналом                                      | 21000                                   | Приказ о переводе на другую работу от 20.02.2015 № 54-к |  |
|            |                              |  |   |   |  |
|            |                              |  |   |   |  |
|            |                              |  |   |   |  |
|            |                              |  |   |   |  |

### IV. АТТЕСТАЦИЯ

| Дата аттестации | Решение комиссии | Документ (протокол) |      | Основание |
|-----------------|------------------|---------------------|------|-----------|
|                 |                  | номер               | дата |           |
| 1               | 2                | 3                   | 4    | 5         |
|                 |                  |                     |      |           |
|                 |                  |                     |      |           |
|                 |                  |                     |      |           |
|                 |                  |                     |      |           |

## V. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

| Дата            |                    | Вид повышения квалификации | Наименование образовательного учреждения, место его нахождения | Документ (удостоверение, свидетельство) |              |      | Основание |
|-----------------|--------------------|----------------------------|--|---|--------------|------|-----------|
| начала обучения | окончания обучения |                            |  | наименование                            | серия, номер | дата |           |
|                 |                    |                            |  |   |              |      |           |
|                 |                    |                            |  |   |              |      |           |
|                 |                    |                            |  |   |              |      |           |
|                 |                    |                            |  |   |              |      |           |
|                 |                    |                            |  |   |              |      |           |
|                 |                    |                            |  |   |              |      |           |
|                 |                    |                            |  |   |              |      |           |

## VI. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА

| Дата                  |                          | Специальность (направление, профессия) | Документ (диплом, свидетельство) |       |      | Основание |
|-----------------------|--------------------------|--|----------------------------------|-------|------|-----------|
| начала переподготовки | окончания переподготовки |  | наименование                     | номер | дата |           |
|                       |                          |  |                                  |       |      |           |
|                       |                          |  |                                  |       |      |           |
|                       |                          |  |                                  |       |      |           |
|                       |                          |  |                                  |       |      |           |

## VII. НАГРАДЫ (ПООЩРЕНИЯ), ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ

| Наименование награды (поощрения) | Документ     |       |      |
|----------------------------------|--------------|-------|------|
|                                  | наименование | номер | дата |
| 1                                | 2            | 3     | 4    |
|                                  |              |       |      |
|                                  |              |       |      |

## VIII. ОТПУСК

| Вид отпуска<br>(ежегодный,<br>учебный, без<br>сохранения<br>заработной<br>платы<br>и др.) | Период работы |            | Коли-<br>чество<br>кален-<br>дарных<br>дней<br>отпус-<br>ка | Дата       |            | Основание                        |
|---|---------------|------------|---|------------|------------|----------------------------------|
|   | с             | по         |   | начала     | окончания  |                                  |
| 1   | 2             | 3          | 4   | 5          | 6          | 7                                |
| ежегодный   | 05.08.2014    | 19.04.2015 | 28  | 20.04.2015 | 17.05.2015 | Приказ<br>№ 125 от<br>20.04.2015 |
| дополни-<br>тельный   | 05.08.2014    | 19.04.2015 | 8   | 18.05.2015 | 25.05.2015 | Приказ<br>№ 125 от<br>20.04.2015 |
|   |               |            |   |            |            |                                  |

## IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством

| Наименование льготы | Документ |             | Основа-<br>ние |
|---------------------|----------|-------------|----------------|
|                     | номер    | дата выдачи |                |
| 1                   | 2        | 3           | 4              |
|                     |          |             |                |
|                     |          |             |                |

## Х. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

---

---

**XI. Основание прекращения трудового договора (увольнения)** пункт 3 части 1 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации

---

Дата “ 25 ” июня 20 17 г.  
увольнения \_\_\_\_\_

Приказ (распоряжение) № 45-к от “ 25 ” июня 20 17 г.

|                                 |                                       |   |                       |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------|
| <b>Работник кадровой службы</b> | инспектор<br>по кадрам<br>(должность) | Л. Г. Бурдуковская<br>(личная<br>подпись) | (расшифровка подписи) |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------|

**Работник** \_\_\_\_\_  
(личная подпись)



**Практическое занятие 4.** Оформите приказ о переводе работника на другую работу (УФ № Т-5). Оформление проведите на себя или одного из своих родителей.

**Пример приказа о переводе работника на другую работу**

Унифицированная форма № Т-5

Утверждена Постановлением Госкомстата России

от 05.01.2004 № 1

|  |                     |         |
|--|---------------------|---------|
| Отделение Пенсионного фонда<br>по Республике Бурятия<br><hr/> (наименование организации) | Форма<br>по<br>ОКУД | Код     |
|  |                     | 0301004 |
|  | по<br>ОКПО          | 3454678 |

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| Номер документа | Дата составления |
| 54-к            | 20.02.2015       |

**ПРИКАЗ**

(распоряжение)

о переводе работника на другую работу

**Перевести на другую работу**

|    |                 |
|----|-----------------|
|    | Дата            |
| с  | 20.02.2015      |
| по |                 |
|    | Табельный номер |
|    | 25              |

Иванову Ольгу Валерьевну

(фамилия, имя, отчество)

постоянно

(вид перевода (постоянно, временно))

Прежнее место работы

Отдел по работе с персоналом

(структурное подразделение)

менеджер по управлению персоналом

(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)

повышение в должности

(причина перевода)

|                    |  |                     |
|--------------------|--|---------------------|
| Новое место работы | отдел по работе с персоналом   |                     |
|                    | (структурное подразделение)  |                     |
|                    | начальник отдела по работе с персоналом  |                     |
|                    | (должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации) |                     |
|                    | тарифная ставка (оклад)  | 21 000 руб. 00 коп. |
|                    | (цифрами)  | —                   |
| надбавка           | 1 500 руб. 00 коп.   |                     |
|                    | (цифрами)  | —                   |

**Основание:** изменение к трудовому договору от “ 19 ” февраля 20 15 № 52 г. ; или другой документ (документ (заявление, медицинское заключение и пр.))

|   |                        |                         |
|---|------------------------|-------------------------|
| <b>Руководитель организации</b>                       | управляющий ОПФР по РБ | Е. К. Ханхалаев         |
|   | (должность)            | (расшифровка подписи)   |
|   |                        | (личная подпись)        |
| <b>С приказом (распоряжением) работник ознакомлен</b> |                        | “ 20 ” февраля 20 15 г. |
|   | (личная подпись)       | — — — —                 |

**Практическое занятие 5.** Оформите приказ о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) (УФ № Т-8). Оформление проведите на себя или одного из своих родителей.

**Пример приказа о прекращении трудового договора с работником**

Унифицированная форма № Т-8  
Утверждена Постановлением Госкомстата России  
от 05.01.04 № 1

|  |         |
|--|---------|
| Форма по   | Код     |
| ОКУД   | 0301006 |
| Отделение Пенсионного фонда по Республике Бу-<br>рятия | 3454678 |
| ОКПО   |         |

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

|                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| Номер документа | Дата со-<br>ставления |
| 45-к            | 25.06.2017            |

**ПРИКАЗ**

(распоряжение)

**о прекращении (расторжении) трудового договора  
с работником (увольнении)**

**Прекратить действие трудово- 05 ” августа 20 14 г. 54 ,  
го договора от “ № \_\_\_\_\_  
уволить “ 25 ” июня 20 17 г.  
(ненужное зачеркнуть)**

|                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| Иванову Ольгу Валерьевну | Табельный<br>номер |
| (фамилия, имя, отчество) | 25                 |

отдел по работе с персоналом

(структурное подразделение)

начальник отдела по работе с персоналом

(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)

пункт 3 части 1 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федера-  
ции

(основание прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения))



**Практическое занятие 6.** Составьте должностную инструкцию на примере структурного подразделения Администрации г. Улан-Удэ.

### **Пример должностной инструкции**

Утверждаю  
Руководитель аппарата  
Администрации г. Улан-Удэ  
\_\_\_\_\_ В. И. Еманаков  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.

#### **Должностная инструкция консультанта Управления по кадровой политике Администрации г. Улан-Удэ**

##### **1. Общие положения**

1.1. Консультант Управления по кадровой политике в соответствии с Реестром должностей муниципальной службы в Республике Бурятия относится к ведущей группе должностей муниципальной службы.

1.2. Консультант Управления по кадровой политике назначается на должность и освобождается от должности распоряжением Администрации г. Улан-Удэ.

1.3. Консультант подчиняется непосредственно начальнику Управления по кадровой политике.

1.4. Консультант в своей служебной деятельности руководствуется:

Конституцией Российской Федерации; Федеральными законами от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ «Трудовой кодекс Российской Федерации», от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и иными федеральными законами; законами Республики Бурятия от 10 сентября 2007 г. № 2431-III «О муниципальной службе в Республике Бурятия», от 7 сентября 2007 г. № 2427-III «О Реестре должностей муниципальной службы в Республике Бурятия» и иными законами Республики Бурятия; указами Президента Рос-

сийской Федерации; постановлениями Правительства Российской Федерации; решениями Улан-Удэнского городского Совета депутатов; Уставом городского округа «город Улан-Удэ»; Регламентом Администрации г. Улан-Удэ; положениями, инструкциями, методическими рекомендациями; положением об Управлении по кадровой политике; настоящей должностной инструкцией.

## **2. Квалификационные требования**

2.1. На должность консультанта Управления по кадровой политике назначаются лица с высшим образованием по направлению «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Юриспруденция», «Управлением персоналом» и стажем муниципальной службы (государственной службы) или стажем работы по специальности не менее двух лет.

2.2. Консультант Управления по кадровой политике должен знать и уметь применять на практике: законодательство Российской Федерации, в соответствии с которым регулируются отношения, связанные с муниципальной службой; нормативную базу соответствующей сферы деятельности, осуществляемой в пределах своих должностных обязанностей и полномочий; порядок работы со служебной информацией; нормы и правила охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности; правила внутреннего трудового распорядка и настоящей должностной инструкции; регламент Администрации г. Улан-Удэ; правила делового этикета; навыки кадрового делопроизводства.

2.3. Консультант должен уметь: анализировать; готовить проекты нормативных правовых актов; работать с законодательными и нормативными правовыми актами; разрабатывать план конкретных действий; оперативно принимать и осуществлять решения; адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем; видеть, поддерживать и применять новое, передовое; эффективно и последовательно работать с другими подразделениями; правильно распределять рабочее время; владеть приемами межличностных отношений (уметь внимательно слушать коллег; уметь не допускать межличностных конфликтов с коллегами и руководителями; уметь эффективно сотрудничать, идти на компромисс при решении проблем в конфликтных ситуациях; быть ответственным по отноше-

нию к людям, быть отзывчивым; быть всегда дружелюбным; помогать в работе коллегам; уметь принимать советы других коллег по работе; быть способным признавать свою неправоту); быть требовательным, энергичным, настойчивым.

2.4. Консультант должен обладать навыками работы с современными информационными системами, оргтехникой и средствами коммуникации; работы с документами (составление, оформление, анализ, ведение и хранение документации и иные практические навыки работы с документами); организации личного труда и эффективного планирования рабочего времени; делового и профессионального общения.

### **3. Должностные обязанности**

3.1. Соблюдение требований законодательства о муниципальной службе, Регламента Администрации г. Улан-Удэ.

3.2. Выполнение распоряжений, указаний руководителя Администрации г. Улан-Удэ, руководителя аппарата Администрации г. Улан-Удэ, начальника Управления по кадровой политике, не противоречащих действующему законодательству.

