

**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет экономики и управления  
Кафедра менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление «Управление персоналом»  
Профиль «Управление персоналом организации»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

к.э.н. доц. Балановская А.В.

Подпись \_\_\_\_\_



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

**«Кадровый контроллинг, как инновационный инструмент  
управления персоналом»**

Выполнил:

Фадеева И.А., УП-41

\_\_\_\_\_

Научный руководитель:

к.ф.н. доцент

Попов А.А.

\_\_\_\_\_

Самара

2017

## Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы кадрового контроллинга в организации .....	6
1.1 Система управления персоналом и ее основные элементы.....	6
1.2 Понятие и сущность инновационного подхода к контроллингу персонала..	17
2. Организация кадрового контроллинга в системе управления персоналом в прокуратуре Самарской области.....	30
2.1 Краткая характеристика учреждения.....	30
2.2 Инструменты и методы проведения контроллинга в прокуратуре Самарской области.....	36
3. Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового контроллинга..	50
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового контроллинга в прокуратуре Самарской области.....	50
3.2 Ожидаемый результат от предложенных мероприятий.....	64
Заключени.....	67
Список литературы.....	69
Приложение 1 Приказ об утверждении положения о резерве кандидатов.....	73
Приложение 2 Приказ об утверждении положения о наставничестве.....	77
Приложение 3 Положение о молодом специалисте прокуратуры Самарской области.....	79
Приложение 4 Приказ об утверждении правил внутреннего трудового распорядка работников прокуратуры Самарской области.....	80

## **Введение**

Продуктивная деятельность учреждения невозможна без анализа трудовых показателей, которая позволяет оценить экономическое состояние трудовой сферы, определить резервы более эффективного использования рабочей силы, найти пути улучшения социально-трудовых отношений в коллективе. Вместе с тем существует и ряд специфических показателей, без которых деятельность учреждения будет недооценена: текучесть кадров, соблюдение трудовой дисциплины, готовность персонала к организационным изменениям, удовлетворенность работников организацией труда и условиями работы.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в процессе стратегического управления следует особо выделить проблемы, связанные с человеческими ресурсами, поскольку стратегическое управление должно опираться на человеческий потенциал, как основу конкурентоспособности учреждения. Если раньше персонал рассматривался лишь как один из факторов производства, то теперь работники являются главной движущей силой и наиболее важным стратегическим ресурсом учреждения. Вследствие этого эффективное использование персонала в соответствии со стратегическими целями и оперативными планами учреждения стало одной из основных целей функционирования учреждения. Трансформация социальной и экономической жизни общества, вызванная глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в демографии рабочей силы и в системе рабочих мест, непрерывными организационными и технологическими изменениями, требует нового подхода к системе управления персоналом. Одним из таких подходов является контроллинг персонала.

Контроллинг персонала – это одна из новых граней его использования. Это новейшее направление повышения эффективности системы управления персоналом. Проблемам контроллинга персонала посвящены работы

зарубежных авторов Б.Р. Брамземанна, Р.К. Бюнера, М.В. Вебера, У.С. Вила, К.С. Треше. Следует признать, что даже за рубежом теоретические разработки инструментария контроллинга в сфере управления персоналом немногочисленны. В отечественной теории и практике управления проблема формирования системы контроллинга персонала до настоящего времени мало изучена и слабо освещена.

Целью выпускной квалификационной работы является поиск возможности применения элементов контроллинга персонала на практике.

Для достижения заданной цели в работе поставлены и решены следующие исследовательские задачи:

- определение места, роли, задач и тенденций развития контроллинга в системе управления учреждениями, конкретизация содержания этого понятия;
- исследование современного состояния концепции контроллинга учреждения в целом и контроллинга персонала в частности;
- определение подходов к разработке и реализации системы контроллинга персонала;
- раскрытие сущности и содержания понятия контроллинга персонала, определение составляющих этой системы, выявление взаимосвязи общей системы контроллинга учреждения с системой контроллинга персонала;
- выявление особенностей формирования системы контроллинга персонала, определение перечня его методов и инструментов;
- разработка методических положений по внедрению системы контроллинга персонала, разработка предложений по организационным структурам и информационно-техническому обеспечению деятельности системы контроллинга персонала.

Предметом исследования является кадровый контроллинг.

Объектом исследования: кадровый контроллинг кадровой службы прокуратуры Самарской области.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные работы отечественных исследователей в области теории и практики

управления персоналом. Вопросам системы управления персоналом и технологиям оценки персонала учреждений посвящены труды Кибанова А.Я., Одегова Ю.Г., Могилевкина Е.А., Новгородова А.С., Сардарян А., Мамоновой И.Ф., Кольцовой Л.Н., Ивановской Л.В.

Методами исследования стали общетеоретические методы системного и сравнительного анализа, методы группировок и классификаций.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов в качестве научно-методологической основы совершенствования системы оценки персонала с целью повышения эффективности системы управления персоналом. Выводы и предложения позволяют разработать механизмы оценки и управления профессиональным развитием персонала учреждений.

## **1. Теоретические основы кадрового контроллинга в организации**

### **1.1 Система управления персоналом и ее основные элементы**

Современное производство все более требует от работников качества, которые не только не формировались в условиях поточно-массового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К числу таких качеств относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и учреждения производства, творческие навыки. Одной из отличительных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела учреждения [13, с. 93].

Управление персоналом приобретает все более важное значение, как фактор повышения конкурентоспособности учреждения, долгосрочного развития. Большинство специалистов формулируют современную концепцию управления персоналом достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль); по предпочтительной форме учреждения (органичная, гибкая форма учреждения, а не централизованная бюрократическая). При этом ими отмечается наличие тенденции к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние два десятилетия. Характерная черта в учреждении работы с персоналом в нынешних условиях - стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

Систему управления персоналом нельзя отделить от системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом. Таким образом, система управления персоналом является костяком системы управления организацией [13, с. 124].

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в учреждениях является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по учреждениям обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения. Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделом организации труда и отделом заработной платы, отделом охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в учреждениях создаются службы социального исследования и обслуживания [5, с. 35].

Службы управления персоналом имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных

взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то в условиях рыночных отношений они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересовано каждое учреждение.

Изменения в экономической и политической системах в РФ одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом учреждения. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организациях.

Первый - иерархическая структура, где основное средство воздействия - это отношения «власти - подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, то есть вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в учреждении.

Развитие рынка и рыночных отношений, отношений собственности, базирующимся на экономических методах, предполагает необходимой разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Главное внутри учреждения - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела учреждения труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в учреждениях. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами учреждений. На малых предприятиях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных - формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Система управления персоналом учреждения - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Система управления персоналом представлена на рисунке 1 [13, с. 97].



Рисунок 1 - Состав подсистем системы управления персоналом учреждения

Подсистема линейного руководства осуществляет управление учреждениями в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель учреждения, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, учреждение кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, учреждение рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны учреждения и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность,

текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, учреждение нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, учреждение работы органов массовой информации учреждения, проведение патентно-лицензионной деятельности [13, с. 100].

В зависимости от размеров учреждений состав подразделений будет меняться: в малых организациях одно подразделение может выполнять

функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Отечественный и зарубежный опыт управления позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение учреждения кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Дерево целей системы управления персоналом представлено на рисунке 2 [39, с. 43].



Рисунок 2 - Увеличенное дерево целей системы управления персоналом учреждения

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Управление персоналом опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика), но и на закономерности, присущие только этому процессу.

Используя результаты исследования, проведенного ведущими экономистами, а также опыт построения системы управления персоналом ряда учреждений, накопленный авторами учебных пособий и работ по управлению персоналом, приведем основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом учреждения:

- соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства;

- системное формирование управления персоналом. Суть заключается в необходимости учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления учреждения в целом, а также производственной системой и внешней средой;

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом. Это означает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот;

- пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом;

- пропорциональность производства и управления. Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности учреждений. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;

- необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что система управления персоналом должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы управления;

- изменение состава и содержания функций управления персоналом означает, что с развитием учреждения возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается - других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;

- минимизация числа ступеней управления персоналом. Суть состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает;

- взаимодействие закономерностей управления персоналом. Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу.

Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления учреждения, они не зависят от воли и желания человека.

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом учреждения. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общим чертам, начал их действия. Принципы объективны, также как объективны экономические законы.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом учреждения, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом учреждения. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в учреждении.

Наука и практика выработали инструментарию изучения состояния действующей системы управления персоналом учреждения, построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов [6, с. 34].

Оценка персонала в системе управления выполняет важную экономическую функцию, обеспечивая сбалансированность издержек на персонал и инвестиций в его развитие. По результатам оценки персонала собственник или топ-менеджмент учреждения принимает решение о вариантах сочетания наемного труда с другими факторами производства – землей, капиталом, предпринимательской компоненты бизнеса. В условиях ужесточающейся конкуренции на рынке труда экономические вопросы оценки персонала выходят для работодателя на первый план, потеснив прежде приоритетную значимость ее психологических аспектов [2.10, с. 712]. Следующий раздел дипломного проекта посвящен понятию и основным подходам к оценке персонала учреждения.

## **1.2 Понятие и сущность инновационного подхода к контроллингу персонала**

Контроллинг – это относительно новое направление деятельности в современном менеджменте. Контроллинг рассматривают как систему управления в достижении целей учреждений. С помощью контроллинга можно так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности исключить ошибки, отклонения и просчеты, как в настоящем, так и в будущем. Контроллинг можно определить как систему управления персоналом достижения конечных целей и результатов деятельности учреждений, в экономическом отношении, с некоторой долей условности, как систему управления эффективностью учреждения.

Экономический смысл контроллинга – эффективное наблюдение и управление, которые невозможны без постановки целей и планирования мероприятий их реализации. Контроллинг персонала – это система

внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками. Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительности труда в учреждении. В сферу деятельности контроллинга персонала входят разработка и предоставление инструментов для обеспечения стратегического и оперативного потенциала поддержания необходимой производительности труда в учреждении. Контроллинг – это концепция ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов [4, с. 22].

Различают оперативный и стратегический контроллинг.

Цель оперативного контроллинга является создание системы управления достижением текущих целей учреждения, а также принятия современных решений по оптимизации соотношения затраты – эффективность.

Задачами оперативного контроллинга персонала являются:

- привлечение персонала;
- развитие персонала;
- руководство персоналом;
- сервис для персонала;
- маркетинг персонала;
- мотивация персонала;
- увольнение персонала.

Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости учреждения и отслеживания движения учреждения к намеченной стратегической цели развития.

Задачами стратегического контроллинга персонала являются:

- участие в установлении количественных и качественных целей учреждения;
- ответственность за стратегическое планирование;

- разработка альтернативных стратегий;
- определение критериев внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов;
- определение узких и поиск слабых мест;
- определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями;
- сравнение плановых и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений.

Существует также количественно и качественно ориентированный контроллинг. В отличие от количественной формы контроллинга качественный контроллинг ориентируется не только на материальные факторы, но и на нематериальные не только на максимизацию прибыли, но и на обеспечение долговременности существования и качественный рост, занимается не только управлением прибылью, но и управлением потенциалом. Качественная форма контроллинга имеет идею оптимизации прибыли в место её оптимизации.

Контроллинг как важная задача менеджмента должен выполняться всеми линейными инстанциями и потому не является исключительно задачей специалистов в этой области. Наряду с задачами сравнения запланированного и имеющегося состояния, контроллинг понимается также как управление и регулирование процессов.