3.2. Подготовка и оформление распоряжений, приказов о назначении, перемещении, освобождении работников аппарата Администрации г. Улан-Удэ и руководителей структурных подразделений Администрации г. Улан-Удэ.

3.3. Подготовка и оформление распоряжений, приказов о командировках и отпусках работников аппарата Администрации г. Улан-Удэ и руководителей структурных подразделений Администрации г. Улан-Удэ.

3.4. Контроль за трудовой дисциплиной, исполнением внутреннего трудового распорядка.

3.5. Подготовка и представление ежеквартальных, годовых отчетов статистических отчетов (по формам 1-МС, 1Т-ГМС, 2-МС) в Госкомстат РБ, в Комитет территориального развития РБ, отчеты о качественном составе аппарата администрации и структурных подразделений.

3.6. Формирование архива личных дел и подготовка документов по истечению сроков текущего хранения к сдаче на государственное хранение.

3.7. Обеспечение, хранение и выдача трудовых книжек работников аппарата Администрации г. Улан-Удэ.

3.8. Является секретарем комиссии по установлению стажа муниципальной службы для надбавки за выслугу лет.

3.9. Является секретарем комиссии по установлению стажа муниципальной службы для назначения ежемесячной доплаты к трудовой пенсии и пенсии за выслугу лет лицам, замещавшим должности муниципальной службы в органах местного самоуправления г. Улан-Удэ.

3.10. Подготовка материалов на заседание постоянных комиссий по установлению муниципального стажа:

а) по установлению непрерывного стажа и выслуги лет вновь принятым работникам;

б) по установлению муниципального стажа для доплаты к трудовой пенсии муниципальным служащим.

3.11. Подготовка в связи с юбилейными датами наградных материалов на работников аппарата Администрации г. Улан-Удэ.

3.12. Подготовка распоряжений Администрации г. Улан-Удэ о присвоении классов чинov муниципальных служащим.

3.13. Составление графиков отпусков работников аппарата, руководителей структурных подразделений Администрации г. Улан-Удэ, учет и контроль за их соблюдением.

3.14. Организационная работа по подготовке, аттестации муниципальных служащих Администрации г. Улан-Удэ: подготовка распоряжений о проведении аттестации, составление списков аттестации, графика аттестации муниципальных служащих, сбор и проверка отзывов об исполнении муниципальными служащими должностных обязанностей.

3.15. Организационная работа по подготовке квалификационного экзамена муниципальных служащих Администрации г. Улан-Удэ, принятых по срочному трудовому договору.

3.16. Организация проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу.

3.17. Контроль соблюдения работниками ограничений и запретов, связанных с муниципальной службой, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов, исполнения ими обязанностей, установленных Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», и Правил



поведения муниципальных служащих Администрации г. Улан-Удэ, утвержденных постановлением Администрации г. Улан-Удэ.

3.18. Ведение Реестра муниципальных служащих.

3.19. Ведение воинского учета и бронирования военнообязанных лиц аппарата Администрации г. Улан-Удэ

3.20. Удостоверение верности копий документов (подлинники которых находятся у работодателя), представляемых по письменным заявлениям работников.

3.21. Уведомление представителя нанимателя (работодателя) в срок не позднее одного рабочего дня обо всех случаях обращения каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений.

3.22. Подготовка ответов по итогам рассмотрения писем, жалоб, заявлений граждан и должностных лиц по вопросам прохождения муниципальной службы по поручению начальника Управления по кадровой политике.

3.23. Размещение и обновление на официальном сайте органов местного самоуправления информации о текущих и завершенных конкурсах на замещение вакантных должностей муниципальной службы.

## 4. Права

Основные права консультанта Управления по кадровой политике как муниципального служащего установлены статьей 11 Федерального закона от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». На основании данной статьи консультант имеет право на:

4.1. Ознакомление с документами, устанавливающими его права и обязанности по замещаемой должности муниципальной службы, критериями оценки качества исполнения должностных обязанностей и условиями продвижения по службе.

4.2. Обеспечение организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

4.3. Получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей, а также на внесение предложений о совершенствовании деятельности.

4.4. Повышение квалификации не реже одного раза в три года за счет средств местного бюджета.

4.5. Ознакомление с проектами решений, принимаемыми руководством, касающимися деятельности управления и выполняемых должностных обязанностей.

4.6. Ведение переписки с учреждениями и организациями по вопросам, входящим в должностные обязанности.

4.7. Запрашивать лично или по поручению начальника Управления по кадровой политике, руководителя аппарата документы и сведения, необходимые для выполнения должностных обязанностей;

4.8. Осуществление взаимодействия с кадровыми работниками структурных подразделений Администрации г. Улан-Удэ.

4.9. Давать заключения и предложения по решению вопросов, относящихся к его компетенции.

4.10. Требовать от начальника Управления по кадровой политике создания организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей, оказания содействия в исполнении должностных обязанностей, возложенных на него, реализации прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.

4.11. Выносить на рассмотрение начальника Управления по кадровой политике предложения по улучшению деятельности Управления, совершенствованию его работы, а также своей деятельности; предлагать варианты устранения недостатков в деятельности Управления.

4.12. Давать муниципальным служащим структурных подразделений Администрации г. Улан-Удэ разъяснения и указания по вопросам, входящим в должностные обязанности, предусмотренные настоящей должностной инструкцией.

## **5. Ответственность**

Консультант несет установленную законодательством Российской Федерации ответственность за:

5.1. Несоблюдение ограничений и запретов, связанных с муниципальной службой, установленных статьями 13, 14 Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

5.2. Несвоевременное выполнение заданий, приказов, распоряжений и указаний, вышестоящих в порядке подчиненности руководителей, за исключением незаконных.

5.3. Неисполнение или ненадлежащее исполнение по его вине возложенных на него должностных обязанностей согласно статье 27 Федерального закона от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

5.4. Несоблюдение законодательства о защите персональных данных.

|                      |        |
|----------------------|--------|
| Начальник Управления |        |
| по кадровой политике | Ф.И.О. |
| Ознакомлена:         | Ф.И.О. |

**Практическое занятие 7.** Оформите пакет документов об объявлении выговора специалисту структурного подразделения Администрации г. Улан-Удэ (докладная записка, объяснительная записка, приказ об объявлении выговора).

**Пример пакета документов об объявлении выговора специалисту структурного подразделения Администрации г. Улан-Удэ**

Председателю  
Комитета городского хозяйства Т. Л. Петрову

### ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

01.10.2013 № 22

(текст)

Заместитель председателя Т. Ю. Матвеева

Председателю Комитета городского хозяйства Т. Л. Петрову

### ОБЪЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

02.10.2013 № 15

(текст)

|           |        |         |
|-----------|--------|---------|
| Должность | Ф.И.О. | Подпись |
|-----------|--------|---------|

**Администрация г. Улан-Удэ**  
Комитет городского хозяйства

### Приказ

От \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

В соответствии со ст. 192 Трудового кодекса Российской Федерации за упущения в работе, выразившиеся в затягивании процесса согласования проекта распоряжения Администрации г. Улан-Удэ «О повышении уровня организации работы по озеленению (цветочному оформлению) города Улан-Удэ» и несоблюдении регламента согласования проектов нормативно-правовых актов, объявить замечание Васильеву И. К., главному специалисту Комитета городского хозяйства.

Основание: объяснительная Васильева И. К.  
Председатель Комитета городского хозяйства Т. Л. Петров

**Практическое занятие 8.** Оформите наградной лист на одного из своих родителей.

### Пример заполнения наградного листа

Приложение 5  
к Закону Республики Бурятия  
«О государственных наградах  
Республики Бурятия»

г. Улан-Удэ  
(город, район)  
для представления к награждению  
государственной наградой  
Республики Бурятия  
Почетная грамота  
Правительства Республики Бурятия  
(наименование награды)

### НАГРАДНОЙ ЛИСТ

1. Фамилия Иванова

имя, отчество Светлана Степановна

2. Должность, место работы

Главный специалист отдела бухгалтерского учета и отчетности  
Администрации г. Улан-Удэ

(точное наименование предприятия, объединения, учреждения,  
организации, министерства, ведомства)

3. Пол женский 4. Дата рождения 19.09.1964

(число, месяц, год)

5. Место рождения

Республика Бурятия, Баргузинский район, село Баргузин  
(республика, край, область, округ, город, район, поселок село, деревня)

6. Образование высшее профессиональное, технология мяса и  
молочных продуктов, Восточно-Сибирский технологический ин-  
ститут, 1985; бухгалтерский учет, контроль и анализ хозяйственной  
деятельности, Восточно-Сибирский технологический институт,  
1989

(специальность по образованию, наименование учебного заведения, год окончания)

7. Ученая степень, ученое звание не имеет

8. Какими ведомственными и государственными наградами награжден (а) и даты награждений: Почетная грамота Администрации города Улан-Удэ, 1999, Почетная грамота Республики Бурятия, 2003, Заслуженный экономист Республики Бурятия, 2007.

9. Домашний адрес 670024, Республика Бурятия, город Улан-Удэ, улица Революции 1905 года, дом 104, квартира 20

10. Общий стаж работы 21 год Стаж работы в отрасли 20 лет  
Стаж работы в данном коллективе 20 лет

11. Трудовая деятельность (включая учебу в высших и средних специальных учебных заведениях, военную службу)

| Месяц и год поступления | Месяц и год ухода | Должность с указанием предприятия, учреждения, организации, а также министерства (ведомства)  | Местонахождение предприятия, учреждения, организации |
|-------------------------|-------------------|---|--|
| 09.1976                 | 07.1985           | студентка Восточно-Сибирского технологического института  | Республика Бурятия, г. Улан-Удэ                      |
| 12.1985                 | 07.1987           | экономист финансового отдела Улан-Удэнского горисполкома  | Республика Бурятия, г. Улан-Удэ                      |
| 07.1987                 | по н. вр.         | ведущий бухгалтер, главный специалист отдела бухгалтерского учета и отчетности — главный бухгалтер аппарата Администрации г. Улан-Удэ | Республика Бурятия, г. Улан-Удэ                      |

Сведения по пунктам 1-11 соответствуют данным трудовой книжки.

Начальник

Управления по кадровой политике

Ф.И.О. (должность, подпись, инициалы, фамилия)

М. П.

12. Характеристика с указанием конкретных заслуг представляемого к награждению.

Иванова Светлана Степановна работает в Администрации города Улан-Удэ с 1984 года, где прошла ступени должностного роста от экономиста городского финансового отдела до главного специалиста отдела бухгалтерского учета и отчетности — главного бухгалтера аппарата Администрации г. Улан-Удэ.

За время работы Светлана Степановна показала себя как квалифицированный, опытный специалист, хорошо знающий свое дело, работающий четко и оперативно.

Она умеет определять главные и текущие дела, анализировать итоги деятельности за отчетный период, организовать работу сотрудников. Несет полную ответственность за правильную организацию учета и отчетности, своевременное предоставление балансов, отчетов и других сведений; за выполнение распоряжений, приказов руководителя и работу бухгалтерии. Разрабатывает и вносит на рассмотрение проекты нормативных документов по вопросам оплаты труда, использования бюджетных средств, организации бухгалтерского учета.

За период работы главным бухгалтером по итогам ревизий и проверок замечаний и дисциплинарных взысканий не имеет. Иванова С. С. требовательна к себе и подчиненным, вместе с тем это чуткий и внимательный человек, выдержанный и тактичный в обращении с людьми, за что пользуется уважением в коллективе. Учитывая ее профессиональный опыт, к ней часто обращаются за консультацией с различными вопросами коллеги из других структурных подразделений и Комитета по финансам и всегда находят понимание и поддержку.

При непосредственном участии Светланы Степановны организован бухгалтерский учет в подведомственных учреждениях. Она оказывает постоянную методическую помощь по вопросам бухучета, контроля, отчетности и анализа их хозяйственной деятельности. Обеспечивает контроль за расходованием средств бюджета на содержание учреждений, соблюдение финансовой и кассовой дисциплины.

Иванова С. С. постоянно работает над повышением своего образовательного уровня. Без отрыва от производства в 1989 году успешно получила второе высшее образование по специальности «Бухгалтерский учет, контроль и анализ хозяйственной деятельно-

сти». В 2000 году получила сертификат об окончании курса дополнительной профессиональной подготовки Института профессиональных бухгалтеров России.

Коллектив аппарата Администрации города Улан-Удэ ходатайствует о награждении Ивановой С. С. Почетной грамотой Правительства Республики Бурятия за многолетний, добросовестный труд и в связи с юбилеем.

Кандидатура Ивановой Светланы Степановны рекомендована собранием коллектива или его советом, органом местного самоуправления сельского поселения

аппаратом Администрации города Улан-Удэ

( наименование предприятия, объединения, учреждения, организации)

10.08.2014, № 13

\_\_\_\_\_ (дата обсуждения, № протокола)

Руководитель организации,  
Председатель собрания коллектива  
министерства, ведомства,  
(совета) органа местного самоуправления

Руководитель Администрации г. Улан-Удэ

\_\_\_\_\_ Е. Н. Пронькинов \_\_\_\_\_ В. Ю. Цыренов  
(подпись) (подпись)

(инициалы и фамилия)

(инициалы и фамилия)

М. П. « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г. « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.

### **Заключение вышестоящих органов**

\_\_\_\_\_ (рассмотрено на коллегии, дата, № протокола)

\_\_\_\_\_ (подпись) (инициалы и фамилия)

М. П. « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.



**СОГЛАСОВАНО**  
**Заместитель Председателя Правительства**  
**Республики Бурятия**  
**(курирующий отрасль)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(подпись)  
(инициалы, фамилия)

М. П. « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.

**Практическое занятие 9.** Проведите процедуру сокращения численности штата работников организации (приказ о сокращении численности и штата, штатное расписание на начало года, штатное расписание после сокращения, уведомление в профсоюзный комитет, уведомление в Центр занятости населения, уведомление работника о сокращении численности или штата работников учреждения, запись в трудовой книжке, приказ о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнение). На примере структурного подразделения Администрации г. Улан-Удэ.

**1. Проект приказа о сокращении численности и штата работников организации**

\_\_\_\_\_  
(наименование работодателя)

**Приказ**  
**о сокращении численности и штата работников организации**

В целях оптимизации штатной численности органов  
местного самоуправления городского округа «город Улан-Удэ»:

1. Сократить с 1 сентября 2015 года в Комитете городского хозяйства Администрации г. Улан-Удэ одну штатную единицу инспектора отдела организационной работы Организационно-контрольного управления.

2. Председателю Комитета городского хозяйства Администрации г. Улан-Удэ Иванову В. И.:

2.1. Внести изменения в штатное расписание Комитета Администрации г. Улан-Удэ;

2.2. Согласовать предстоящее сокращение с профсоюзным комитетом Администрации г. Улан-Удэ.

2.3. Обеспечить проведение в установленные сроки организационно-штатных мероприятий и предоставление социальных гарантий в соответствии с действующим законодательством

Руководитель  
Администрации г. Улан-Удэ

Ф.И.О.

## **2. Уведомление в профсоюзный комитет**

Администрации г. Улан-Удэ

Комитет городского хозяйства

670042, г. Улан-Удэ, ул. Бабушкина 25, тел. 45–10–80

от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Председателю профсоюзного комитета

Администрации г. Улан-Удэ В. Ю. Цыренову

Сообщаем о сокращении с «\_\_» с \_\_\_\_\_ года численности (штата) работников в количестве \_\_1\_\_ единицы.

Основание: Приказ от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Председатель  
Комитета городского хозяйства

В. И. Иванов

### 3. Уведомление в ГУ «Центр занятости населения»

Администрации г. Улан-Удэ  
Комитет городского хозяйства  
670042, г. Улан-Удэ, ул. Бабушкина 25, тел. 45–10–80

от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Директору ГУ  
«Улан-Удэнский городской  
центр занятости населения»  
Н. П. Линейцеву

Уважаемый Николай Петрович!

Уведомляю Вас о предстоящем увольнении по сокращению штата в соответствии с пунктом 2 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации работника аппарата Администрации города Улан-Удэ 13 марта 2012 года.

Приложение: на 1 л.

Председатель Комитета городского хозяйства  
В. И. Иванов

|  |  |
|--|--|
| <u>Наименование организации</u>                      | Приложение                               |
| <u>Форма собственности</u>                           | Комитет го-                              |
| <u>Юридический адрес</u>                             | Муниципаль-                              |
| <u>Вид экономической деятельности и код по ОКВЭД</u> | ная                                      |
| <u>Среднесписочная численность работников</u>        | 670000, г.                               |
|  | Улан-Удэ, ул. Бабушкина, 25              |
|  | Деятельность                             |
|  | органов местного самоуправления 75.11.31 |
|  | 35 человек                               |

## Сведения о высвобождаемом работнике

| № п / п | Фа м и л и я | И м я   | От- ч е- ст в о | Да- та р о ж- де- н и я | Зани- маемая долж- ность  | П о л | Дата высво- божде- ния | До- маш- ный ад- рес                      | Коли- ч е- ст в о де- тей до 16 лет | Кате- гория инва- лид- ности |
|---------|--------------|---------|-----------------|-------------------------|---|-------|------------------------|---|-------------------------------------|------------------------------|
| 1       | Петро- ва    | Ири- на | Пет- ровна      | 18.01. 1962             | инспек- тор отдела органи- зацион- ной работы Орга- низаци- онно- кон- троль- ного управ- ления | ж е н | 13.03. 2012            | г. Улан- Удэ, ул. Гага- рина д. 79 кв. 53 | нет                                 | нет                          |

Причина высвобождения: сокращение штатов в соответствии с пунктом 2 части первой статьи 81 Трудового кодекса РФ

Дата высвобождения

Председатель Комитета городского хозяйства

В. И. Иванов

М. П.

Исполнитель

#### 4. Уведомление работнику

Администрации г. Улан-Удэ  
Комитет городского хозяйства

Инспектору отдела организационной работы Организационно-контрольного управления  
Петровой И. П.

Уважаемая Ирина Петровна!

В соответствии с приказом Комитета городского хозяйства Администрации г. Улан-Удэ от \_\_\_\_ № \_\_\_\_ уведомляю Вас о предстоящем увольнении по сокращению штата работников в соответствии с пунктом 2 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации с \_\_\_\_\_ года.

Предложить Вам другую работу в Комитете не имеем возможности ввиду отсутствия вакантных должностей, соответствующих Вашей квалификации.

Процедура увольнения и предоставленные Вам законом права при этом будут полностью соблюдены. Вам будут оплачены все причитающиеся в этом случае компенсации и выплаты. Дополнительно поясняем, что Вы имеете право расторгнуть трудовой договор по пункту 1 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации до истечения двухмесячного срока о предупреждении с одновременной выплатой выходного пособия и дополнительной компенсации в размере двухмесячного среднего заработка.

Председатель Комитета городского хозяйства

В. И. Иванов

Уведомление получено «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

Подпись \_\_\_\_\_ Ф.И.О. \_\_\_\_\_

«Не возражаю» Подпись \_\_\_\_\_ Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

**Практическое занятие 10.** Заполните пакет документов на конкурс замещение вакантных должностей (заявление, анкета, справка-декларация о доходах) муниципальной службы Администрации г. Улан-Удэ.

**Пример пакета документов на конкурс замещение вакантных должностей**

Председателю конкурсной комиссии  
по замещению вакантных должностей  
муниципальной службы  
от \_\_\_\_\_

Ф.И.О. полностью  
проживающего по адресу: \_\_\_\_\_

Паспорт: \_\_\_\_\_

серия, номер, кем и когда выдан

Тел. \_\_\_\_\_  
(рабочий, домашний, сотовый)

### **З А Я В Л Е Н И Е**

Прошу Вас рассмотреть мои документы для участия в конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы Администрации города Улан-Удэ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*(указать наименование вакантной должности)*

С Законом Республики Бурятия от 10 сентября 2007 года № 2431-III

«О муниципальной службе в Республике Бурятия», иными нормативными правовыми актами о муниципальной службе Республике Бурятия ознакомлен(а).

*Документы прилагаются:*

– собственноручно заполненная и подписанная анкета по утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26 мая 2005 г. № 667-р форме с приложением фотографии 3\*4;

- копия паспорта или заменяющего его документа (соответствующий документ предъявляется лично по прибытии на конкурс);
- копия трудовой книжки, заверенная нотариально или кадровыми службами по месту работы (службы);
- копии документов о профессиональном образовании, заверенные нотариально или кадровыми службами по месту работы (службы);
- заключение медицинского учреждения о наличии (отсутствии) заболевания, препятствующего поступлению на государственную гражданскую службу Российской Федерации и муниципальную службу или ее прохождению (по форме № 001-ГС/у);
- справка о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера гражданина, претендующего на замещение должности муниципальной службы;
- справка о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера супруги (супруга) и несовершеннолетних детей гражданина, претендующего на замещение должности муниципальной службы;
- выписки из единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей и единого государственного реестра юридических лиц Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы;
- заявление о согласии на обработку персональных данных.

Дата \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДЕНА  
 распоряжением Правительства  
 Российской Федерации  
 от 26.05.2005 № 667-р  
 (в ред. распоряжения Правительства РФ от 16.10.2007 № 1428-р)

**АНКЕТА**  
 (заполняется собственноручно)

|   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. Фамилия _____<br>Имя _____<br>Отчество _____ | Место<br>для<br>фотографии |
|---|----------------------------|

|  |  |
|--|--|
| 2. Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли  |  |
| 3. Число, месяц, год и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика, страна)   |  |
| 4. Гражданство (если изменяли, то укажите, когда и по какой причине, если имеете гражданство другого государства — укажите)                                  |  |
| 5. Образование (когда и какие учебные заведения окончили, номера дипломов)<br>Направление подготовки или специальность по диплому<br>Квалификация по диплому |  |
| 6. Послевузовское профессиональное образование: аспирантура, адъюнктура, докторантура (наименование образовательного или научного учреждения, год окончания) |  |



|   |  |
|---|--|
| Ученая степень, ученое звание (когда присвоены, номера дипломов, аттестатов)  |  |
| 7. Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации владеете и в какой степени (читаете и переводите со словарем, читаете и можете объясняться, владеете свободно)  |  |
| 8. Классный чин федеральной гражданской службы, дипломатический ранг, воинское или специальное звание, классный чин правоохранительной службы, классный чин гражданской службы субъекта Российской Федерации, квалификационный разряд государственной службы, квалификационный разряд или классный чин муниципальной службы (кем и когда присвоены) |  |
| 9. Были ли Вы судимы, когда и за что (заполняется при поступлении на государственную гражданскую службу Российской Федерации)   |  |
| 10. Допуск к государственной тайне, оформленный за период работы, службы, учебы, его форма, номер и дата (если имеется)   |  |

11. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу в высших и средних специальных учебных заведениях, военную службу, работу по совместительству, предпринимательскую деятельность и т. п.).