Существуют различные концепции контроллинга:

- 1) Концепция, ориентированная на информацию
- 2) Концепция, ориентированная на управленческие системы
- 3) Практическая концепция

Когда речь идет о концепции контроллинга, ориентированной на информацию, на первый план ставятся информационные цели (наряду с концепцией, ориентированной на информацию можно выделить также правовую концепцию, которая характеризуется использованием правовых данных). Говоря о концепции, ориентированной на управленческие системы,

следует сделать акцент на цели координации. При этом контроллинг рассматривается как подсистема управления учреждением. Координационная концепция охватывает также всю управленческую систему с ее подсистемами: системой оценки, планирования и контроля, информационной системой, системой управления персоналом, системой мотивации и стимулирования, организационной системой. Наконец, практическая концепция предполагает ориентацию на общие цели, причем контроллинг рассматривается как инструмент управления по целям.

Часто под контроллингом понимается также планирование, управление, контроль и анализ.

В функции планирования можно выделить планирование целей, планирование мероприятий и планирование ресурсов, при этом планирование мероприятий и планирование ресурсов обязано следовать из планирования целей. Осуществление мероприятий и их регулирование может рассматриваться как подфункция планирования, при этом речь идет о реализации планирования.

В функции контроля могут быть выделены различные виды контроля, которые относятся к планированию, например:

- сравнение фактического результата с фактическим в разные периоды времени (временное сравнение)
- сравнение запланированного и фактического результата (контроль отклонения от плана)
- сравнение планового и будущего результата (контроль прогрессивности планов)
- сравнение фактического и будущего результата (контроль верности предпосылок)
- сравнение будущего и фактического результата (контроль достоверности прогноза)

Функция анализа выявляет расхождение между плановыми и контрольными величинами с целью минимизации отклонения от плана.

Р.Вундерер определяет контроллинг персонала следующим образом: «Мы определяем контроллинг персонала как плановый, результирующий и интегральный учет для оценки решений в области менеджмента персонала и, в особенности, их экономических и социальных последствий» [24].

Оценка представляет собой интегральную часть контроллинга персонала. В контроллинге персонала оценка может быть отнесена на планирование, контроль и обеспечение информации (концепция контроллинга, ориентированного на планирование и контроль) или на целую управленческую систему (концепция, ориентированная на координацию).

Наряду с различными фазами контроллинга (анализ, планирование, руководство и контроль) можно выделить также методы и инструменты контроллинга. Среди методов различают: анализ эффективности, результатов и затрат. Часто применяемые инструменты контроллинга – это социологические исследования.

В качестве мероприятий на первом этапе определения данных используются также измерения и оценка.

Если обратиться к классификации контроллинга персонала, то можно выделить его виды в соответствии со следующими критериями: по целевым установкам (контроллинг затрат, результатов и эффективности), по виду измерения (количественный и качественный контроллинг), по объекту и/или по времени (стратегический и оперативный контроллинг).

В соответствии с целевыми установками различают три уровня контроллинга персонала: контроллинг затрат, контроллинг результатов, контроллинг эффективности (соотношения результатов и затрат).

Основная цель контроллинга персонала состоит в создании механизма по координации и оптимизации деятельности в рамках системы управления персоналом в изменяющихся условиях среды, направленного на развитие управления человеческими ресурсами для достижения целей учреждения, повышения ее экономической и социальной эффективности.

Таблица 1 – Цели контроллинга персонала

Подфункции и цели	Индикаторы (инструменты достижения)
1	2
1. Подбор персонала	
Выбор необходимых кандидатов Оптимизация затрат на подбор Качественное привлечение новых сотрудников	Анализ методик выбора Оценка технологий подбора по опросам кандидатов, анализ обратных связей Затраты на подбор Анализ пользы от начальной стадии работы занявших должности
2. Интеграция персонала	
Результативное внедрение новых сотрудников «Связывание» новых сотрудников с учреждением	Опросы сотрудников Разработка затрат на одного сотрудника Планирование индивидуальной карьеры нового сотрудника на предприятии Табель нового сотрудника
3. Контроллинг индивидуального развития персонала	
Разработка сметы затрат, сокращение стоимости привлечения к работе на предприятии «дорогих» специалистов Работа с молодыми специалистами	Опросы заказчиков в потребности необходимой рабочей силы (руководителей подразделений) Участие в распределении выпускников вузов Анализ рыночной активности и стратегий диверсификации
Учреждение повышения квалификации Развитие кадрового потенциала учреждения Развитие индивидуальных потенциалов сотрудников	Оценка качества знаний участников семи-наров и курсов Опрос руководителей Опрос внешних консультантов и руководителей семинаров Степень соответствия между требованиями должности и тем, как отвечают этим требованиям сотрудники
4. Контроллинг коммуникации	
Повышение требований и содействие инициативе Углубление знаний о совместном бизнесе и хозяйственных взаимозависимостях Ознакомление сотрудников с целями и стратегией фирмы Использование потенциала сотрудников их опыта, идей для принятия проблемных решений	Сравнение руководителей и сотрудников – кто активнее Наблюдение по каналам «слухов», оценка информации из неформальных коммуникаций Опросы сотрудников Расширение области принятия решений сотрудниками (оценка стиля управления)
5. Контроллинг мотивации	
Мобилизация мотивационных возможностей, поиск рациональных систем оплаты труда Разделение сотрудников на группы по уровню их успехов Моральное стимулирование	Коррекция зарплаты и производительности труда, сравнение зарплат между собой Опросы сотрудников и руководителей Состояние психологического климата, удовлетворенность трудом

Как видно из предложенного определения эта цель направлена на достижение определенных результатов управления персоналом учреждения. В зависимости от уровня развития учреждения и её целевых потребностей экономическими целями контроллинга учреждения и подсистемы управления персоналом могут быть: увеличение объемов производства или продаж, повышение прибыльности, рост конкурентоспособности, увеличение стоимости бизнеса. Зарубежные исследования и практика применения контроллинга говорят о том что цель контроллинга персонала по степенно усложняется. В настоящее время и х можно сформулировать как повышение результативности и эффективности бизнеса за счет наилучшего использования персонала. Эта цель является целью высшего порядка. Но согласно правилам целеположения достижению целей высшего порядка служат цели низового порядка и конкретные задачи системы. В результате выстраивается дерево целей, в котором высшая цель представляет собой описание конечного результата.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед учреждением. Задача контроллинга – путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия.

Исходя из цели контроллинга персонала, исследователи выделяют следующие его задачи:

- содействие формированию стратегии, политики, целей управления персоналом и учреждения в целом;
- планирование постоянных и переменных материальных затрат на персонал, контроль за их исполнением;
- учреждение анализа процессов управления персоналом и их оптимизация;
- оптимизация ресурсов, необходимых для функционирования и развития системы управления персоналом;
- информационная и консультационная поддержка принятий управленческих решений в области управления персоналом;

- интеграция процессов управления персоналом с процессами управления организацией;
- диагностика причин возникновения проблем управления персоналом и выработка рекомендаций по их устранению;
- оперативное изучение деятельности персонала;
- системная учредение и координация мероприятий по управлению персоналом для достижения целей учреждения;
- получение социального эффекта за счет наилучшего использования трудового потенциала.

Поскольку, кадровый контроллинг является информационной поддержкой принятия управленческих решений и опирается на неразрывную связь – знаний, процессов и организации, можно представить механизм функционирования кадрового контроллинга с точки зрения инновационного подхода следующим образом (см.рис.3).



Рисунок 3 – Механизм функционирования кадрового контроллинга

Концепция и инструменты контроллинга персонала. Активное влияние на стратегическую работу с персоналом оказывают планирование конкретных областей работы и плановые показатели. Они создают предпосылки для стратегического менеджмента персонала. К числу этих предпосылок относится и контроллинг персонала.

Основными целями кадрового контроллинга могут выступать: поддержка кадрового планирования; надежность и повышение качества информации о персонале, а также обеспечение гибкости в управлении персоналом учреждений.

Задачи кадрового контроллинга заключаются в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем, а также в контроле и анализе кадровых издержек. Для наглядности, можно представить разработанную Катковым Е.А. [34; с.51] схему основных задач кадрового контроллинга (см. рис.4).

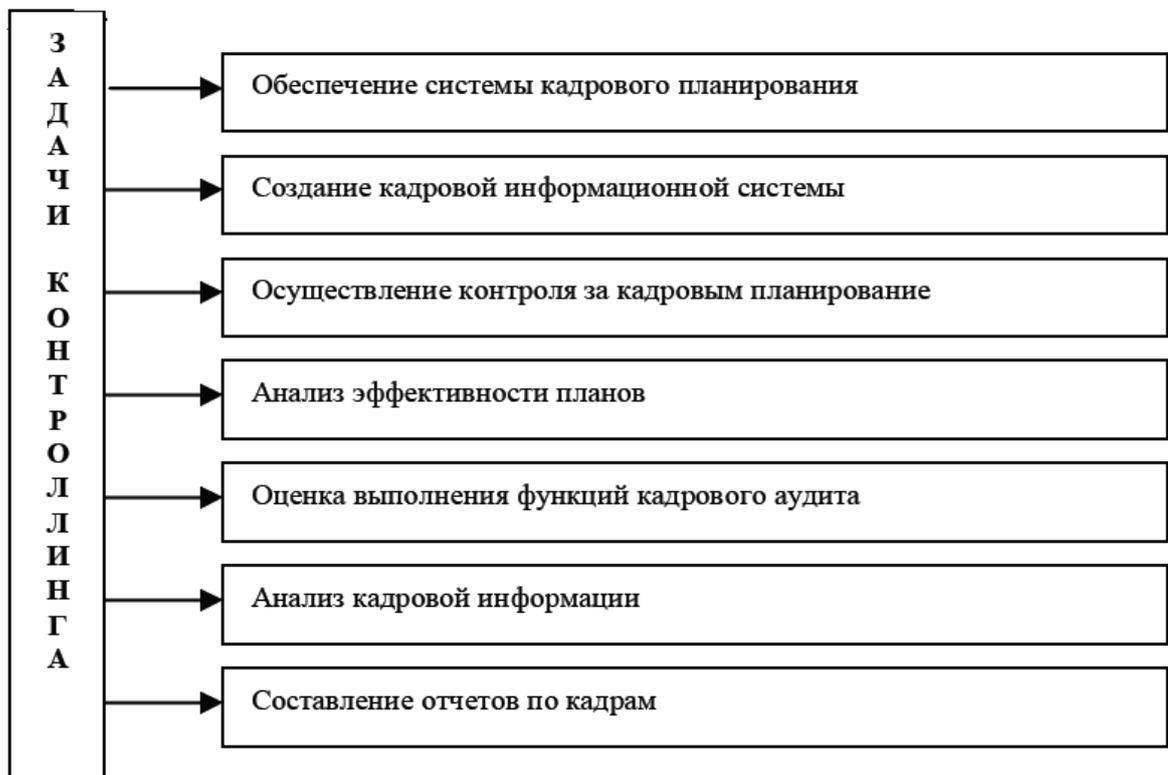


Рисунок 4 – Основные задачи кадрового контроллинга

Цели и задачи контроллинга определяют его сущность, а выполняемые им функции – содержание.

В качестве самостоятельной, но не менее важной задачи следует рассматривать своевременное и полное информирование руководством работников учреждения о требованиях, предъявляемых к их деятельности, а также о критериях учета и оценки результатов этой деятельности. Указанная информация обычно доводится до сведения работников учреждения в форме соответствующих организационно-распорядительных и организационно-методических документов должностных инструкций, инструкций по видам деятельности, внутренних стандартов качества, описаний технологии выполнения видов работы и т. д.

Существуют и другие средства информирования персонала. Увеличение возможностей сбора данных повышает и риск их обесценивания. Поэтому необходимо четко выявлять связи между показателями и целями кадрового хозяйства. Особое внимание следует обращать на качественные параметры получаемых данных. Возрастает роль внутрифирменных опросов, которые помогают установить степень удовлетворенности персонала.

Наряду с оперативными и стратегическими формами контроллинга персонала существуют его количественные и качественные формы. Все формы, инструменты и функции контроллинга объединяет ответственность первого лица учреждения за персонал и каждого человека в отдельности.