При заполнении данного пункта необходимо именовать организации так, как они назывались в свое время, военную службу записывать с указанием должности и номера воинской части.

| Месяц и год |       | Должность с указанием организации | Адрес организации<br>(в т. ч. за границей) |
|-------------|-------|-----------------------------------|--|
| поступления | ухода |                                   |  |
|             |       |                                   |  |
|             |       |                                   |  |
|             |       |                                   |  |
|             |       |                                   |  |
|             |       |                                   |  |

12. Государственные награды, иные награды и знаки отличия

---



---

13. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие.

Если родственники изменяли фамилию, имя, отчество, необходимо также указать их прежние фамилию, имя, отчество.

| Степень родства | Фамилия, имя, отчество | Год, число, месяц и место рождения | Место работы (наименование и адрес организации), должность | Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания) |
|-----------------|------------------------|------------------------------------|--|---|
|                 |                        |                                    |  |   |
|                 |                        |                                    |  |   |
|                 |                        |                                    |  |   |
|                 |                        |                                    |  |   |

14. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие, постоянно проживающие за границей и (или) оформляющие документы для выезда на постоянное место жительства в другое государство

---

(фамилия, имя, отчество,

---

с какого времени они проживают за границей)

---

15. Пребывание за границей (когда, где, с какой целью)

---

16. Отношение к воинской обязанности и воинское звание

---

17. Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания), номер телефона (либо иной вид связи)

---

18. Паспорт или документ, его заменяющий

---

(серия, номер, кем и когда выдан)

---

19. Наличие заграничного паспорта

---

(серия, номер, кем и когда выдан)

---

20. Номер страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования (если имеется)

---

21. ИНН (если имеется)

---

22. Дополнительные сведения (участие в выборных представительных органах, другая информация, которую желаете сообщить о себе)

---

23. Мне известно, что сообщение о себе в анкете заведомо ложных сведений и мое несоответствие квалификационным требованиям могут повлечь отказ в участии в конкурсе и приеме на должность, поступлении на государственную гражданскую службу Российской Федерации или на муниципальную службу в Российской Федерации.

На проведение в отношении меня проверочных мероприятий согласен (согласна).

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г. Подпись \_\_\_\_\_

М. П. Фотография и данные о трудовой деятельности, воинской службе и об учете оформляемого лица соответствуют документам, удостоверяющим личность, записям в трудовой книжке, документам об образовании и воинской службе.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г. \_\_\_\_\_  
(подпись, фамилия работника кадровой службы)

**В Управление по кадровой политике Администрации  
г. Улан-Удэ**

(указывается наименование кадровой службы Администрации г. Улан-Удэ)

**СПРАВКА**

**о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера гражданина, претендующего на замещение должности  
муниципальной службы**

Я. Бадмаев Петр Иванович, 10 ноября 1968 г. р.,

(фамилия, имя, отчество, дата рождения)

ЗАО «МАРС», начальник правового отдела

(основное место работы или службы, занимаемая должность;

в случае отсутствия основного места работы или службы — род занятий)

проживающий по адресу: г. Улан-Удэ, ул. Ключевская, д. 15, кв. 10

(адрес места жительства)

сообщаю сведения<sup>1</sup> о своих доходах, об имуществе, принадлежащем мне на праве собственности, о вкладах в банках, ценных бумагах, об обязательствах имущественного характера.

**Раздел 1. Сведения о доходах<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Сведения, за исключением сведений о доходах, указываются по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи документов для замещения должности муниципальной службы (на отчетную дату).

| № п/п | Вид дохода  | Величина дохода <sup>2</sup> (руб.) |
|-------|---|-------------------------------------|
| 1     | 2   | 3                                   |
| 1     | Доход по основному месту работы   | 800 000, 65                         |
| 2     | Доход от педагогической деятельности  | 50 000,00                           |
| 3     | Доход от научной деятельности   | 50 000,00                           |
| 4     | Доход от иной творческой деятельности   | Не имею                             |
| 5     | Доход от вкладов в банках и иных кредитных организациях                               | 20 000,00                           |
| 6     | Доход от ценных бумаг и долей участия в коммерческих организациях                     | 100 000,00                          |
| 7     | Иные доходы (указать вид дохода):   |                                     |
|       | 1) от сдачи в аренду нежилого помещения, находящегося в общей долевой собственности;  | 50 000,00                           |
|       | 2) от сдачи в аренду жилого помещения, находящегося в общей совместной собственности; | 50 000,00                           |
|       | 3) от продажи автомашины, принадлежавшей на праве собственности;                      | 500 000,00                          |

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
|   | 4) <i>единовременная компенсационная выплата в связи с рождением ребенка</i> | <i>12 250,00</i>     |
| 8 | <b>Итого доход за отчетный период</b>  | <b>1 632 250, 65</b> |

<sup>1</sup> Указываются доходы (включая пенсии, пособия, иные выплаты) за год, предшествующий году подачи документов для замещения должности муниципальной службы.

<sup>2</sup> Доход, полученный в иностранной валюте, указывается в рублях по курсу Банка России на дату получения дохода.

## Раздел 2. Сведения об имуществе

### 2.1. Недвижимое имущество

| № п/п | Вид и наименование имущества  | Вид собственности <sup>1</sup>            | Место нахождения (адрес)  | Площадь (кв. м) |
|-------|---|---|---|-----------------|
| 1     | Земельные участки <sup>2</sup> :<br>1) <i>дачный земельный участок</i>        | <i>общая долевая — 1/4</i>                | <i>Республика Бурятия г. Улан-Удэ ДНТ «Перспектива», уч. № 20</i> | <i>800</i>      |
| 2     | Жилые дома:<br>1) <i>жилой дом</i>  | <i>общая совместная с Бадмаевой Г. И.</i> | <i>Республика Бурятия г. Улан-Удэ, 112 мкр. д. 10</i>             | <i>100</i>      |
| 3     | Квартиры:<br>1) <i>квартира</i>   | <i>общая совместная с Бадмаевой Г. И.</i> | <i>г. Улан-Удэ, ул. Мокрова д. 17, кв. 11</i>                     | <i>78</i>       |
| 4     | Дачи: Не имею   |   |   |                 |
| 5     | Гаражи:<br>1) <i>гараж-бокс</i>   | <i>индивидуальная</i>                     | <i>г. Улан-Удэ, ул. Мокрова</i>                                   | <i>18</i>       |
| 6     | Иное недвижимое имущество:<br>1) <i>нежилое помещение, подвал жилого дома</i> | <i>общая долевая — 1/4</i>                | <i>г. Улан-Удэ, ул. Тобольская д. 13</i>                          | <i>625</i>      |

<sup>1</sup> Указывается вид собственности (индивидуальная, общая); для совместной собственности указываются иные лица (Ф.И.О. или наименование), в собственности которых находится имущество; для долевой собственности указывается доля гражданина, претендующего на замещение должности муниципальной службы, который представляет сведения.

<sup>2</sup> Указывается вид земельного участка (пая, доли): под индивидуальное жилищное строительство, дачный, садовый, приусадебный, огородный и другие.

## 2.2. Транспортные средства

| № п/п | Вид и марка транспортного средства                    | Вид собственности <sup>1</sup> | Место регистрации |
|-------|---|--------------------------------|-------------------|
| 1     | 2   | 3                              | 4                 |
| 1     | Автомобили легковые:<br>1) ВАЗ 21074                  | индивидуальная                 | ГИБДД МВД по РБ   |
| 2     | Автомобили грузовые:<br>1) Тойота Хилукс              | индивидуальная                 | ГИБДД МВД по РБ   |
| 3     | Автоприцепы:<br>1) Не имею                            | Не имею                        | Не имею           |
| 4     | Мототранспортные средства:<br>1) Не имею              | Не имею                        | Не имею           |
| 5     | Сельскохозяйственная техника:<br>1) Не имею           | Не имею                        | Не имею           |
| 6     | Водный транспорт:<br>1) лодка моторная «Мастер — 600» | индивидуальная                 | ГИБДД МВД по РБ   |
| 7     | Воздушный транспорт:<br>1) Не имею                    | Не имею                        | Не имею           |
| 8     | Иные транспортные средства:<br>1) Не имею             | Не имею                        | Не имею           |

<sup>1</sup> Указывается вид собственности (индивидуальная, общая); для совместной собственности указываются иные лица (Ф.И.О. или наименование), в собственности которых находится имущество; для долевой собственности указывается доля гражданина, претендующего на замещение должности муниципальной службы, который представляет сведения.

### Раздел 3. Сведения о денежных средствах, находящихся на счетах в банках и иных кредитных организациях

| №№ п/п | Наименование и адрес банка или иной кредитной организации                    | Вид и валюта счета <sup>1</sup> | Дата от-крытия счета | Номер счета                        | Остаток на счете (руб.) <sup>2</sup> |
|--------|--|---------------------------------|----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 11     | 2  | 3                               | 4                    | 5                                  | 6                                    |
| 11     | № 6991/00381 (Отделение Сбербанка России) г. Улан-Удэ, ул. Терешковой, д. 3а | текущий, в рублях               | 07.11.2003           | указывается 20-значный номер счета | по состоянию на отчетную дату        |

<sup>1</sup> Указываются вид счета (депозитный, текущий, расчетный, ссудный и другие) и валюта счета.

<sup>2</sup> Остаток на счете указывается по состоянию на отчетную дату. Для счетов в иностранной валюте остаток указывается в рублях по курсу Банка России на отчетную дату.

### Раздел 4. Сведения о ценных бумагах

#### 4.1. Акции и иное участие в коммерческих организациях

| № п/п | Наименование и организационно-правовая форма организации <sup>1</sup> | Место нахождения организации (адрес) | Уставный капитал <sup>2</sup> (руб.) | Доля участия <sup>3</sup>                                 | Основание участия <sup>4</sup>                     |
|-------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| 1     | 2   | 3                                    | 4                                    | 5   | 6  |
| 1     | ОАО «Газпром»   | г. Москва, ул. Наметкина, д. 16      | 118 367 564 500                      | 0,0003 %, 70 000 акций, номинальной стоимостью 5 руб./шт. | Свидетельство о праве на наследство по закону от № |

<sup>1</sup> Указываются полное или сокращенное официальное наименование организации и ее организационно-правовая форма (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, товарищество, производственный кооператив и другие).

<sup>2</sup> Уставный капитал указывается согласно учредительным документам организации по состоянию на отчетную дату. Для уставных капиталов, выраженных в иностранной валюте, уставный капитал указывается в рублях по курсу Банка России на отчетную дату.

<sup>3</sup> Доля участия выражается в процентах от уставного капитала. Для акционерных обществ указываются также номинальная стоимость и количество акций.

<sup>4</sup> Указываются основание приобретения доли участия (учредительный договор, приватизация, покупка, мена, дарение, наследование и другие), а также реквизиты (дата, номер) соответствующего договора или акта.



## 4.2. Иные ценные бумаги

| № п/п | Вид ценной бумаги <sup>1</sup> | Лицо, выпустившее ценную бумагу  | Номинальная величина обязательства (руб.) | Общее количество | Общая стоимость (руб.) <sup>2</sup> |
|-------|--------------------------------|--|---|------------------|-------------------------------------|
| 1     | 2                              | 3  | 4   | 5                | 6                                   |
| 1     | <i>Простой вексель</i>         | <i>ОАО «Банк Москвы», г. Москва, ул. Рождественка, д. 8/15, стр. 3</i> | <i>100 000</i>                            | <i>5</i>         | <i>500 000</i>                      |

Итого по разделу 4 «Сведения о ценных бумагах» суммарная декларированная стоимость ценных бумаг, включая доли участия в коммерческих организациях (руб.), составляет *850 000 руб. (номинальная стоимость)*.

<sup>1</sup> Указываются все ценные бумаги по видам (облигации, векселя и другие), за исключением акций, указанных в подразделе «Акции и иное участие в коммерческих организациях».

<sup>2</sup> Указывается общая стоимость ценных бумаг данного вида исходя из стоимости их приобретения (а если ее нельзя определить — исходя из рыночной стоимости или номинальной стоимости). Для обязательств, выраженных в иностранной валюте, стоимость указывается в рублях по курсу Банка России на отчетную дату.

## 5. Сведения об обязательствах имущественного характера

### 5.1. Объекты недвижимого имущества, находящиеся в пользовании<sup>1</sup>

| № п/п | Вид имущества <sup>2</sup>           | Вид и сроки пользования <sup>3</sup>              | Основание пользования <sup>4</sup>      | Место нахождения (адрес)                          | Площадь (кв. м) |
|-------|--------------------------------------|---|---|---|-----------------|
| 1     | 2                                    | 3   | 4                                       | 5   | 6               |
| 1     | <i>Квартира</i>                      | <i>безвозмездное пользование, бессрочное</i>      | <i>фактическое предоставление</i>       | <i>г. Улан-Удэ, ул. Ключевская, д. 15, кв. 10</i> | <i>120</i>      |
| 2     | <i>Земельный участок под гаражом</i> | <i>аренда (долгосрочная) с 2007 г. по 2056 г.</i> | <i>Договор аренды с КУИ г. Улан-Удэ</i> | <i>г. Улан-Удэ, ул. Солнечная, д. 14</i>          | <i>20</i>       |

<sup>1</sup> Указываются по состоянию на отчетную дату.

<sup>2</sup> Указывается вид недвижимого имущества (земельный участок, жилой дом, дача и другие).

<sup>3</sup> Указываются вид пользования (аренда, безвозмездное пользование и другие) и сроки пользования.

<sup>4</sup> Указываются основание пользования (договор, фактическое предоставление и другие), а также реквизиты (дата, номер) соответствующего договора или акта.

## 5.2. Прочие обязательства <sup>1</sup>

| № п/п | Содержание обязательства <sup>2</sup> | Кредитор (должник) <sup>3</sup>                                  | Основание возникновения <sup>4</sup>         | Сумма обязательства (руб.) <sup>5</sup> | Условия обязательства <sup>6</sup> |
|-------|---------------------------------------|--|--|---|------------------------------------|
| 1     | 2                                     | 3  | 4  | 5                                       | 6                                  |
| 1     | <i>Кредит</i>                         | <i>Кредитор — ВТБ-24, г. Москва, ул. Троицкая, д. 17, стр. 1</i> | <i>Договор №6702/425250/05 от 05.08.2010</i> | <i>1 200 000 (первоначальная сумма)</i> | <i>12,9 %</i>                      |

Достоверность и полноту настоящих сведений подтверждаю.

“ 11 ” апреля 20 14 г. Бадмаев

(подпись гражданина, претендующего на замещение должности муниципальной службы)

(Ф.И.О., подпись лица, принявшего справку)

**Практическое занятие 11.** Заполните пакет необходимых документов для проведения аттестации муниципальных служащих

### **Пример распоряжения мэра**

**ПРОЕКТ**

#### **РАСПОРЯЖЕНИЕ**

В соответствии с Положением о порядке проведения аттестации и сдаче квалификационного экзамена муниципальными служащими, утвержденным постановлением Администрации г. Улан-Удэ от 30 октября 2009 г. № 483:

1. Провести аттестацию муниципальных служащих Администрации г. Улан-Удэ и квалификационный экзамен для присвоения классного чина в период с 21 по 22 мая 2014 года.

2. Руководителю Администрации г. Улан-Удэ:

2.1. Подготовить график проведения тестирования муниципальных служащих, аттестации и квалификационного экзамена.

2.2. Обеспечить своевременное прохождение тестирования муниципальными служащими.

2.3. Подготовить аттестационные материалы в соответствии с п. 2.16 Положения.

2.4. Организовать заседание аттестационной комиссии.

Мэр города Улан-Удэ

Ф.И.О.

**Пример распоряжения руководителя  
Администрации г. Улан-Удэ**

**РАСПОРЯЖЕНИЕ**

В соответствии с Положением о порядке проведения аттестации и сдаче квалификационного экзамена муниципальными служащими, утвержденным постановлением Администрации г. Улан-Удэ от 30 октября 2009 г. № 483, распоряжением мэра г. Улан-Удэ от 17 апреля 2014 г. № 9-р:

1. Управлению по кадровой политике Администрации г. Улан-Удэ подготовить график проведения тестирования, очередной аттестации и квалификационного экзамена.

2. Руководителям структурных подразделений Администрации г. Улан-Удэ:

2.1. Обеспечить своевременное прохождение тестирования муниципальными служащими.

2.2. Ознакомить каждого муниципального служащего, подлежащего очередной аттестации и сдаче квалификационного экзамена:

– с графиком проведения аттестации и квалификационного экзамена не менее чем за месяц до их проведения;

– с отзывом не менее чем за две недели до проведения аттестации и квалификационного экзамена.

2.3. Представить секретарю Комиссии:

– в срок до 25 апреля 2014 года списки муниципальных служащих, подлежащих очередной аттестации и сдаче квалификационного экзамена;

в срок до 8 мая 2014 года:

– отзывы об уровне знаний, навыков и умений (профессиональном уровне) муниципальных служащих, с копиями должностных инструкций;

– аттестационные листы, экзаменационные листы;

– списки муниципальных служащих, не подлежащих аттестации, с указанием причин.

3. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на руководителя аппарата Администрации г. Улан-Удэ

Руководитель

Администрации г. Улан-Удэ

Ф.И.О.

## Пример отзыва на муниципального служащего

### Отзыв

об исполнении муниципальным служащим,  
подлежащим аттестации, должностных обязанностей  
за аттестуемый период

1. Фамилия, имя, отчество **Ф.И.О.**

2. Год, число и месяц рождения **19 сентября 1957 г.**

3. Замещаемая должность муниципальной службы на момент проведения аттестации и дата назначения (утверждения) на эту должность  
**Начальник отдела бухгалтерского учета и отчетности Администрации г. Улан-Удэ, 27.03.1997**

4. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени, ученого звания:

**1981 — ВСТИ, инженер-технолог, 1989. ВСТИ — экономист по бухгалтерскому учету, 2001 — профпереподготовка, Институт профессиональных бухгалтеров России, «бухгалтер-эксперт»**

(когда и какое учебное заведение окончил,

5. Стаж муниципальной службы **30 лет**

6. Общий трудовой стаж **33 года**

7. Классный чин муниципальной службы : **муниципальный советник муниципальной службы 2 класса**

8. Перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых муниципальный служащий принимал участие: **автоматизация бюджетного учета, переход на контрактную систему в сфере муниципальных закупок, внедрение новой системы оплаты труда в подведомственных учреждениях, организация и осуществление внутреннего контроля за финансовой деятельностью подведомственных учреждений**

9. Мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности муниципального служащего: **соответствует занимаемой должности, имеет большой опыт практической работы, профессионально подготовлена, пользуется заслуженным авторитетом в коллективе.**

Руководитель аппарата

Администрации г. Улан-Удэ \_\_\_\_\_ Ф.И.О.

С отзывом ознакомлена

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы аттестуемого)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(дата ознакомления)

## Пример аттестационного листа муниципального служащего

### АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, имя, отчество: *Ф.И.О.*

2. Год, число и месяц рождения: *19 сентября 1957 г.*

3. Сведения об образовании и повышении квалификации (что окончил, когда, специальность и квалификация по образованию, ученая степень, ученое звание, когда повышал квалификацию): *ВСТИ, технология мяса и мясных продуктов, инженер-технолог, 1981; ВСТИ, бухгалтер, контроль и анализ хозяйственной деятельности, экономист по бухгалтерскому учету, 1989; МАОУ ДПО «Перспектива», 2014.*

4. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения, утверждения на эту должность: *начальник отдела бухгалтерского учета и отчетности — главный бухгалтер Администрации г. Улан-Удэ, 27.03.1997.*

5. Общий муниципальный стаж, в том числе стаж работы в данном структурном подразделении: *30 лет; 17 лет.*

6. Вопросы к аттестуемому:

1. Назовите объем бюджета г. Улан-Удэ на 2014 год.

2. На какой вопрос вы неправильно ответили на тестировании?

Ответы:

7. Замечания, предложения, высказанные членами аттестационной комиссии

Замечания и предложения, высказанные аттестуемым —

Выполнение рекомендаций предыдущей аттестации —

Оценка деятельности работника по результатам голосования

*Соответствует занимаемой должности*

Количество голосов за 10, против — 0

Рекомендации аттестационной комиссии: *аттестовать*

Председатель комиссии

Ф.И.О.

Члены комиссии

Ф.И.О.

Секретарь комиссии

Ф.И.О.

Дата аттестации

С аттестационным листом ознакомлена, дата \_\_\_\_\_

**Пример протокола заседания комиссии  
по проведению аттестации**

**ПРОТОКОЛ 1**  
**заседания комиссии по проведению аттестации**  
**муниципальных служащих**  
от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ года

Председатель:

Члены комиссии:

Секретарь:

Приглашенные:

Присутствовали:

**Повестка дня:**

1. Проведение аттестации муниципальных служащих

| №                                | Фами-<br>лии<br>имя,<br>отче-<br>ство | Сообщение<br>руководи-<br>теля атте-<br>стуемого | Вопро-<br>сы | Отве-<br>ты | Рекоменда-<br>ции аттеста-<br>ционной<br>комиссии | Результаты<br>голосова-<br>ния членов<br>комиссии   |
|----------------------------------|---------------------------------------|--|--------------|-------------|---|---|
| <b>СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ</b> |                                       |  |              |             |   |   |
| 1                                |                                       |  |              |             | Аттестовать                                       | Соответ-<br>ствует<br>занимаемой<br>должности<br>За — 10,<br>против —<br>0.<br>Единоглас-<br>но |

Председатель комиссии  
Секретарь Ф.И.О.

Ф.И.О.

**Практическое занятие 12.** Подготовить аналитическую записку (анализ) по кадровому составу на примере структурного подразделения Администрации г. Улан-Удэ.

**Пример анализа кадрового состава Администрации г. Улан-Удэ**

Согласно штатных расписаний структурных подразделений Администрации г. Улан-Удэ по состоянию на 1 июня 2013 года, количество **штатных единиц** должностей муниципальной службы составляет **426** единиц (в 2008 г. было 533 единицы, сокращение на 20,1 %, **тенденция ежегодного сокращения** в течение 5 лет налицо). **Фактическая численность** служащих, замещающих должности муниципальной службы, на 1 июня 2013 года составила **411** человек (в 2008 году, было 515 человек, сокращение на 20,2 %).