Функции контроллинга персонала выполняются сотрудниками финансового, планово-экономического отделов, а также отделами по работе с персоналом и социального развития. Они весьма отличаются в организационном и содержательном смысле по сравнению с контролем.

Контроллинг выполняет, в основном, функции внутреннего контроля на предприятии относительно экономичности его работы, а также работы его подразделений. При этом система контроллинга не имеет полномочий по принятию каких – либо решений, санкций в отношении подразделений. Его основная задача состоит в предоставлении руководству учреждения всей информации, необходимой для принятия управленческих решений и необходимых действий.

Функция контроллинга стоимости персонала – это централизованная функция, которая включает планирование затрат на персонал в целом по предприятию. Причем после завершения работы над персоналом он подвергается дискуссиям по правовым и деловым вопросам на основе представления конкретного цифрового материала различными подразделениями. В результате формируется структура стоимости с учетом того, что должно быть и что уже есть.

Децентрализованный контроллинг выполняется подразделениями по работе с персоналом и социальному развитию. Это важная функция таких подразделений. Она подчинена центральному контроллингу учреждения и включает расчеты и анализ различных видов стоимостных затрат, которые являются предпосылками для общего анализа и оптимизации трудовых процессов.

Децентрализованный контроллинг использования потенциала сотрудников. Отдел по работе с персоналом содействует подразделениям учреждения по использованию сотрудников в соответствии с их возможностями, а также самим сотрудникам в их развитии (таблица 2).

Таблица 2 – Уровни и объекты контроллинга персонала

Уровень управления	Факторы успеха контроллинга персонала		
	Денежные, калькуляционные	Экономические индикаторы и цифры	Качественные субъективные оценки
Стратегический	Стоимостные инструменты развития персонала. Финансово-математический анализ затрат на социальную поддержку	Структура персонала и уровни его образования. Состав сотрудников	Анализ индивидуальных потенциалов
Тактический	Контроль бюджета программы образования. Затраты на социальные нужды	Стоимость образования и повышения квалификации одного сотрудника. Численный состав	Оценка сотрудников тестовыми методами
Оперативный	Стоимость отдельных сотрудников. Бюджет отдела по работе с персоналом	Рабочее время, его затраты	Ежедневный контроль развития персонала (семинары)

Следующая фаза «борьбы» за план связана с уточнением и сопоставлением с одной стороны количественных данных по экономике персонала из традиционной статистики за предшествующий период и с другой стороны с тем, что содержат плановые предпосылки, исходя из производственных задач.

Рассмотрим специфические функции контроллинга:

- сотрудники, как партнеры по бизнесу;
- повышение роли PR-культуры;
- планирование персонала; внешние позиции;
- возрастание конкуренции;
- рыночная активность.

Остановимся на целях концепции контроллинга:

- оценка работы на основе измерения ее активности и качества;
- повышение вклада каждого сотрудника в успех учреждения;
- интеграция информационных потоков;
- образование проектных групп.

Контроллинг персонала охватывает систематический анализ, контроль и планирование совместной работы персонала. Инструменты контроллинга персонала предназначены для диагностики состояния работы с персоналом в прошлом настоящем и будущем с целью выработки стратегии учреждения. При этом значительная роль отводится опросам сотрудников, которые служат для оценки стиля управления, производственного климата, удовлетворенности трудом.

Выводы по первой главе. Общая цель учреждения образует фундамент для разработки стратегии развития и установления важнейших функциональных подсистем. Ни одно учреждение не сможет сформироваться и тем более существовать без определения своей цели.

Управление персоналом как элемент управленческих технологий обеспечивает эффективность усилий всех работников учреждения, всей

системы ее функционирования, направленных на достижение конечного результата.

Контроллинг по всем элементам системы управления персоналом нацелен на учет и контроль за затратами на персонал и их оптимизацию. Он позволяет оперативно реагировать на изменения ситуации, вносить поправки и отслеживать ситуацию в краткосрочном и долгосрочном периодах.

## **2. Организация кадрового контроллинга в системе управления персоналом в прокуратуре Самарской области**

### **2.1 Краткая характеристика учреждения**

Прокуратура Самарской области входит в систему единой федеральной централизованной системы органов, осуществляющих от имени Российской Федерации надзор за соблюдением Конституции Российской Федерации и исполнением законов, действующих на территории Российской Федерации.

Прокуратура Самарской области ровесница Самарской губернии, открытой 13 января 1851 г. во исполнение Указа императора Николая I от 06.12. 1850 г. «Об образовании на левом берегу Волги новой Самарской губернии» с населением 1304218 человек в восьми уездах, двух тысячах поселений и 8 городах. Впервые этот день прокуратура Самарской области отметила в январе 2009 г. как свое 158-летие.

В ч. 1 ст. 129 Конституции РФ закреплён один из важнейших принципов организации органов прокуратуры - они составляют единую централизованную систему. Согласно этому принципу прокуратура РФ представляет собой единую федеральную централизованную систему органов, подчиненных Генеральному прокурору Российской Федерации и осуществляющих от имени РФ надзор за исполнением действующих на ее территории законов, уголовное преследование в соответствии с полномочиями, установленными уголовно-процессуальным законодательством РФ, координацию деятельности правоохранительных органов по борьбе с преступностью. Прокуратура РФ выполняет и иные функции, возложенные на нее федеральными законами.

Прокуратура Самарской области осуществляет:

- надзор за исполнением законов федеральными министерствами, государственными комитетами, службами и иными федеральными органами исполнительной власти, представительными (законодательными) и

исполнительными органами субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, органами военного управления, органами контроля, их должностными лицами, органами управления и руководителями коммерческих и некоммерческих организаций, а также за соответствием законам издаваемых ими правовых актов;

- надзор за соблюдением прав и свобод человека и гражданина федеральными министерствами, государственными комитетами, службами и иными федеральными органами исполнительной власти, представительными (законодательными) и исполнительными органами субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, органами военного управления, органами контроля, их должностными лицами, а также органами управления и руководителями коммерческих и некоммерческих организаций;

- надзор за исполнением законов органами, осуществляющими оперативно-розыскную деятельность, дознание и предварительное следствие;

- надзор за исполнением законов судебными приставами;

- надзор за исполнением законов администрациями органов и учреждений, исполняющих наказание и применяющих назначаемые судом меры принудительного характера, администрациями мест содержания задержанных и заключенных под стражу;

- уголовное преследование в соответствии с полномочиями, установленными уголовно-процессуальным законодательством Российской Федерации;

- координацию деятельности правоохранительных органов по борьбе с преступностью.

Прокуроры в соответствии с процессуальным законодательством Российской Федерации участвуют в рассмотрении дел судами, арбитражными судами, опротестовывают противоречащие закону решения, приговоры, определения и постановления судов.

В органах прокуратуры в соответствии с их полномочиями разрешаются заявления, жалобы и иные обращения, содержащие сведения о нарушении

законов. Решение, принятое прокурором, не препятствует обращению лица за защитой своих прав в суд.

Рассмотрим организационную структуру прокуратуры Самарской области, представленную на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура прокуратуры Самарской области

Общая штатная численность прокуратуры Самарской области составляет 795 человек, из них: 601 человек - прокурорские работники; 128 - государственные гражданские служащие; 66 - работники иных категорий.

В прокуратурах районного звена Самарской области предусмотрено 538 должностей, в том числе: 435 прокурорских работников, 53 государственных гражданских служащих, 50 рабочих. Из числа прокурорских работников: 50 горрайспецпрокуроров, 81 заместителей прокурора, 304 старших помощников и помощников прокуроров.

В штатном расписании аппарата прокуратуры области предусмотрено 257 должностей, в том числе: 166 прокурорских работников, 75 государственных гражданских служащих, 16 работников других категорий.

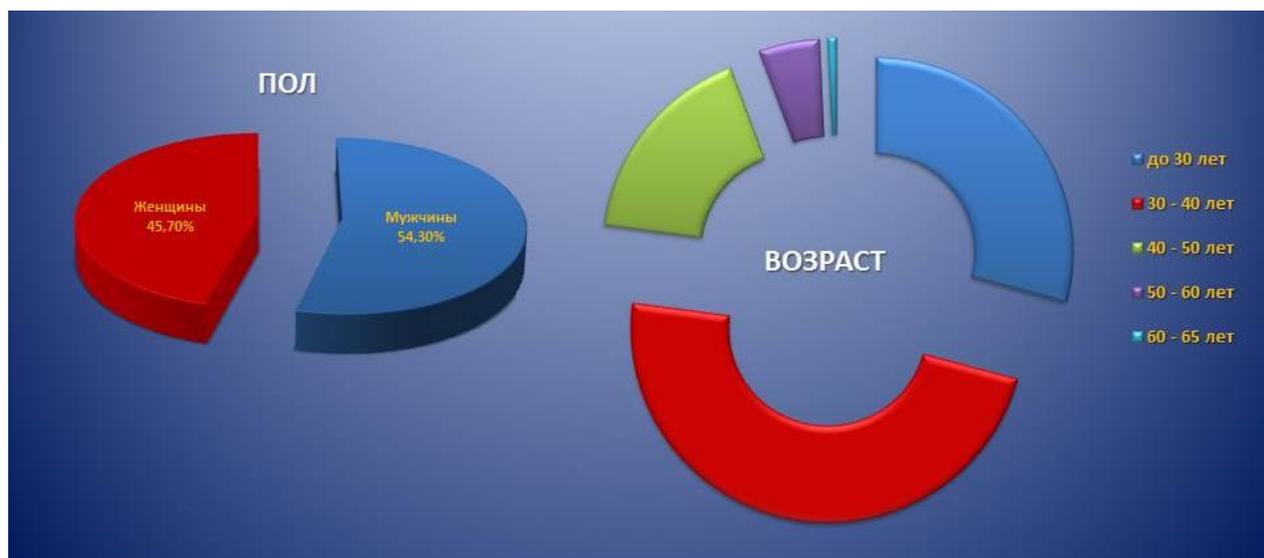


Рисунок 6 – Характеристика кадрового состава служащих по состоянию на 01.01.2017 год

Из числа прокурорских работников, проходящих службу – около 45,7% женщины (267 человек). Наибольшее количество работников достигли возраста от 30 – до 40 лет – 48,1% (281 работник), до 30 лет – 29,3% (171 работник), от 40 до 50 – 17,3% (101 работник), от 50 до 60 лет – 5% (29 работников), от 60 до 65 – 0,7% (5 работников).

Прием в органы прокуратуры Самарской области осуществляется согласно ч. 1 ст. 40.1, ч. 2 ст. 40.5 Федерального закона N 2202-1-ФЗ от 17.01.1992 «О прокуратуре Российской Федерации», согласно которому прокурорами могут быть граждане Российской Федерации, получившие высшее юридическое образование по имеющей государственную аккредитацию образовательной программе и обладающие необходимыми профессиональными и моральными качествами, способные по состоянию здоровья исполнять возлагаемые на них служебные обязанности. Назначение на должности помощников прокуроров относится к компетенции прокурора субъекта Российской Федерации, приравненного к нему прокурора.

Приказом Генерального прокурора Российской Федерации от 02.11.2011 № 378 (далее Приказ) утверждена Квалификационная характеристика должности (квалификационные требования к должности) помощника прокурора города, района и приравненного к ним прокурора (далее -

Квалификационная характеристика). Согласно п.3 приказа в прокуратурах субъектов Российской Федерации, приравненных к ним военных прокуратурах и иных специализированных прокуратурах обеспечивается формирование резерва кандидатов для поступления на службу в органы прокуратуры и назначения на должности помощников прокуроров городов, районов и приравненных к ним прокуроров из лиц, соответствующих требованиям Квалификационной характеристики.



Рисунок 7 - Динамика приема сотрудников на службу прокурорских работников Самарской области

Согласно рисунку 3, наибольшее количество сотрудников было принято в 2014 году.