Из **426** должностей муниципальной службы **по штату**, к группам должностей согласно реестру относятся:

| Должности муниципальной службы | Количество штатных единиц в % от общего количества |                            |
|--------------------------------|--|----------------------------|
| Высшая                         | 27 (в 2008 г. было 11 %)                           | 6,3 (в 2008 г. было 2,0 %) |
| Главная                        | 74 (66)  | 17,4 (12,4)                |
| Ведущая                        | 148 (241)  | 34,7 (45,2)                |
| Старшая                        | 177 (214)  | 41,5 (40,2)                |
| Младшая                        | 0 (1)  | 0 (0,2)                    |

**Фактически** на отчетную дату замещают:

высшая **25** чел.

главная **67** чел.

ведущая **146** чел.

старшая **173** чел.

Качественный состав по возрасту показывает, что из **411** служащих, **фактически замещающих** должности муниципальной службы:

– **16,8 %** (или 69 чел.) составляют лица в возрасте **до 30 лет** (в 2008 г. было 20,4 %, или 105 чел.)

– **39,2 %** (или 161 чел.) **от 30 до 39 лет** (30,9 %, или 159 чел.);

– **19,5 %** (или 80 чел.) **от 40 до 49 лет** (21,0 %, или 108 чел.);

– **23,1 %** (или 95 чел.) **от 50 до 59 лет** (27,2 %, или 140 чел.);

– **1,5 %** (или 6 чел.) **от 60 до 65 лет** (0,3 %, или 3 чел.).



Анализ вышеперечисленных цифр качественного состава муниципальных служащих Администрации г. Улан-Удэ по возрасту показывает, что процесс омоложения кадров произошел в молодежной возрастной группе от 30 до 39 лет, о чем наглядно говорят процентные показатели этой возрастной группы, и наоборот, увеличение численного состава старшей возрастной группы от 60 до 65 лет. В остальных возрастных группах процентные показатели колеблются около средних показателей уровней прошлых лет. Однако сумма процентного и численного соотношений (56 % и 230 чел.) двух молодежных групп до 30 лет и от 30 до 39 лет от всей фактической численности (411 чел.) показывает, что **каждый второй муниципальный служащий** Администрации г. Улан-Удэ является представителем молодого поколения.

Средний возраст муниципальных служащих в целом по Администрации г. Улан-Удэ составляет **38 лет**.

Средний возраст муниципальных служащих, замещающих должности муниципальные службы по группам должностей, составляет:

- высшие должности — 52 года;
- главные должности — 41 год;
- ведущие должности — 38 лет;
- старшие должности — 39 лет.

Из **411** служащих, замещающих должности муниципальной службы, **71,8 %** (или **295** чел.) составляют **женщины** (в 2008 г. было 74,6 %, или 384 чел.) и **28,2 %** (или **116** чел.) мужчины (в 2008 г. было 25,4 %, или 131 чел.). Наблюдается незначительное уменьшение доли женщин и соответственно увеличение доли мужчин.

Замещение по **группам должностей** муниципальной службы по **половому признаку** выглядит следующим образом:

|         | Женщины  | Мужчины   |
|---------|--|---|
| Высшая  | <b>4,4 %</b> (или <b>13</b> чел.)<br>(в 2008 г. было 0,5 % — 2 чел.) | <b>10,3 %</b> (или <b>12</b> чел.)<br>(в 2008 г. было 6,9 % — 9 чел.) |
| Главная | <b>13,9 %</b> (или <b>41</b> чел.) (было 9,1 % — 35 чел.)            | <b>22,4 %</b> (или <b>26</b> чел.) (было 22,1 % — 29 чел.)            |
| Ведущая | <b>38,3 %</b> (или <b>113</b> чел.) (было 46,6 % — 179 чел.)         | <b>28,4 %</b> (или <b>33</b> чел.) (было 40,5 % — 53 чел.)            |
| Старшая | <b>43,4 %</b> (или <b>128</b> чел.) (было 43,5 % — 167 чел.)         | <b>38,8 %</b> (или <b>45</b> чел.) (было 30,5 % — 40 чел.)            |
| Младшая | 0 % (было 0,3 % — 1 чел.)  | 0% (было 0 % 0 чел.)  |

По **половозрастному признаку** замещение должностей муниципальной службы в Администрации г. Улан-Удэ характеризуется следующими показателями:

|                            | Женщины   | Мужчины   |
|----------------------------|---|---|
| до 30 лет                  | <b>16,6 %</b> (или <b>49</b> чел.)<br>(было 17,7 % — 68 чел.)   | <b>17,2 %</b> (или <b>20</b> чел.)<br>(было 28,3 % — 37 чел.) |
| от 30 до 39 лет            | <b>37,6 %</b> (или <b>111</b> чел.)<br>(было 31,8 % — 122 чел.) | <b>43,1 %</b> (или <b>50</b> чел.)<br>(было 28,3 % — 37 чел.) |
| от 40 до 49 лет            | <b>21,0 %</b> (или <b>62</b> чел.)<br>(было 23,4 % — 90 чел.)   | <b>15,5 %</b> (или <b>18</b> чел.)<br>(было 13,7 % — 18 чел.) |
| от 50 до 59 лет            | <b>24,4 %</b> (или <b>72</b> чел.)<br>(было 26,6 % — 102 чел.)  | <b>19,8 %</b> (или <b>23</b> чел.)<br>(было 29,0 % — 38 чел.) |
| в т. ч.<br>от 55 до 59 лет | <b>7,5 %</b> (или <b>22</b> чел.)<br>(было 7,0 % — 27 чел.)     | данные не учитываются   |
| от 60 до 65 лет            | <b>0,3 %</b> (или <b>1</b> чел.)<br>(было 0,5 % — 2 чел.)       | <b>4,3 %</b> (или <b>5</b> чел.)<br>(было 0,7 % — 1 чел.)     |

Вышеприведенные цифры подтверждают **омоложение** кадрового состава муниципальных служащих Администрации г. Улан-Удэ и по **половозрастному признаку** в молодежной возрастной группе от 30 до 39 лет, так доля молодых женщин увеличилась на **6 %**, а доля молодых мужчин увеличилась на **15 %**, одновременно, снизились доли как женщин, так и мужчин, в старшей возрастной группе от 50 до 59 лет.

Анализ распределения **411** (в 2008 г. было 515 чел.) работников Администрации г. Улан-Удэ, замещающих должности муниципальной службы, по **стажу** показывает, что стаж муниципальной службы имеют:

|                    | Женщины                             | Мужчины                          |
|--------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| до 1 года          | <b>5,4 %</b> (или <b>22</b> чел.)   | (в 2008 г. было 3,3 % — 17 чел.) |
| от 1 года до 5 лет | <b>14,1 %</b> (или <b>58</b> чел.)  | (было 25,0 % — 129 чел.)         |
| от 5 до 10 лет     | <b>29,4 %</b> (или <b>121</b> чел.) | (было 24,9 % — 128 чел.)         |

|                   |                                     |                          |
|-------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| от 10 до 15 лет   | <b>20,7 %</b> (или <b>85 чел.</b> ) | (было 17,7 % — 91 чел.)  |
| от 15 до 25 лет   | <b>23,6 %</b> (или <b>97 чел.</b> ) | (было 19,6 % — 101 чел.) |
| от 25 лет и свыше | <b>6,8 %</b> (или <b>28 чел.</b> )  | (было 9,5 % — 28 чел.)   |

Из вышеприведенных цифр видно, что произошло **увеличение** долей муниципальных служащих, имеющих муниципальный стаж **мене 1 года** и **от 5 до 10 лет** (следствие увеличения доли молодежи), а также, имеющих стаж **от 10 до 15** и **от 15 до 25** лет, при **значительном уменьшении** доли муниципальных служащих со стажем **от 1 года до 5 лет**.

Анализ распределения по **половому признаку 411** муниципальных служащих и имеющих стаж муниципальной службы, показывает следующее:

| Стаж      | Женщины  | Мужчины  |
|-----------|--|--|
|           | в % от их численности                                  | в % от их численности                                |
| до 1 года | <b>12 чел. 4,1 %</b> (в 2008 г. было 13 чел. — 3,4 %)  | <b>10 чел. 8,6 %</b> (в 2008 г. было 4 чел. — 3,0 %) |
| от 1 года | до 5 лет <b>41 чел. 13,9 %</b> (было 89 чел. — 23,2 %) | <b>17 чел. 14,7 %</b> (было 40 чел. — 30,3 %)        |
| от 5 до   | 10 лет <b>94 чел. 31,9 %</b> (было 98 чел. — 25,5 %)   | <b>27 чел. 23,3 %</b> (было 30 чел. — 22,7 %)        |
| от 10 до  | 15 лет <b>65 чел. 22,0 %</b> (было 66 чел. — 17,2 %)   | <b>20 чел. 17,2 %</b> (было 25 чел. — 18,9 %)        |
| от 15 до  | 25 лет <b>72 чел. 24,4 %</b> (было 81 чел. — 21,1 %)   | <b>25 чел. 21,6 %</b> (было 20 чел. — 15,2 %)        |
| от 25 лет | и выше <b>11 чел. 3,7 %</b> (было 37 чел. — 9,6 %)     | <b>17 чел. 14,7 %</b> (было 13 чел. — 9,9 %)         |

Анализ таблицы показывает, что **в 2 раза увеличилась** доля мужчин, имеющих стаж муниципальной службы до 1 года, одновременно, **почти в 2 раза уменьшились** доли как женщин, так и мужчин, имеющих стаж муниципальной службы от 1 года до 5 лет. За 5 лет **увеличились доли мужчин**, имеющих стаж от 15 до 25 лет и от 25 лет и выше, а также **доля женщин** со стажем от 15 до 25 лет.

Из 411 (в 2008 г. было 515 чел.) служащих Администрации г. Улан-Удэ, замещающих должности муниципальной службы, все 411 служащих имеют **высшее профессиональное образование** (в 2008 г. было 99,6 % с высшем профессиональным и 0,4 % средним профессиональным образованием).

Согласно «Общероссийскому классификатору специальностей по образованию» (ОКСО), все 411 служащих Администрации г. Улан-Удэ, имеющих **базовое высшее профессиональное образование**, распределены по следующим 9 укрупненным группам специальностей и направлениям подготовки:

|   |   |
|---|---|
| – «Экономика и управление»  | 48,7 % (или 200 чел., в 2008 г. было 45,3 % — 232 чел.) |
| в т. ч. по специальности «Государственное и муниципальное управление» | 9,5 % (или 39 чел., в 2008 г. было 5,4 % — 28 чел.)     |
| – «Другие»  | 19,2 % (или 79 чел., в 2008 г. было 17,5 % — 90 чел.)   |
| – «Гуманитарные и социальные науки»                                   | 15,8 % (или 65 чел., в 2008 г. было 16,0 % — 82 чел.)   |
| в т. ч. по направлению подготовки                                     |   |
| – «Юриспруденция»   | 12,4 % (или 51 чел., в 2008 г. было 10,1 % — 52 чел.)   |
| – «Образование и педагогика»  | 12,2 % (или 50 чел., в 2008 г. было 13,4 % — 69 чел.)   |
| – «Культура и искусство»  | 2,7 % (или 11 чел., в 2008 г. было 3,3 % — 17 чел.)     |
| – «Здравоохранение»   | 0,2 % (или 1 чел., в 2008 г. было 2,1 % — 11 чел.)      |
| – «Физико-математические науки»                                       | 0,3 % (или 2 чел., в 2008 г. было 1,8 % — 9 чел.)       |
| – «Информационная безопасность»                                       | 0,2 % (или 1 чел., в 2008 г. было 0 % — 0 чел.)         |
| – «Сфера обслуживания»  | 0 % (или 0 чел., в 2008 г. было 0,4 % — 2 чел.)         |
| – «Сельское и рыбное хозяйство»                                       | 0,5 % (или 2 чел., в 2008 г. было 0,2 % — 1 чел.)       |

Из анализа качественного состава муниципальных служащих Администрации г. Улан-Удэ по образованию видно, что около половины (48,7% или 200чел.) служащих имеют базовое высшее профессиональное экономическое направления, в числе которого ежегодно и неуклонно увеличивается доля служащих по специальности «Государственное и муниципальное управление», которая по состоянию на 1 июня 2013 года, составляет 9,5 % (39 чел.) или почти каждый десятый служащий имеет вышеназванную специальность. Каждый восьмой (12,4 %, или 51 чел.) муниципальный служащий имеет образование по направлению подготовки «Юриспруденция» из укрупненной группы специальностей «Гуманитарные и социальные науки». За рассматриваемый период (5 лет) медленно и неуклонно снижаются доли служащих имеющих высшее образование по таким направлениям подготовки, как «Образование и педагогика», «Культура и искусство», «Здравоохранение». На уровне прошлых лет остается доля служащих с высшим образованием укрупненной группы «Другие» (19,2 %, или 79 чел.), представителем которой является почти каждый пятый муниципальный служащий Администрации г. Улан-Удэ.

Из 411 работников Администрации г. Улан-Удэ, замещающих должности муниципальной службы, 26,0 % (или 107 чел., в 2008 г. было 19,6 % — 101 чел.) имеют 2 и более высших профессиональных образования или каждый четвертый муниципальный служащий, 6,7 % (или 15 чел., в 2008 г. было 7,8 % — 40 чел.) имеют послевузовское профессиональное образование на соискание ученой степени кандидата или доктора наук. Ученые степени «кандидат наук» имеют 2,4 %, или 10 служащих Администрации г. Улан-Удэ и 1 служащий имеет ученую степень «доктор наук», что составляет 0,2 % от всех служащих.

**Практическое занятие 13.** Практическое самостоятельное задание включает в себя составление записки по избранному варианту. Все задания выполняются студентами и слушателями самостоятельно, с привлечением рекомендованной литературы и нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы кадровой политики.

Объем ответа на задание должен составить примерно от 20 до 30 страниц машинописного текста в редакторе Word размером шрифта 14 через полтора интервала на листе формата А 4.

Варианты работы представлены в таблице. Выбирайте вариант, буквенное обозначение которого соответствует первой букве Вашей фамилии.

| Темы докладов  | Ваш вариант |
|--|-------------|
| <p>Кадровая политика администрации в сфере муниципальной службы</p> <p>Стратегия организации и кадровая политика</p> <p>Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов</p> <p>Содержание работы по формированию организационной структуры управления</p> | АБВЧШЩ      |
| <p>Деятельность органов местного самоуправления по решению проблем занятости и трудовой миграции в муниципальном образовании.</p> <p>Законодательство о государственной и муниципальной службе в РФ и основы государственной кадровой политики</p>   | ЕЕЖТУЫ      |
| <p>Оценка персонала местных органов власти</p> <p>Кадровая программа организации</p> <p>Методы построения системы управления персоналом</p> <p>Элементы кадровой политики и этапы ее развития</p>  | КЛМЮЯЭ      |

|   |               |
|---|---------------|
| <p>Роль образования в развитии кадрового потенциала муниципального образования</p> <p>Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики</p> <p>Профессионально-должностная структура организации</p> <p>Содержание современной российской кадровой политики в организации</p>   | <p>ПРСЗИН</p> |
| <p>Культура труда руководящих кадров. Приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления</p> <p>Маркетинг персонала</p> <p>Нормирование и учет численности персонала.</p> <p>Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва</p> <p>Планирование развития персонала на конкретном примере</p> | <p>ФХЦГДО</p> |

Обязательные разделы работы:

краткая справка о состоянии кадрового потенциала организации или муниципального образования; раскрытие избранной темы; обоснование сильных и слабых сторон в деятельности организации или органа местного самоуправления по данному вопросу; заключение (каковы пути совершенствования деятельности по данному вопросу).

## Вопросы к зачету

1. Понятие и принципы кадровой политики.
2. Цели и задачи кадровой политики.
3. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.
4. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки.
5. Факторы, влияющие на кадровую политику.
6. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.
7. Критерии оценки эффективности кадровой политики.
8. Ключевые показатели эффективности кадровой политики.
9. Направления повышения эффективности кадровой политики.
10. Особенности реализации кадровой политики в российских и зарубежных компаниях.
11. Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.
12. Принципы планирования в деятельности организации.
13. Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности.
14. Балансовые методы планирования.
15. Планирование численности и структуры персонала.
16. Количественная и качественная потребность в кадрах.
17. Планирование развития персонала.
18. Планирование социального развития.
19. Планирование социальной ответственности бизнеса.
20. Планирование эффективности производительности труда.
21. Планирование рисков и сопротивления.
22. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.
23. Оценка затрат на персонал.



## **Примерный перечень вопросов при участии в конкурсе на общее знание нормативно-правовых актов**

1. Какой нормативный правовой акт устанавливает государственные гарантии осуществления местного самоуправления?
2. Входят ли органы местного самоуправления в систему органов государственной власти?
3. Входит ли избирательная комиссия муниципального образования в структуру органов местного самоуправления?
4. Какой срок установлен законом для рассмотрения протеста прокурора на нормативный правовой акт представительного органа местного самоуправления?
5. Дайте определение понятия «местное самоуправление».
6. Кем назначаются муниципальные выборы?
7. Дайте определение понятия «муниципальный служащий».
8. Какое из нижеперечисленных обстоятельств не препятствует гражданину замещать должность муниципальной службы?
9. Какие права имеет муниципальный служащий?
10. Какой из нижеперечисленных органов осуществляет контроль за исполнением бюджета городского округа «город Улан-Удэ»?
11. Что такое бюджет городского округа «город Улан-Удэ»?
12. В какой форме проводятся торги?
13. Дайте определение понятия «местное самоуправление».
14. Кому присваивается классный чин без сдачи квалификационного экзамена?
15. К какой группе должностей Реестра должностей муниципальной службы относится начальник отдела в управлении?
16. Кто из нижеперечисленных лиц не является муниципальным служащим?
17. Назовите цель создания официального сайта Администрации г. Улан-Удэ.
18. В каких случаях муниципальный служащий не может находиться на муниципальной службе?
19. Кем утверждается структура органов местного самоуправления в муниципальном образовании?
20. Назовите основной финансовый документ, принимаемый представительным органом местного самоуправления.
21. Требуется ли утверждения решение, принятое на местном референдуме?
22. Когда принимается решение о назначении и проведении местного референдума?
23. Чем определяется численный состав представительного органа местного самоуправления

24. Кому подотчетен глава муниципального образования?
25. Какие органы устанавливают порядок управления муниципальной собственностью?
26. К полномочиям каких органов относится установление и изменение границ муниципальных образований?
27. Решением какого органа муниципальные правовые акты могут быть признаны недействительными?
28. Когда был принят Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»?
29. Что составляет экономическую основу местного самоуправления?
30. Дайте определение понятия «муниципальное образование».
31. Кем принимается Устав муниципального образования?
32. Подлежит ли государственной регистрации Устав муниципального образования?
33. Когда вступает в силу Устав муниципального образования?
34. Учитывается ли мнение населения при изменении границ муниципального образования?
35. При какой численности у населения возникает право на местное самоуправление?
36. Что такое местный референдум?
37. Что такое правотворческая инициатива граждан?
38. Что такое городской округ?
39. Кем утверждается структура Администрации г. Улан-Удэ?
40. Кем муниципальные правовые акты не могут быть отменены?

## **Примерный перечень вопросов при участии в конкурсе применительно к исполнению должностных обязанностей специалиста кадровой службы**

1. Назовите основные законы и нормативно-правовые акты, регулирующие кадровую работу в муниципальном образовании.
2. Что включает себя кадровая работа в муниципальном образовании?
3. Какие существуют приоритетные направления формирования кадрового состава муниципальной службы?
4. Что представляет собой реестр муниципальных служащих?
5. Каким нормативным документом регламентировано ведение личного дела муниципального служащего?
6. Из каких документов состоит личное дело муниципального служащего?
7. Какова продолжительность отпуска муниципального служащего?
8. В каком порядке оформляется прием на работу муниципального служащего?
9. Назовите порядок проведения сокращения в организации.
10. Назовите дополнительные основания для расторжения трудового договора с муниципальным служащим, помимо предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.
11. Назовите кадровые технологии при поступлении граждан на муниципальную службу (конкурс на замещение вакантной должности).
12. Назовите технологии оценки профессионального уровня и служебной деятельности муниципальных служащих (аттестация, квалификационный экзамен).

## ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

**Аудиторская документация** — это совокупность материальных носителей информации, которая отражает объем выполненных аудиторских процедур, полученных аудиторских доказательств, заключений, сделанных аудитором. Она составляется самим аудитором, сотрудниками проверяемого экономического субъекта и третьими лицами по запросу аудитора до начала, в ходе и по завершении аудиторской проверки.

**Аудиторское заключение** — официальный документ, предназначенный для пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемых лиц, содержащий выраженное в установленной форме мнение аудиторской организации, индивидуального аудитора о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица.

**Делегирование полномочий** — это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя. Суть этого понятия заключается в том, что работающие над конкретной проблемой лица лучше понимают ситуацию, чем руководитель.

**Кадры** — основной (личный) состав работников учреждения, предприятия, организации.

**Кадровый аудит** — проверка в организации соблюдения требований трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов, содержащих нормы трудового права.

**Кадровый аудит** — процедура для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в организации.

**Кадровая политика** — совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому ее считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций

**Кадровый конкурс** — технология отбора кадров в органы государственного и муниципального управления, реализующая принцип (в соответствии с действующим законодательством) комплектования этих органов высокопрофессиональными кадрами, который является одним из основных принципов открытой кадровой политики.

**Кадровое планирование** — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

**Контроль за выполнением принятых решений** — прием реализации принятых решений, который предусматривает установление фактического

состояния объекта контроля и его поведения в соответствии с управленческим действием.

**Метод аудиторского контроля** — это совокупность методических приемов контроля процессов расширенного воспроизводства общественно необходимого продукта и соблюдение его законодательного и нормативно-правового регулирования в условиях рыночной экономики.

**Муниципальная кадровая политика** — рассчитанная на длительный период линия развития человеческих ресурсов, система подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, производственно-хозяйственных, образовательных, культурно-исторических и др.

**Объективные факторы** — это степень «исчерпанности» потенциала материальных и финансовых факторов в организации; уровень перспективы деловой активности; политика государства, зрелость и действенность общественного мнения.

**Оценка персонала** — процесс сопоставления индивидуальных свойств и качеств работника с определенными требованиями.

**Пассивная кадровая политика организации** — отсутствие разработанной программы действий в отношении персонала.

**Планирование социального развития** коллектива предприятия — метод управления социальными процессами в жизни коллектива.

**Превентивная кадровая политика** — наличие в организации доказанных прогнозов развития ситуации, основанных на диагностики персонала и прогнозировании кадровой ситуации.