В прокуратуре Самарской области работа по формированию резерва кандидатов для трудоустройства ведется в порядке, предусмотренном положением о резерве кандидатов для поступления на службу в прокуратуру Самарской области, утвержденным приказом прокурора области от 27.01.2017 № 14.

В соответствии с п. 2.8 Положения зачислению в резерв кандидатов подлежат лица, прошедшие отбор, который предполагает всестороннее

изучение личности кандидата для приёма на службу с целью определения его соответствия предъявляемым требованиям, а также наличия или отсутствия обстоятельств, препятствующих его приёму на службу в прокуратуру.

Во исполнение приказа Генерального прокурора Российской Федерации от 05.05.2020 № 206, а также информационного письма первого заместителя Генерального прокурора Российской Федерации от 03.04.2020 №62-4581-2020, при рассмотрении лиц, претендующих на замещение прокурорских должностей, необходимо учитывать уровень имеющегося у них высшего юридического образования, при этом рекомендовано ориентироваться на получивших высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам по специальности «юриспруденции» (специалитет) или программам магистратуры (на базе высшего юридического образования) по направлению подготовки «юриспруденция».

В соответствии с п. 2.7. Положения медицинское заключение о наличии (отсутствии) заболевания, препятствующего поступлению на службу в органы и учреждения прокуратуры Российской Федерации и исполнению служебных обязанностей прокурорского работника, является одним из документов, необходимых для рассмотрения вопроса о постановке кандидата в резерв. Согласно п. 4.6. Положения расходы, связанные с участием кандидата в мероприятиях по включению в резерв, осуществляются кандидатами за счет собственных средств.

После изучения, оценки и выбора кандидата на зачисление на службу в прокуратуру обычно следует предложение конкретному претенденту занять определенную вакантную должность. С подобным предложением к кандидату, после беседы с ним, как правило, обращается прокурор-руководитель, в непосредственном подчинении которого будет служить претендент. Завершается процесс отбора кандидатов на службу в прокуратуру приказом соответствующего руководителя прокуратуры о назначении конкретного лица на определенную должность.

## 2.2 Инструменты и методы проведения контроллинга в прокуратуре Самарской области

Контроллинг персонала может обозначать присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирование и регулирование области работы с персоналом.

Контроллинг персонала дифференцируется:

- на определение целей (например, стоимость персонала, объем работ);
- специальные функции менеджмента персонала (например, повышение квалификации, аттестация);
- методический инструментарий (например, методы оценки персонала).

Процесс контроллинга персонала оптимизируется одновременным применением децентрализованных (оперативных) и централизованных (стратегических) инструментов достижения совместных результатов.

Наряду с оперативными и стратегическими формами контроллинга персонала существуют его количественные и качественные формы. Все формы, инструменты и функции контроллинга объединяет ответственность первого лица учреждения за персонал и каждого человека в отдельности.

Одной из основных задач системы контроллинга на предприятии является выработка рекомендаций для принятия управленческих решений. Все управленческие решения можно разделить на две группы:

- запрограммированные – принимают в стандартных ситуациях в соответствии с готовыми процедурами, традициями, привычками. Они могут быть простыми, принимаемыми с «ходу» и сложными, требующими тщательной проработки. Например – решение о покупке материалов, об уровне заработной платы. Соответственно система контроллинга ориентируется на стандартизацию, унификацию исходной информации и критериев принятия запрограммированных решений, разработку единых процедур, четко описывающих действия в подобных ситуациях;

- незапрограммированные решения – принимают в нестандартных, слабо структурированных ситуациях для решения новых, необычных проблем. Примерами могут быть решения о выработке маркетинговой стратегии учреждения, об инвестировании временно свободных финансовых ресурсов. Контроллинг здесь имеет исследовательский, творческий характер; исходная информация, предоставляемая системой контроллинга для принятия решений, а также сами критерии принятия решений всегда ориентируются на специфику конкретной задачи.

Решения можно классифицировать не только по степени стандартизации, но и в зависимости от уровня определенности в окружающей среде:

- ситуация определенности: руководитель точно знает все возможные варианты действий и результат использования каждого варианта;

- ситуация риска: руководитель не знает точного результата, но знает вероятность каждого результата;

- ситуация неопределенности: руководитель не имеет точной информации о результатах и не может даже оценить вероятность возможных результатов. В условиях риска контроллинг должен оценивать не только эффект каждого возможного варианта действий, но и вероятность получения этого эффекта, поэтому в условиях риска контроллинг должен пользоваться аппаратом теории вероятностей и математической статистики.

Обычно люди отрицательно относятся к риску и готовы на него только в обмен на дополнительную выгоду. Поэтому контроллинг как система поддержки принятия управленческих решений должен учитывать рисковые предпочтения.

Процесс принятия решения с позиции классического подхода выглядит следующим образом:

- 1) выявление проблемы;
- 2) определение цели и выбор критериев; установление значимости (веса) критериев;
- 3) нахождение возможных альтернатив;

4) оценка альтернатив по выбранному критерию;

5) выбор наилучшей альтернативы.

Существует четыре наиболее распространенные ситуации, сигнализирующие менеджеру о существовании проблемы:

- отклонение фактических результатов от плана;
- отклонение фактических результатов от прошлого опыта;
- сообщение сотрудников;
- информация о деятельности конкурентов.

Основные постулаты классического (рационального) подхода:

1) Принятие решения является рациональным процессом, ориентированным на достижение заранее известной цели.

2) Существует устойчивая полная и непротиворечивая система предпочтений, делающая выбор между альтернативами однозначным.

3) Все доступные альтернативы известны (т.е. имеет место ситуация определенности либо известен полный спектр событий и вероятности).

4) Сложность процедуры принятия решений не принципиальна: главное – достижение правильного результата.

В рамках социологического подхода существуют три основные группы теорий, описывающих принятие управленческих решений:

- теория политического взаимодействия изучает процесс принятия управленческих решений с точки зрения баланса сил и интересов различных групп внутри коллектива учреждения и во внешней среде.

Управленческое решение рассматривается как политический шаг, направленный на укрепление позиций определенной группы. Особое внимание уделяется воздействию референтных групп, распределению ролей и статусов в группах, логике формирования блоков и коалиций. Задача контроллинга – интегрирующая: он должен обеспечить движение учреждения в направлении поставленных общих целей.

- теория коллективного обучения подчеркивает, что сложность и динамический характер внутренней и внешней сред любого учреждения в

сочетании с недостатком информации и опыта превращают процесс принятия управленческих решений в процесс непрерывного обучения для руководителя и всего коллектива учреждения.

- теория корпоративной культуры говорит о том, что в принятии управленческих решений проявляется поведение коллектива сотрудников как единого целого.

Выделяют несколько уровней корпоративной культуры: поверхностный (корпоративная символика), средний (убеждения, отношения, правила, нормы) и глубинный (ценности). Глубинные ценности играют важную роль в выборе одной из нескольких возможных стратегий учреждения. Правила и нормы важны для выбора тактических мер по реализации стратегии.

Для системы принятия управленческих решений важны следующие аспекты корпоративной культуры:

- индивидуализм и коллективизм;
- отношение к риску; целенаправленность;
- степень координации; поддержка менеджеров;
- контроль, самоотождествление со всем учреждением или с группой внутри учреждения;
- философия системы вознаграждения;
- отношение к конфликтам и критике; характер коммуникаций.

Наука психология определяет принятие решений как процесс, происходящий в индивидуальном сознании руководителя, а решения – как концепции, формирующиеся в индивидуальном сознании.

Психологический аспект принятия решений важен для разработки культуры контроллинговой отчетности, для правильного выбора релевантной информации для принятия управленческих решений, а также для разработки методов анализа этой информации.

Процесс принятия решений подразделяется на следующие стадии:

- восприятие – руководитель воспринимает поступающую из внешней среды информацию как сигнал к действию. Задача системы контроллинга – за чередой рутинных событий не оставить незамеченным самого важного;

- формирование концепции – руководитель осуществляет постановку задачи. Он либо выбирает уже готовый тип задачи на основе его опыта и знаний, либо формирует новую концепцию;

- преобразование концепции – происходит «привязка» умозрительной модели к реальности и поиск выхода из сложившейся ситуации.

К следующим видам кадровой работы относится деятельность по расстановке, закреплению и воспитанию кадров. Правильность расстановки прокурорских работников выражается в оптимизации структурирования должностей и заполнения их такими работниками, которые по своим профессиональным, деловым и морально-нравственным качествам способны с максимальной результативностью в интересах органов прокуратуры выполнять служебные обязанности. Эффективность расстановки кадров связана с обеспечением возможности служебного роста, с перемещением прокурорских работников по различным должностям.

Надлежащая расстановка кадров и особенно их закрепление в органах прокуратуры, кроме тщательного и ответственного изучения кадрового состава, зависит и от проведения с прокурорскими работниками воспитательной работы. Специфика прокурорско-следственной деятельности вызывает необходимость воспитания у них нравственной чистоты, верности служебному долгу, ответственности за порученное дело.

Существенную роль в повышении качественного состояния кадрового корпуса, его профессионализма, возможностей служебного роста выполняет аттестация работников прокуратуры. Согласно ст. 41 Закона о прокуратуре аттестация прокурорских работников проводится для определения их соответствия занимаемой должности и в целях повышения квалификации прокурорских работников, формирования резерва для выдвижения, укрепления

служебной дисциплины, а также для присвоения классовых чинов (воинских званий).

Порядок и сроки проведения аттестации установлены Положением об аттестации работников органов и учреждений прокуратуры РФ, утвержденным приказом Генерального прокурора РФ от 30 октября 1998 г. № 74. Аттестация проводится не реже одного раза в пять лет специально создаваемыми в органах прокуратуры аттестационными комиссиями, выводы которых утверждаются соответствующими руководителями прокуратур.

По результатам аттестации дается оценка профессиональных, деловых, нравственно-психологических и других качеств аттестуемого лица и делается вывод о соответствии или несоответствии его занимаемой должности. Кроме того, высказываются рекомендации о возможности зачисления в резерв для выдвижения по должности, присвоении классного чина (воинского звания) и другие рекомендации.

Как правило, на основании выводов аттестационных комиссий в органах прокуратуры формируется внутренний кадровый резерв. В отличие от резерва для приема на службу в прокуратуру, внутренний резерв имеет целью выдвижение наиболее подготовленных и проверенных в практической деятельности прокурорских работников на вышестоящие должности. Основанием для включения в резерв служит наличие определенного стажа службы в органах прокуратуры, необходимой профессиональной подготовки, способности к руководящей работе, соответствующих моральных качеств.

После зачисления работника во внутренний кадровый резерв с ним проводится работа по дальнейшей подготовке для занятия вышестоящей вакантной должности.

Важным условием служебного роста прокурорских работников является их профессиональная подготовка и повышение квалификации. Кроме получения высшего профессионального образования по юридической специальности, профессиональная подготовка и повышение квалификации в соответствии со ст. 43.4 Закона о прокуратуре представляют собой систему

непрерывного обучения, включающую индивидуальную и групповую учебу по специальным планам, стажировку в вышестоящих органах прокуратуры, научных и образовательных учреждениях прокуратуры, обучение в институтах повышения квалификации.