**Профессионально важные качества (ПВК) муниципального служащего** — это индивидуальные свойства личности муниципального служащего, которые необходимы и достаточны для реализации управленческой деятельности на нормативно заданном уровне.

**Рабочая сила** — способность человека к труду, совокупность его духовных и физических способностей, используемых для производства материальных и духовных благ.

**Распределение рабочей силы** — процесс размещения работников по различным родам, видам деятельности, отраслям, территориям.

**Реактивная кадровая политика** — осуществление контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом.

**Система повышения квалификации кадров органов местного самоуправления** — это комплекс мер, видов деятельности и работ, увязанных по целям, ресурсам, срокам их выполнения и направленных на обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных стандартов и учебных программ.

**Система трудовых показателей** — это совокупность количественных и качественных измерителей степени эффективности применения живого труда в процессе производства.

**Социальное планирование** — это система методов и средств планомерного управления развитием трудового коллектива как социальной общности, целенаправленное регулирование социальных процессов и развития социальных отношений на уровне коллективов.

**Социальная структура коллектива** — это строение, которое определяется составом и сочетанием в нем различных социальных групп. Под социальной группой понимают совокупность работников, обладающих каким-либо общим, объединяющим их социальным признаком, свойством, например, уровнем образования, профессией, стажем работы и т. д.

**Стратегическое управление (менеджмент)** — функция управления (менеджмента), которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

**Стратегическое управление** — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

**Субъективные факторы кадровой политики** — личностные особенности руководителя, его образованность в области экономических, правовых и гуманитарных наук, понимание социальной ответственности.

**Трудовой потенциал** — развитая в данном обществе совокупность демографических, социальных и духовных характеристик, качеств трудоспособного населения, которые реализованы или могут быть реализованы в условиях достигнутого уровня развития производительных сил, научно-технического прогресса и системы отношений, связанных с участием работника в процессе труда и общественной деятельности.

**Трудовой потенциал** — физические и творческие способности работников, их знания, опыт, умения, традиции.

**Человеческие ресурсы** — ресурс труда, который в рыночной экономике является важнейшим (активным) фактором производства.

**Эффективность реализации кадровой политики** зависит от таких показателей, как расходы кадровой службы в процентах от общих расходов компании, динамика годового бюджета кадровой службы, время заполнения вакансии работника в организации, объем расходов по найму всего, в т. ч. на одного принятого сотрудника, уровень качества трудовой жизни, т. е. удовлетворенность потребностей персонала, условия труда, моральный климат в коллективе, оплата труда и т. д.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основная литература

1. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие / А. Н. Аверин. — Москва : Флинта, 2005. — 224 с.
2. Баинов А. С. К вопросу о формировании кадрового состава и кадровой работы на муниципальной службе / А. С. Баинов // Вестник Бурятского государственного университета. — 2010. — Вып. 2. — С. 81.
3. Бахрах Д. Н. Административное право / Д. Н. Бахрах. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Проспект, 2007. — 250 с.
4. Бизиокова И. В. Подбор и оценка кадров управления / И. В. Бизиокова. — Москва : Экономика, 1996.
5. Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности / В. А. Бодров. — Москва : Perse, 2001. — 511 с.
6. Большой юридический словарь / под ред. А. Я. Сухарева, В. Д. Зорькина, В. Е. Крутских. — Москва : Инфра-М, 1998. — 731 с.
7. Гаджиев А. Г. К вопросу об управленческой культуре государственных организаций / А. Г. Гаджиев // Экономическое развитие страны: различные аспекты вопроса: материалы VII Международной научно-практической конференции. — Москва : Спутник+, 2012. — С. 2–5.
8. Гапошина Л. Г. Маркетинг кадрового обеспечения: учебное пособие для студентов вузов / Л. Г. Гапошина. — Москва : Дашков и К, 2002. — 116 с.
9. Государственная и гражданская служба в Российской Федерации: учебно-методический комплекс / В. Г. Игнатов [и др.]. — Ростов-на-Дону, 2008. — С. 177.
10. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: курс лекций. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : Изд-во РАГС, 2008. — С. 279.
11. Государственная служба: учебник. — Москва : Статут, 2009. — С. 366.
12. Гладышев А. Г. Муниципальная кадровая политика: учебное пособие для вузов / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, Е. С. Савченко. — Москва : Муниципальный мир, 2009. — 256 с.
13. Глушко А. Н. Основные этапы подбора и адаптации психологических методик в целях профессионального психологического отбора / А. Н. Глушко. — Москва: ЦВМУ, 1991. — 119 с.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. — 5-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород : НИМБ, 2010. — 720 с.
15. Ежевский Д. О. Правовые основы прохождения муниципальной службы в Российской Федерации / Д. О. Ежевский // Административное и муниципальное право. — 2010. — № 3. — С. 21–22.
16. Калининченко Л. А. Организация муниципальной службы / Л. А. Калининченко. — Саратов, 1998. — С. 46.
17. Кибанов А. Я. Управление трудовыми ресурсами : учебник для вузов / А. Я. Кибанов. — Москва : Инфра-М, 2010. — 284 с.
18. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : Инфра-М, 2010. — 301 с.
19. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А. Я. Кибанов. — Москва : Инфра-М, 2008. — 447 с.
20. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : Инфра-М, 2010. — 301 с.

21. Крымов А. А. Вы — управляющий персоналом / А. А. Крымов. — Москва : Вершина, 2006. — 320 с.
22. Кулагин Б. В. Основы профессиональной психодиагностики / Б. В. Кулагин. — Ленинград : Медицина, 1984. — 250 с.
23. Кутафин О. Е. Муниципальное право Российской Федерации: учебник / О. Е. Кутафин, В. И. Фадеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юристъ, 2000. — 552 с.
24. Лазарев Б. М. Компетентия органов управления / Б. М. Лазарев. — Москва : Юристъ, 2002. — 107с.
25. Литягин А. Организация и проведение Ассесмент Центра / А. Литягин // Персонал. — 2007. — № 43. — С. 17–21.
26. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / В. В. Лукашевич. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Кнорус, 2008. — 240 с.
27. Макланов А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала: учебник для вузов / А. Г. Макланов. — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 480 с.
28. Марченко И. Задачи кадрового резерва / И. Марченко // Служба кадров и персонал. — 2009. — № 3. — С. 43.
29. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Дело, 1995. — 254 с.
30. Митин А. Н. Интеллектуальные способности и мышление личности [Электронный ресурс] / А. Н. Митин // Бизнес, менеджмент и право. — Режим доступа: [http://bmpravo.ru/show\\_stat.php?stat=293](http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=293)
31. Мягких Н. И. Профессиональный психологический отбор кандидатов на службу в органы внутренних дел Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. псих. наук / Н. И. Мягких. — Санкт-Петербург, 2004. — 21 с.
32. Новокрещенов А. В. Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу / А. В. Новокрещенов // Социологическое исследование. — 2008. — № 10. — С. 62–65.
33. О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 22 октября 2013 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2007. — № 10. — Ст. 1152.
34. О противодействии коррупции: федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ.
35. О создании резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс] // Президент России. — Режим доступа: [http://www.kremlin.ru/articles/kadry3\\_shtml](http://www.kremlin.ru/articles/kadry3_shtml)
36. Профессионально важные качества личности как основа профессиональной пригодности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://artlib.osu.ru/Docs/piter/bookchap/978591180107.html>
37. Профессиональный психологический отбор кандидатов в военно-учебные заведения МО РФ: методические рекомендации. — Москва : МО РФ, 1994. — 295 с.
38. Работа с кадрами: психологический аспект. — Москва : Экономика, 1990. — 168 с.
39. Радченко А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход / А. И. Радченко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Ростов-на-Дону : Март, 2007. — 608 с.
40. Система муниципального управления: учебник для вузов / под ред. В. Б. Зотова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 512 с.
41. Собчик Л. Н. Психодиагностика в профориентации и кадровом отборе / Л. Н. Собчик. — Санкт-Петербург : Речь, 2002. — 72 с.



42. Совершенствование кадровой политики органов местного самоуправления Республики Бурятия. — Улан-Удэ: Изд-во БНЦ СО РАН, 2000. — 127 с.
43. Соловьев О. Кадровый резерв — это источник формирования и развития потенциала организации / О. Соловьев // Служба кадров и персонал. — 2009. — № 1. — С. 40.
44. Соломатин Е. Ю. Административно-правовое регулирование формирования кадрового резерва на федеральной государственной гражданской службе: автореф. дис. ... канд. юрид. наук / Е. Ю. Соломатин. — Москва, 2006. — С. 11.
45. Спивак В. А. Управление персоналом: учебник / В. А. Спивак. — Москва : Эскимо, 2010.
46. Сулемов В. А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии / В. А. Сулемов. — Москва : Изд-во РАГС, 2006. — С. 7-8.

### Рекомендуемая литература

1. Баинов А. С. К вопросу о формировании кадрового состава и кадровой работы на муниципальной службе / А. С. Баинов // Вестник Бурятского государственного университета. — 2010. — Вып. 2. — С. 81.
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. — Минск : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. — 352 с.
3. Бухалков М. Управление персоналом / М. Бухалков. — Москва : Инфра-М, 2008. — 400 с.
4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. — Москва: Инфра-М, 2005. — 304 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум / А. Я. Кибанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Инфра-М, 2007. — 364 с.
6. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом: учебное пособие для вузов / А. Я. Кибанов. — Москва : Кнорус, 2010. — 445 с.
7. Кибанов А. Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. — Москва : Инфра-М, 2010. — 284 с.
8. Корпоративный менеджмент [сайт]. — URL: <http://www.cfin.ru/>
9. Крымов А. А. Вы — управляющий персоналом / А. А. Крымов. — Москва : Вершина, 2006. — 320 с.
10. Лукичева Л. И. Управление персоналом: курс лекций / Л. И. Лукичева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Омега-Л, 2007.
11. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пассе, Д. Дьякова, А. Новикова. — Санкт-Петербург : Питер, 2005. — 320 с.
12. Спивак В. А. Управление персоналом: учебник / В. А. Спивак. — Москва : Эскимо, 2010. — 86 с.
13. Работа с персоналом [сайт]. — URL: <http://www.hr-journal.ru/>
14. Работа с персоналом. Системный подход: практическое пособие. — Москва : Альфа-пресс, 2008. — 248 с.
15. Управление персоналом / С. И. Самыгин [и др.]. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. — 512 с.
16. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов. — Москва : Мир, 2004. — 406 с.
17. Экономика и социология труда: учебник для вузов / А. Я. Кибанов [и др.]. — Москва : Инфра-М, 2010. — 583 с.

Учебное издание

# ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

*Учебно-методическое пособие*

Составитель

*Оюна Хайдаповна Аршолоева*

Редактор *А. Д. Танхаева*

Компьютерная верстка *Н. Ц. Тахинаевой*

Свидетельство о государственной аккредитации  
№ 1289 от 23 декабря 2011 г.

Подписано в печать 17.06.15. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 9,53. Уч.-изд. л. 6,34. Тираж 40. Заказ 168.  
Цена договорная.

Издательство Бурятского госуниверситета  
670000, г. Улан-Удэ, ул. Смолина, 24а  
riobsu@gmail.com

Отпечатано в типографии Издательства БГУ  
670000, г. Улан-Удэ, ул. Сухэ-Батора, 3а



BURYAT  
STATE  
UNIVERSITY



БУРЯТСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА



6702210030177

ISBN 978-5-9793-0770-1



9 785979 307701

УЛАН-УДЭ 2015