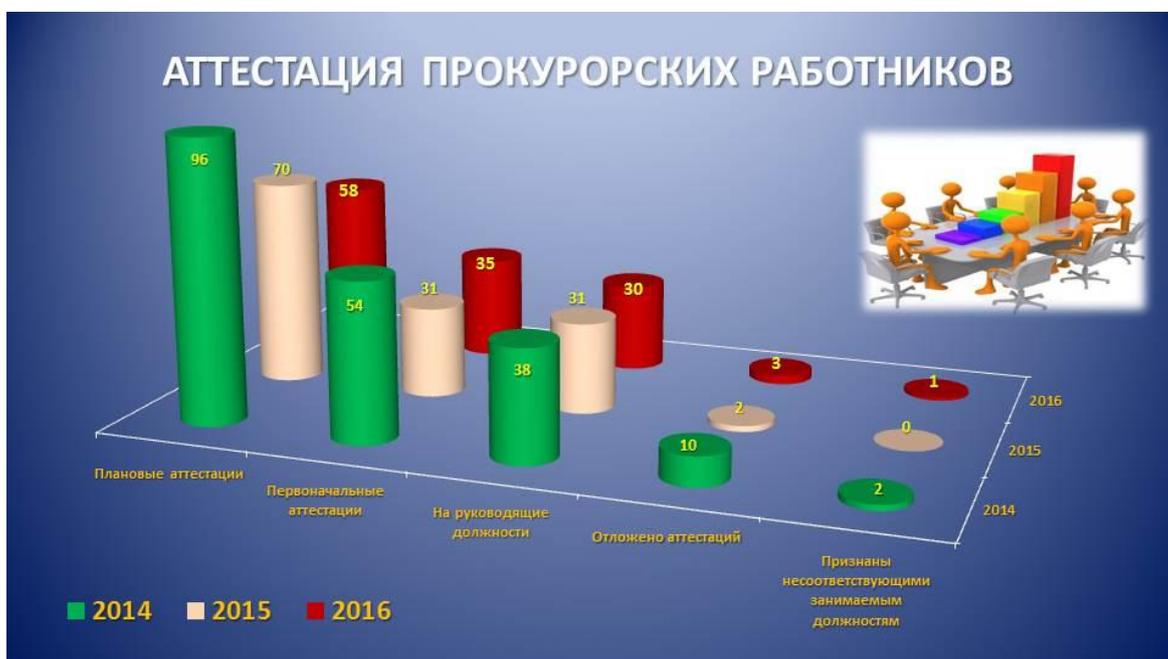


Рисунок 8 - Аттестация прокурорский работников Самарской области, за 2014– 2016 годы

Наряду с тем, что организация повышения квалификации прокурорских работников является одним из элементов кадровой работы, Законом о прокуратуре повышение уровня квалификации включено в круг служебных обязанностей прокуроров и следователей.

Отношение к учебе и рост профессионального мастерства учитывается при решении вопросов о соответствии прокурора или следователя занимаемой должности, их поощрении и влияет на дальнейшее продвижение по службе. Исходя из этого, ведомственными указаниями рекомендовано на местах официально использовать часть служебного времени на самостоятельную учебу как основного вида обучения и повышения квалификации.



Рисунок 9 – Профессиональная подготовка и повышение квалификации в аппарате прокуратуры Самарской области, за 2013 – 2016 годы

Повышение квалификации прокурорских работников осуществляется во всех звеньях прокурорской системы. Созданная единая система повышения квалификации включает в себя следующие формы:

- самостоятельную учебу;
- постоянно действующие семинары, научно-практические конференции;
- стажировку в структурных подразделениях, кабинетах криминалистики;
- учебу в институтах повышения квалификации Генеральной прокуратуры РФ.

В связи с тем, что официально кадровые службы в органах прокуратуры имеются только на уровне прокуратур субъектов Российской Федерации, приравненных к ним прокуратур и в Генеральной прокуратуре РФ, работа по учету кадров и отчетность о работе с кадрами проводится именно в этих кадровых подразделениях.

Учет кадров органов прокуратуры осуществляется по различным показателям. Учитывается общая численность оперативных и технических работников; штатная численность оперативного состава; половозрастной состав прокурорских работников; стаж службы в органах прокуратуры; количество работников, имеющих почетное звание «Заслуженный юрист Российской Федерации»; награжденных нагрудным знаком «Почетный работник прокуратуры».

Кроме того, в кадровых службах подлежат учету работники, имеющие классные чины (воинские звания), количество аттестованных работников за определенный период, уволенных со службы с выделением оснований прекращения службы в органах прокуратуры. Соответственно учитываются перемещения прокурорских работников, количество поощренных и привлеченных к дисциплинарной ответственности, прошедших повышение квалификации и другие показатели, связанные с прохождением службы.

Большинство показателей по учету кадров сводятся в единую форму отчета о работе с кадрами, установленную для всей системы органов прокуратуры. Эта статистическая отчетность является необходимым источником информации для обобщения и оценки кадровой работы.

Существенное место в работе с кадрами занимает организация делопроизводства. Необходимость отлаженности технического оформления кадровой работы не вызывает сомнений. Особо выделяется обязательность ведения личных дел на каждого прокурорского работника, оформление и выдача служебных удостоверений, ведение пенсионных дел и других вспомогательных действий, непосредственно связанных с основными видами кадровой работы.

Все работники прокуратуры несут персональную ответственность за выполнение требований Инструкции в части, относящейся к кругу их служебных обязанностей. От оперативности обработки и четкости движения документов зависит скорость получения информации, необходимой для принятия прокурорского или следственного решения. Поэтому необходимо

уделять большое внимание рациональной организации документооборота, сократив до минимума сроки прохождения документов из канцелярии прокуратуры до конкретного исполнителя.

Вся документация делится на три документопотока:

- 1) входящие документы;
- 2) исходящие документы;
- 3) внутренние документы.

Количество документов всех потоков за год составляет объем документооборота конкретной организации. В технологической цепочке обработки и движения документов можно выделить следующие этапы:

- а) прием и первичная обработка документов;
  - б) предварительное рассмотрение и распределение документов;
  - в) регистрация;
  - г) рассмотрение документов прокурором;
  - д) контроль за исполнением;
  - е) информационно-справочная работа;
  - ж) исполнение документов и отправка;
- з) подшивка документов в дело.

Сотрудники, отвечающие за делопроизводство, помощники прокурора, следователи несут ответственность за сохранность документов и уголовных дел. В нерабочее время документы хранятся только в личных сейфах оперативных работников или в специально выделенных для этого помещениях канцелярии, архива, опечатываемых личными печатями.

В случае утечки информации, утраты документов, бланков, печатей, штампов проводится служебная проверка, по результатам которой к виновным принимаются меры дисциплинарного или иного характера.

С момента заведения и до передачи в архив уголовные дела хранятся у следователя — в сейфах, в запирающихся металлических шкафах, обеспечивающих их полную сохранность, предохраняющих документы от пыли и воздействия солнечного света.

Выдача уголовных дел другим организациям производится с разрешения прокурора района. На выданное уголовное дело заводится карта. Дела выдаются по актам, письменным распискам. Категорически запрещается во избежание утери «просто» передавать дело, пусть даже на короткое время.

Изъятие документов из дел постоянного хранения (уголовных дел, надзорных производств) допускается в исключительных случаях и производится с разрешения прокурора, с обязательным оставлением в деле заверенной копии документа и акта о причинах выдачи подлинника. Передача документов, их копий работникам сторонних организаций допускается с разрешения прокурора.

При уходе работника в отпуск, выбытии в командировку, увольнении или перемещении имеющиеся у него документы по указанию прокурора передаются другому работнику.

Анализ практики работы органов прокуратуры Самарской области указывает на необходимость постоянно повышать эффективность защиты законных прав и интересов граждан при разрешении обращений, принимать меры к окончательному и объективному разрешению обращений и сокращению количества жалоб с нарушенным сроком разрешения.

Среди основных недостатков кадровой политики Прокуратуры Самарской области большинство исследователей выделяют такую основную проблему как некомпетентность.

На практике такие состояния управляющих подсистем, когда все служащие одновременно становятся некомпетентными, не встречаются. В большинстве случаев эти подсистемы выполняют основную часть своих функций для достижения официально провозглашенных целей. Очевидно, необходимую работу выполняют те государственные служащие, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности.

Все служащие делятся на пять групп: сверхкомпетентные; компетентные; ограниченно компетентные; некомпетентные; сверхнекомпетентные. Для большинства управленческих организаций, отмечает он, «сверхкомпетентность

принимается за большее зло, нежели некомпетентность». Обычная некомпетентность не служит причиной для увольнения, она лишь преграда для повышения по службе. Между тем сверхкомпетентность «подрывает иерархию, нарушая первую заповедь всякой иерархической системы – иерархия должна быть сохранена любой ценой». Служащие, принадлежащие к двум крайним группам – сверхкомпетентным и сверхнекомпетентным, – в равной степени подвергаются изгнанию. Обычно их увольняют вскоре после того, как наняли, и по одной и той же причине: их деятельность подрывает управляющую подсистему.

Каковы пути нейтрализации негативного действия закона самовозрастания некомпетентности управленческого персонала? Прежде всего, это постоянная и целенаправленная работа кадровых служб всех уровней и всех органов по формированию карьерной стратегии и служебной тактики как для всех служащих данного уровня или данного органа, так и для каждого служащего в отдельности. Если управленец неплохо показывает себя на последней должности, а повышение может спровоцировать СКО, то, видимо, правильнее его не повышать, а периодически подучивать с тем, чтобы он не терял своей компетентности.

Если же работник уже утратил компетентность, а до пенсии еще далеко, могут быть использованы такие приемы кадровых перемещений, как «пас в сторону» (перемещение по горизонтали на другую должность), «ударная возгонка» (перемещение вверх по вертикали) и др. В любом случае работник не может быть просто «выброшен» на улицу, и в то же время, будучи оставленным в штате, он не должен вредить управляющей подсистеме.

Рассмотрев организацию кадрового контроллинга в системе управления персоналом в прокуратуре Самарской области были сделаны следующие выводы.

Занимая особое место в системе управления персоналом прокуратуры Самарской области, кадровый контроллинг осуществляет информационное обеспечение принятия решений в целях оптимального использования

имеющихся возможностей, объективной оценки сильных и слабых сторон учреждения и становится эффективным инструментом управления. Опираясь на выделенные цели и задачи кадрового контроллинга, прокуратурой Самарской области выполняются следующие функции кадрового контроллинга:

- диагностическая функция включает комплексную оценку кадрового потенциала предприятия, программу упреждающего воздействия или коррекцию по отношению к диагностическому субъекту управления;
- функция обратной связи фиксирует и контролирует ход выполнения поставленных задач, ход состояния дел, состояние работы;
- координационная функция обеспечивает рациональность принятия управленческих решений;
- информационная функция занимается подготовкой и обработкой информации для принятия управленческих решений, а также обеспечивает автоматизацию информационных потоков в системе кадрового менеджмента;
- корректирующая функция обеспечивает оптимизацию управления организационной структуры,

Выявление и учет качества труда работника осуществляется на основе функционирующей системы качества. Ключевым элементом системы качества являются критерии качества труда - признаки или показатели, относительно которых осуществляется определение соответствия качества труда сотрудников установленным в соответствии с законодательством требованиям.

В результате выявления и учета качества труда сотрудника определяется и документально фиксируется степень соответствия качества труда установленным критериям качества, то есть соответствует или не соответствует выпущенная работником продукция определенным требованиям. Указанные результаты фиксируются в соответствующей документации учреждения, после чего, как правило, накапливаются в системе автоматизированной обработки учетных данных (для последующей оценки, сравнения и анализа).

адский контроллинг необходимо использовать для своевременного диагностирования узких мест, а также предлагать комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом.

Таким образом, Прокуратура Самарской области работает в соответствии с Конституцией Российской Федерации и Федеральными законами.

### **3. Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового контроллинга**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового контроллинга в Прокуратуре Самарской области**

Наиболее острыми кадровыми проблемами прокуратуры Самарской области являются:

- бесконтрольное разрастание аппарата региональных представительств;
- разделение типологий «карьерных» и «политических» должностей по формальным критериям, количественно и качественно не развернутое;
- наличие фонового провала в стаже у основного контингента гражданских служащих: их стаж составляет либо более 15, либо менее 5 лет. Средний, самый продуктивный возраст вымывается из системы службы вследствие неудовлетворенности человека своим положением, перспективами роста, заработной платой;
- повсеместный фоновый провал в образовании: почти нулевой процент составляют лица, имеющие высшее образование по предусмотренным для исполнения службы специальностям;
- краткосрочные курсы повышения квалификации существенно превалируют над дипломами по второму высшему образованию;
- в подавляющем большинстве служащие с научными степенями по специализации этих учреждений составляют очень малый процент или почти отсутствуют;
- явно неудовлетворительное состояние системы подготовки и переподготовки кадров управленческого персонала;
- текучесть кадров;
- сведение функций отделов кадров к ведению личных дел, отсутствие кадровой вертикали и единого федерального механизма селекции кадров;

- отсутствие механизма привлечения экспертов и «бокового входа» для талантливых представителей других сфер деятельности в систему госслужбы.

Исходя из вышеизложенного следует, что при реализации кадровой политики в прокуратуре Самарской области основное внимание необходимо также уделять решению следующих задач:

- 1) управление развитием профессиональных качеств гражданских служащих;
- 2) обновление и ротация их кадрового состава;
- 3) формирование кадрового резерва и его эффективное использование;
- 4) объективная оценка результатов деятельности служащих.

В целях повышения эффективности работы необходимо в прокуратуру назначать работников, имеющих стаж работы в районном звене органов прокуратуры не менее 3 лет, а в Генеральную прокуратуру не менее 5 лет.

Необходимо создание законодательной основы проведения системной ротации сотрудников органов прокуратуры, которая является одним из факторов мотивации служащих, способствует приобретению более разностороннего практического опыта, необходимого для выдвижения на ту или иную руководящую должность, что особенно важно в условиях ограниченных возможностей материального стимулирования и вертикальных перемещений. Ротационные мероприятия усиливают коммуникации между людьми, а также позволяет противодействовать коррупции, стимулировать антикоррупционное поведения государственных служащих.

Практика показывает, что ротация кадров является одним из реальных условий создания высококвалифицированного кадрового состава правоохранительных органов, оперативного маневрирования имеющимися кадровыми ресурсами, прежде всего резервом руководящего состава. Движение кадров в порядке ротации способствует оптимальной расстановке личного состава особенно там, где ограничены местные источники кадрового пополнения.

Кроме того, перемещать работников по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает служебную мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми формами и методами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Для совершенствования кадровой политики гражданских служащих Прокуратуры Самарской области предлагается:

совершенствование и развитие нормативной правовой базы Самарской области по вопросам гражданской службы Самарской области;

совершенствование системы управления гражданской службой Самарской области;

развитие механизма предупреждения коррупции, выявления и разрешения конфликта интересов на гражданской службе Самарской области;

внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности, мотивации гражданских служащих и обеспечения условий для улучшения результативности их профессиональной служебной деятельности;

совершенствование системы дополнительного профессионального образования гражданских служащих;

совершенствование механизмов предоставления государственных гарантий, пенсионного обеспечения гражданских служащих.

В целях обеспечения единого подхода к правовому регулированию вопросов организации гражданской службы в Прокуратуре Самарской области необходим постоянный мониторинг действующих нормативных правовых актов Прокуратуры Самарской области по вопросам государственной гражданской службы, приведение их в соответствие федеральному законодательству, а также своевременное принятие нормативных правовых актов Прокуратуры Самарской области по вопросам гражданской службы Прокуратуры Самарской области.

Анализ состояния управления кадровым потенциалом и профессиональной деятельностью гражданских служащих в прокуратуре Самарской области указывает на необходимость формирования государственного органа по управлению гражданской службой в прокуратуре Самарской области, который бы осуществлял координацию деятельности по вопросам поступления на гражданскую службу в Прокуратуру Самарской области, ее прохождения, обеспечивал единство подходов к организации гражданской службы Самарской области, осуществлял правовое обеспечение профессиональной деятельности гражданских служащих, организацию их переподготовки, разработку объективных критериев оценки профессиональных и личностных качеств гражданских служащих, планирование карьерного роста и формирование позитивного имиджа гражданской службы Самарской области.

Внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы предполагает создание эффективных механизмов подбора и расстановки профессионально компетентных кадров для гражданской службы в Прокуратуре Самарской области. Формирование и направленное обучение кадрового резерва гражданской службы Самарской области обеспечит эффективное функционирование механизма непрерывного выявления и отбора кадров для гражданской службы Самарской области, повысит эффективность государственного управления.

Актуальным направлением развития кадрового потенциала гражданской службы в Прокуратуре Самарской области является решение проблемы несоответствия социальной и правовой защищенности гражданского служащего степени ограничений, запретов и возлагаемой на него ответственности.

Совершенствование механизмов предоставления государственных гарантий гражданским служащим должно повысить престиж гражданской службы в Прокуратуре Самарской области, повысить мотивацию гражданских служащих и обеспечить условия для улучшения результативности их профессиональной служебной деятельности.

Обеспечение эффективного управления гражданской службой в Прокуратуре Самарской области невозможно без постоянного совершенствования знаний, умений и навыков гражданских служащих с целью углубленного изучения проблемных вопросов государственной гражданской службы и использования существующего опыта.

Для повышения профессионального уровня гражданских служащих необходимо развивать и совершенствовать систему непрерывного профессионального образования гражданских служащих, стандарты и программы подготовки и профессионального развития кадров гражданской службы в прокуратуре Самарской области, осуществлять управление развитием профессиональных качеств гражданских служащих, обеспечивать должностной (служебный) рост гражданских служащих по результатам организации их дополнительного профессионального образования.

Одним из важнейших принципов организации государственного управления является обеспечение открытости государственной гражданской службы, «прозрачности» функционирования государственных органов и должностных лиц с использованием ясных для гражданского общества и доступных для понимания каждого человека способов и форм распространения информации.

Реализация Программы предусматривается в 2018-2022 годах.

Условиями досрочного прекращения реализации Программы подготовки и профессионального развития кадров гражданской службы в прокуратуре Самарской области являются: непредставление управлением государственной службы Правительства Самарской области в Министерство экономического развития Самарской области докладов о ходе выполнения Программы и эффективности использования бюджетных средств в соответствии с Порядком разработки и реализации областных целевых программ; несоответствие результатов выполнения мероприятий плановым индикативным показателям Программы; изменение законодательства о государственной гражданской службе. Система основных мероприятий Программы представлены в таблице 3.

Таблица 3

## Система основных мероприятий Программы и объемы их финансирования

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Исполнители	Объем финансирования, тыс. рублей				
				2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
I. Разработка и принятие нормативных правовых актов по вопросам гражданской службы Самарской области								
1.	Проведение мониторинга правовой базы по вопросам гражданской службы Самарской области: оценка полноты правового регулирования вопросов организации и прохождения гражданской службы Самарской области; оценка соответствия нормативных правовых актов Самарской области по вопросам гражданской службы Самарской области федеральному законодательству, устранение выявленных противоречий; проведение антикоррупционной экспертизы действующих нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов Самарской области по вопросам государственной гражданской службы	2018-2019 годы	УГС, ГПУ, ЗСО, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-
2.	Разработка нормативных правовых актов Самарской области и методических материалов по вопросам государственной гражданской службы	2018-2022 годы	УГС, ГПУ, ЗСО	-	-	-	-	-
3.	Разработка административных регламентов исполнения государственных функций государственными органами Самарской области	2019-2022 годы	УГС, ГПУ, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-
4.	Ведение реестра нормативных правовых актов, регулирующих вопросы организации и прохождения гражданской службы Самарской области	2018-2022 годы	УГС, ГПУ	-	-	-	-	-
5.	Подготовка и издание сборника нормативных правовых актов, регулирующих вопросы организации и прохождения гражданской службы Самарской области (Вестник государственной гражданской службы), и иных методических пособий	2018-2022 годы	УГС	-	-	-	-	-
II. Создание единого механизма управления гражданской службой в Прокуратуре Самарской области								
6.	Организация эффективного функционирования гражданской службы в Прокуратуре Самарской области и обеспечения надлежащих условий для качественного исполнения гражданскими служащими своих должностных обязанностей	2018-2022 годы	УГС	-	-	-	-	-
7.	Оказание государственным органам Самарской области организационно-методической помощи в: подготовке проектов нормативных правовых актов, регулирующих вопросы гражданской службы в прокуратуре Самарской области; проведении конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы Самарской области и включение в кадровый резерв гражданской службы Самарской области; проведении квалификационных экзаменов и аттестации гражданских служащих; обеспечении деятельности комиссий по урегулированию конфликтов	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-

	интересов								
8.	Оптимизация функций государственных органов Самарской области и определение оптимальной численности гражданских служащих	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-	-
9.	Совершенствование технологий проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы Самарской области и включение в кадровый резерв гражданской службы Самарской области, аттестации и квалификационных экзаменов гражданских служащих	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-	-
10.	Разработка механизмов регулирования служебного поведения гражданских служащих, профилактики и разрешения конфликта интересов на гражданской службе Самарской области	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-	-
11.	Формирование системы контроля за соблюдением ограничений и запретов на гражданской службе Самарской области	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-	-
12.	Создание государственного органа Самарской области по управлению гражданской службой Самарской области, разработка и утверждение документов, регламентирующих деятельность данного органа	2019-2022 годы	УГС, ГПУ	-	-	-	-	-	-
<b>III. Повышение эффективности кадровой политики в сфере государственного управления, развитие кадрового потенциала гражданской службы Самарской области</b>									
13.	Изучение и распространение положительного опыта работы с кадрами на гражданской службе Самарской области	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-	-
14.	Постоянное обеспечение организационно-методического сопровождения применения современных кадровых технологий на гражданской службе Самарской области	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-	-
15.	Регулярный мониторинг состояния кадрового состава гражданской службы Самарской области с целью управления развитием профессиональных качеств гражданских служащих: разработка индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих; внедрение механизмов ротации кадрового состава гражданской службы Самарской области; апробация современных методов индивидуального карьерного роста гражданских служащих	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-	-
16.	Применение новых технологий формирования кадрового резерва гражданской службы Самарской области и его эффективного использования: мониторинг внутренних и внешних источников формирования кадрового состава гражданской службы Самарской области; формирование оперативной информационной базы о кадровом потенциале гражданской службы Самарской области; разработка и реализация индивидуальных планов подготовки лиц, состоящих в кадровом резерве гражданской службы Самарской области	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-	-
17.	Повышение квалификации и стажировка на рабочем месте лиц, состоящих в кадровом резерве гражданской службы Самарской области; разработка образовательных программ повышения квалификации	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области, образовательные учреждения	-	1360,0	300,0	-	-	-

18.	Проведение проверок организации кадровых процессов в государственных органах Самарской области	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-
IV. Разработка и внедрение системы стимулирования, мотивации и оценки деятельности гражданских служащих								
19.	Проведение социологических исследований, изучение степени удовлетворенности служебной деятельностью, социально-психологическим климатом и престижем профессии среди гражданских служащих	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-
20.	Применение системы стимулирования гражданских служащих, ориентированной на эффективность, результативность деятельности, в том числе методов поощрения и депремирования гражданских служащих	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-
21.	Разработка и внедрение методик комплексной оценки деятельности гражданских служащих: создание эффективного механизма контроля деятельности гражданских служащих; введение в практику представления гражданскими служащими ежегодных отчетов о результатах выполнения своих должностных обязанностей; разработка системы показателей результативности деятельности гражданских служащих; мониторинг эффективности деятельности гражданских служащих; учет и оценка результатов деятельности гражданских служащих при прохождении аттестации и сдаче квалификационного экзамена	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-
22.	Применение элементов системы оплаты труда отдельных гражданских служащих с учетом показателей эффективности и результативности их профессиональной служебной деятельности	2019-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-
23.	Создание условий для должностного (служебного) роста гражданских служащих на основе их профессиональных заслуг и личностных деловых качеств	2018 - 2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-
V. Создание единой системы обучения гражданских служащих как основы профессионального и должностного роста								
24.	Проведение конкурсов по определению образовательных учреждений для размещения государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации гражданских служащих (в том числе обучение лиц, состоящих в кадровом резерве гражданской службы Самарской области); заключение государственных контрактов по итогам конкурсов	2018-2022 годы (ежегодно)	УГС, ГУМР, образовательные учреждения, Правительство Самарской области в лице заместителя Губернатора Самарской области - руководителя аппарата Правительства Самарской области	-	-	-	-	-
25.	Комплектование учебных планов и учебных программ по профессиональной переподготовке и повышению квалификации гражданских служащих	2018-2022 годы (ежегодно)	УГС, образовательные учреждения	-	-	-	-	-
26.	Формирование и реализация государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих: отбор слушателей по программам	2018- 2022 годы (ежегодно)	УГС, государственные органы Самарской области, образовательные учреждения	-	12745,0	5550,0	6450,0	5000,0

	переподготовки и повышения квалификации; формирование учебных групп; повышение квалификации гражданских служащих категории «руководители»; повышение квалификации гражданских служащих (в том числе с получением удостоверения государственного образца); профессиональная переподготовка гражданских служащих (с получением диплома государственного образца); стажировка гражданских служащих (с получением диплома государственного образца); проведение обучающих семинаров, конференций, «круглых столов» для руководителей и специалистов государственных органов Самарской области по вопросам государственного управления								
27.	Внедрение новых образовательных технологий: электронных обучающих систем, тестов, программ, форм дистанционного обучения	в процессе обучения	образовательные учреждения	-	-	-	-	-	-
28.	Разработка тематики выпускных квалификационных работ, направленных на решение актуальных проблем государственного управления Самарской области	в процессе обучения	образовательные учреждения (по согласованию с УГС)	-	-	-	-	-	-
29.	Контроль качества повышения квалификации гражданских служащих	по завершении обучения	УГС, образовательные учреждения	-	-	-	-	-	-
30.	Обеспечение целевой контрактной подготовки кадров для гражданской службы Самарской области	2018 - 2022 годы	УГС, образовательные учреждения	-	-	-	-	-	-
31.	Проведение социологических исследований, мониторинга эффективности программ профессиональной подготовки гражданских служащих и лиц, включенных в кадровый резерв гражданской службы Самарской области	2018 - 2022 годы	УГС, образовательные учреждения	-	-	-	-	-	-
<b>VI. Обеспечение открытости и доступности гражданской службы Самарской области в интересах развития гражданского общества</b>									
32.	Обеспечение независимой экспертизы при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и формировании кадрового резерва гражданской службы Самарской области, при проведении аттестации и сдаче квалификационного экзамена гражданскими служащими	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области, независимые эксперты (по согласованию)	-	50,0	50,0	50,0	-	-
33.	Совершенствование средств и методов информирования населения о деятельности государственных органов Самарской области, в том числе с использованием интерактивных методов	2018-2022 годы	УГС, государственные органы Самарской области	-	-	-	-	-	-
34.	Создание и развитие интернет-портала «Гражданская служба Самарской области» с организацией ссылки на него на официальном сайте Губернатора Самарской области, поддержание контента в актуальном состоянии	2019-2022 годы	УГС, интернет-провайдер (по итогам конкурса)	-	1500,0	300,0	100,0	-	-
35.	Проведение анализа и оценки размещаемой государственными органами Самарской области информации в сети Интернет	2019-2022 годы (ежегодно)	Министерство информационных технологий и связи Самарской области	-	-	-	-	-	-
36.	Проведение социологических исследований по изучению общественного мнения о степени удовлетворенности деятельностью государственных органов Самарской области, престижем гражданской службы Самарской области, научных исследований в области государственного управления	2019-2022 годы (ежегодно)	УГС, организация по проведению социологических исследований (по результатам конкурса), образовательные и научно-исследовательские учреждения	-	400,0	400,0	400,0	-	-
	Итого				16055,0	6600,0	7000,0	5000,0	

## Индикативные показатели эффективности реализации Программы

Наименование показателя	Величина показателя в 2017 году	Период действия Программы				
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Степень полноты правового регулирования вопросов организации гражданской службы Самарской области, процентов от требуемого количества	90,0	95,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Степень соответствия нормативной правовой базы Самарской области по вопросам государственной гражданской службы законодательству Российской Федерации, процентов от общего количества принятых нормативных правовых актов по вопросам государственной гражданской службы	90,0	95,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Степень оснащения государственных органов Самарской области требуемыми методическими материалами по вопросам государственной гражданской службы, процентов от требуемого уровня	50,0	60,0	70,0	80,0	90,0	100,0
Количество гражданских служащих, прошедших повышение квалификации, профессиональную переподготовку, человек процентов от общего количества гражданских служащих	61727,0	685 не менее 30,0	708 не менее 31,0	731 не менее 32,0	754 не менее 33,0	800 не менее 35,0
Количество гражданских служащих, прошедших повышение квалификации и профессиональную переподготовку с получением свидетельства государственного образца, человек процентов от общего количества обучившихся гражданских служащих	34556,0	397 не менее 58 %	420 не менее 60 %	453 не менее 62 %	482 не менее 64 %	528 не менее 66 %
Количество гражданских служащих, имеющих высшее профессиональное образование, человек процентов от общего количества гражданских служащих	182880,0	1874 не менее 82,0	1920 не менее 84,0	1965 не менее 86,0	2020 не менее 88,0	2057 не менее 90,0
Количество гражданских служащих, направленных на учебу по целевой контрактной подготовке, человек	4	не менее 7	не менее 10	не менее 12	не менее 15	не менее 20
Количество гражданских служащих, имеющих стаж государственной службы от 5 лет и выше, человек процентов от общего количества гражданских служащих	116551,0	1234 не менее 54,0	1303 не менее 57,0	1371 не менее 60,0	1440 не менее 63,0	1485 не менее 65,0
Количество гражданских служащих в возрасте до 35 лет, человек процентов от общего количества гражданских служащих	73132,0	754 не менее 33,0	800 не менее 35,0	822 не менее 36,0	822 не менее 36,0	822 не менее 36,0
Доля должностей гражданской службы Самарской области, замещенных из кадрового резерва гражданской службы Самарской области, процентов от общего количества замещенных на конкурсной основе должностей гражданской службы Самарской области	30,0	не менее 35,0	не менее 40,0	не менее 50,0	не менее 60,0	не менее 70,0
Доля лиц, состоящих в кадровом резерве гражданской службы Самарской области, прошедших профессиональное обучение, процентов от общего количества лиц, состоящих в кадровом резерве гражданской службы Самарской области	-	-	не менее 15,0	не менее 17,0	не менее 19,0	не менее 20,0
Доля рассмотренных и урегулированных вопросов от количества выявленных конфликтов интересов, процентов	-	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

В Программе предусматривается реализация мероприятий по следующим основным направлениям:

разработка и принятие нормативных правовых актов по вопросам государственной гражданской службы Самарской области;

создание единого механизма управления гражданской службой Самарской области;

повышение эффективности кадровой политики в сфере государственного управления, развитие кадрового потенциала гражданской службы Самарской области;

разработка и внедрение системы стимулирования, мотивации и оценки деятельности гражданских служащих;

создание единой системы обучения гражданских служащих как основы профессионального и должностного роста;

обеспечение открытости и доступности гражданской службы Самарской области в интересах развития гражданского общества.

Общий объем финансирования Программы - 34655,0 тыс. рублей, в том числе: в 2019 году - 16055,0 тыс. рублей; в 2020 году - 6600,0 тыс. рублей; в 2021 году - 7000,0 тыс. рублей; в 2022 году - 5000,0 тыс. рублей в ценах 2018 года.

Финансирование осуществляется за счет средств бюджета Самарской области. Объем финансирования Программы подлежит ежегодному уточнению исходя из реальных условий формирования областного бюджета на очередной финансовый год.

Финансово-экономическое обоснование затрат областного бюджета на финансирование мероприятий Программы приведено в приложении 3.

Финансирование мероприятий Программы осуществляется за счет средств областного бюджета путем выделения исполнителям целевым назначением через государственного заказчика ассигнований в той доле и объемах, в каких они утверждены в областном бюджете на соответствующий финансовый год.

Общий объем финансирования Программы на весь период реализации составляет 3655,0 тыс. рублей.

Финансирование повышения квалификации и стажировки на рабочем месте лиц, состоящих в кадровом резерве гражданской службы Прокуратуры Самарской области, предусматривает оплату труда разработчиков программ повышения квалификации, оплату труда организаторов и обслуживающего персонала, оплату труда привлекаемых преподавателей и консультантов, материально-техническое обеспечение и научно-методическое руководство учебным процессом, оплату услуг связи, издание и тиражирование учебных, научных и методических материалов.

Объем финансирования рассчитывается исходя из средней стоимости повышения квалификации на одного человека в размере 12 тыс. рублей. Предполагается организация повышения квалификации гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве гражданской службы Самарской области, не менее одного раза за весь период нахождения в кадровом резерве.

Обучение и стажировка лиц, состоящих в кадровом резерве гражданской службы Самарской области, на рабочем месте осуществляется за счет собственных средств государственных органов Самарской области по решению руководителя государственного органа Самарской области.

Объем финансирования: 2019 год - 1360,0 тыс. рублей; 2020 год - 300,0 тыс. рублей. В 2021 и 2022 годах финансирование данных мероприятий не предполагается.

Финансирование формирования и реализации государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих Прокуратуры Самарской области предполагает оплату организации и проведения профессионального обучения гражданских служащих в соответствии с установленными тарифами на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку с учетом ежегодной инфляции

На профессиональное обучение установлены следующие тарифы: стоимость повышения квалификации одного специалиста - от 15 до 50 тыс. рублей; планируется ежегодное обучение не менее 30 специалистов. Стоимость повышения квалификации группы (отраслевые, разовые обучающие семинары) - от 100 до 350

тыс. рублей; планируется ежегодное обучение в группах (не менее 480 человек) и индивидуально (не менее 50 человек).

Стоимость профессиональной переподготовки (500-часовые программы) группы 15-20 человек составляет от 400 до 600 тысяч рублей. Стоимость индивидуального обучения - от 50 тысяч рублей. Планируется ежегодное обучение в группах и индивидуально не менее 40 человек.

Стоимость стажировки - до 130 тысяч рублей; планируется проведение стажировок 10-20 человек ежегодно, за исключением 2020 года.

Финансирование профессионального обучения гражданских служащих предусматривает: оплату труда разработчиков программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации, оплату труда привлекаемых преподавателей, экспертов, консультантов, разрабатывающих учебные, научные и методические материалы, оплату труда организаторов и обслуживающего персонала, внедрение новых образовательных технологий (электронных обучающих систем, тестов, программ, форм дистанционного обучения), использование специализированного библиотечного фонда (сервер-библиотеки), интернет-ресурсов, материально-техническое обеспечение и научно-методическое руководство учебным процессом, оплату услуг связи, тиражирование раздаточных материалов, а также изготовление сертификатов, вручаемых слушателям по окончании обучения.

Финансирование проведения обучающих семинаров, конференций, «круглых столов» для руководителей и специалистов государственных органов Самарской области по вопросам государственного управления предполагает оплату заключенных в соответствии с действующим законодательством государственных контрактов с учебным заведением - исполнителем Программы, осуществляющим услуги по разработке и реализации краткосрочных специализированных программ для гражданских служащих, направленных на решение актуальных проблем государственного управления Самарской области. Стоимость одного семинара (конференции) - от 250 до 500 тысяч рублей. Планируется ежегодно проводить 4-5 обучающих семинаров (конференций).

Объем финансирования профессионального обучения: 2019 год - 12745,0 тыс. рублей; 2020 год - 5550,0 тыс. рублей; 2021 год - 6450,0 тыс. рублей; 2022 год - 5000,0 тыс. рублей.

Финансирование обеспечения независимой экспертизы при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и формировании кадрового резерва гражданской службы Самарской области, при проведении аттестации и сдаче квалификационного экзамена гражданскими служащими Прокуратуры Самарской области предусматривает оплату труда привлекаемых в установленном порядке независимых экспертов, являющихся специалистами в соответствующих областях государственного управления. Оплата труда независимых экспертов по ценам 2018 года составляет 100 рублей в час.

Объем финансирования: 2019 год - 50,0 тыс. рублей; 2020 год - 50,0 тыс. рублей; 2021 год - 50,0 тыс. рублей. В 2022 году финансирование данных мероприятий не предполагается.

Текущее управление реализацией Программы осуществляется государственным заказчиком-координатором Программы – Прокуратурой Самарской области, которое выполняет следующие функции:

разрабатывает в пределах своих полномочий проекты нормативных правовых актов, необходимые для выполнения Программы;

ежегодно готовит доклад о ходе реализации Программы для представления Губернатору Самарской области;

осуществляет ведение ежеквартальной отчетности по реализации Программы;

ежегодно готовит в установленном порядке предложения по уточнению перечня программных мероприятий на очередной финансовый год, уточняет затраты по программным мероприятиям, а также механизм реализации Программы;

с учетом хода реализации Программы уточняет объем средств, необходимых для финансирования Программы в очередном финансовом году, и представляет в установленном порядке проекты бюджетных заявок по Программе, предлагаемых к финансированию за счет средств областного бюджета в очередном финансовом году, в Министерство экономического развития Самарской области;

разрабатывает перечень целевых индикаторов и показателей для мониторинга реализации программных мероприятий;

осуществляет отбор на конкурсной основе учебных заведений, ответственных за реализацию программных мероприятий, профессиональную переподготовку и повышение квалификации кадров гражданской службы Самарской области;

согласовывает с основными участниками Программы возможные сроки выполнения мероприятий, объемы и источники финансирования;

несет ответственность за качество реализации мероприятий Программы, обеспечивает эффективное использование средств, выделяемых на реализацию Программы;

организует внедрение информационных технологий в целях управления реализацией Программы и контроля за ходом выполнения программных мероприятий.

Государственный заказчик-координатор Программы сообщает в Министерство экономического развития Самарской области о заключенных со всеми исполнителями программных мероприятий государственных контрактах (договорах) на ее финансирование из областного бюджета.

Финансирование Программы из областного бюджета осуществляется в соответствии с законом Самарской области об областном бюджете на очередной финансовый год. Ежегодно с учетом выделяемых на реализацию Программы финансовых средств государственный заказчик-координатор Программы уточняет затраты по мероприятиям Программы.

Общий контроль за реализацией Программы осуществляет Прокуратурой Самарской области.

### **3.2 Ожидаемый результат от предложенных мероприятий**

В результате реализации Программы будет обеспечено:

- соответствие законодательства Самарской области по вопросам регулирования государственной гражданской службы в Прокуратуре Самарской

области федеральному законодательству, восполнение пробелов в действующем законодательстве Самарской области;

- формирование единого механизма управления гражданской службой в Прокуратуре Самарской области - создание государственного органа по управлению гражданской службой в Прокуратуре Самарской области;

- создание необходимых условий для профессионального развития гражданских служащих в Прокуратуре Самарской области;

- обеспечение открытости гражданской службы Прокуратуры Самарской области и ее доступности общественному контролю;

- реализация антикоррупционных программ в сфере гражданской службы Прокуратуры Самарской области;

- внедрение методики разработки административных регламентов органов Прокуратуры Самарской области;

- создание методической базы деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов;

- создание и внедрение системы показателей результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, дифференцированных по направлениям деятельности государственных органов Самарской области;

- совершенствование конкурсного порядка замещения вакантных должностей гражданской службы Самарской области, обеспечивающего равный доступ граждан к гражданской службе Самарской области;

- внедрение и совершенствование механизмов формирования кадрового резерва гражданской службы Самарской области, проведения аттестации и квалификационного экзамена гражданских служащих, формирование эффективной системы ротации кадров на гражданской службе Самарской области;

- актуализация содержания программ дополнительного профессионального образования гражданских служащих и внедрение современных образовательных технологий в процесс их обучения;

- разработка и внедрение в Прокуратуру Самарской области программ и индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих;
- разработка и внедрение в Прокуратуру Самарской области современных механизмов стимулирования труда гражданских служащих.

При расчетах эффективности Программы за базовый принят 2017 год.

Оценка эффективности Программы осуществляется исходя из отношения индикативных показателей ее эффективности к показателям непосредственных результатов реализации программных мероприятий.

Таким образом, данные таблицы 4 показывают, что результаты программы совершенствования кадровой политики Прокуратуры Самарской области в части гражданских служащих является эффективной.

## **Заключение**

Целью исследования являлось рассмотреть теоретические и практические аспекты кадрового контроллинга в современных организациях.

Результаты кадрового контроллинга позволили разработать программу совершенствования кадровой политики Прокуратуры Самарской области в части гражданских служащих.

В результате реализации Программы будет обеспечено:

соответствие законодательства Самарской области по вопросам регулирования государственной гражданской службы в Прокуратуре Самарской области федеральному законодательству, восполнение пробелов в действующем законодательстве Самарской области;

формирование единого механизма управления гражданской службой в Прокуратуре Самарской области - создание государственного органа по управлению гражданской службой в Прокуратуре Самарской области;

создание необходимых условий для профессионального развития гражданских служащих в Прокуратуре Самарской области;

обеспечение открытости гражданской службы Прокуратуры Самарской области и ее доступности общественному контролю;

реализация антикоррупционных программ в сфере гражданской службы Прокуратуры Самарской области;

внедрение методики разработки административных регламентов органов Прокуратуры Самарской области;

создание методической базы деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов;

создание и внедрение системы показателей результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, дифференцированных по направлениям деятельности государственных органов Самарской области;

совершенствование конкурсного порядка замещения вакантных должностей гражданской службы Самарской области, обеспечивающего равный доступ граждан к гражданской службе Самарской области;

внедрение и совершенствование механизмов формирования кадрового резерва гражданской службы Самарской области, проведения аттестации и квалификационного экзамена гражданских служащих, формирование эффективной системы ротации кадров на гражданской службе Самарской области;

актуализация содержания программ дополнительного профессионального образования гражданских служащих и внедрение современных образовательных технологий в процесс их обучения;

разработка и внедрение в Прокуратуру Самарской области программ и индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих;

разработка и внедрение в Прокуратуру Самарской области современных механизмов стимулирования труда гражданских служащих.

Данные мероприятия имеют цель усовершенствовать кадровое планирование путем усовершенствования методики анализа динамики кадров учреждения; снижение уровня текучести кадров через систему мотивации; повышения качества подбора персонала, его адаптации в учреждении т.д.

### Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменения и дополнениями от 03.07.2016 [текст]: офиц. текст. – М.: Закон наш, 2017.
2. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/)
3. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О системе государственной службы Российской Федерации». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42413/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/)
4. Федеральный закон от 17.01.1992 N 2202-1 (ред. от 28.11.2015) «О прокуратуре Российской Федерации» <http://www.consultant.ru/document/cons>
5. Указ Президента РФ от 21.11.2012 N 1563 (ред. от 13.07.2015) «О классных чинах прокурорских работников органов и учреждений прокуратуры Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке присвоения классных чинов прокурорским работникам органов и учреждений прокуратуры Российской Федерации»)
6. Бабелюк Е. Г. О видах государственной службы Российской Федерации //Правоведение. -2013. - № 1 (252). - С. 26 -36
7. Белый И.Ю., Загорский Г.И., Качалов В.И. и др. Правоохранительные органы: Учебник для вузов. М., 2013. С. 436.
8. Беляев В.П. Надзорная и иные функции прокуратуры - совместимы ли они? // Российский следователь. 2014. № 4. С. 50;
9. Бессарабов В.Г., Кашаев К.А. Защита российской прокуратурой прав и свобод человека и гражданина. М., 2012. С. 464.
10. Богданова Н.А. Истоки и становление государственного права как науки и учебной дисциплины: вклад ученых и профессоров Московского университета //

Конституционное (государственное) право в Московском университете. М., 2015. С. 16.

11. Буянский С.Г. Прокуратура в условиях административно-правовой реформы. М., 2012. С. 160.

14. Гулягин А.Ю. Правовая природа функций прокуратуры // Российская юстиция. 2013. № 11. С. 50 – 54;

15. Гурин А.Д. Совершенствование механизма прокурорского надзора в уголовном процессе // Законность. 2013. № 10. С. 21 – 24;

16. Гуськова А.П., Шамардин А.А. . Правоохранительные органы (судоустройство), Учебник. С Москва: ИГ «Юрист», 2012. С 384 с.

17. Гуценко К.Ф., Ковалев М.А. Правоохранительные органы. Учебник для вузов. – М., 2012. С. 440.

18. Дранников В.Н.. Курс лекций по дисциплине «Прокурорский надзор». Общая часть: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012

19. Дьяконова О.Г., Спесивцев П.В. О некоторых полномочиях прокурора при осуществлении им уголовного преследования и надзора за предварительным следствием // Российский следователь. 2015. № 10. С. 24;

20. Жубрин Р.В Оценка эффективности деятельности органов прокуратуры 2012г.- отрасли-права.рф

21. Адаменко Е.К. Школа линейного менеджера. Адаптация нового сотрудника в компании / Е. К.Адаменко // Менеджер по персоналу, 2014. – № 8. – С. 56-59.

22. Адаптация персонала 360 градусов – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru>

23. Аудит и контроллинг персонала организации: учебное пособие / под ред П.Э.Шлендара – М.: Вузизд, 2017. – 316 с.

24. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. - М.: Мастерство, 2014. - 423 с.

25. Булкина, Н. Адаптация сотрудника - формализуем каждый шаг / Н. Булкина // Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2013. - № 10. – С. 17-21.

26. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков.-М.: ИНФРА-М, 2015. -368с.
27. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. - 2013. - N 13. - С. 24 - 27.
28. ВКК-Национальный союз кадровиков – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>
29. Гулимова А. Адаптация персонала – инструменты и тонкости / А. Гулимова // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>
30. Ермошенкова О. Система адаптации: делаем работу над ошибками / О. Ермошенкова // Кадровое дело, 2015. - № 2. – С. 21-24.
31. Журочкина Е. Новый сотрудник: программа адаптации / Е. Журочкина // Кадровик, 2014. - № 6. – С. 21-26
32. Захарьина М. Наставничество, как элемент системы развития персонала в компании / М. Захарьина // Менеджер по персоналу, 2016. - № 7. – С. 22-26.
33. Иванов В. Стать частью единой команды: формирование системы управления начальной адаптацией работников в организации / В. Иванов // Кадровик, 2016. - № 10. – С. 14-17.
34. Каланчин А.А. Управление процедурой адаптации работника в организации / А.Каланчин // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2013.- N 11. – С. 13–16.
35. Катков Ю.Н. Кадровый контроллинг как инновационный инструмент управления персоналом. – М.: Рид групп, 2016.
36. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. - М.: Норма, 2014. - 304 с.
37. Климашин И. А Адаптация: методика, технология, опыт / И. А. Климашин // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>
38. Коробко В.И. Теория управления: уч.пособие / В.И.Коробко. – М.: Юрайт. 2014. – 482 с.
39. Красова Е. Успешная адаптация: свой среди своих / Е. Красова // Кадровик, 2013. - № 10. – С. 23-26.

40. Латуха М. О. Адаптация персонала / М. О. Латуха // Справочник кадровика, 2015. - № 4. - С. 109-116.
41. Латуха М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика / М. О. Латуха // Справочник кадровика, 2015. - № 5. - С. 120-127.
42. Линецкий А.Ю. Кураторство в условиях бизнеса / Линецкий А.Ю. // Управление персоналом, 2014. - N 4. - С. 64-67.
43. Лисюкова Г. Как повысить эффективность работника на испытательном сроке / Г. Лисюкова // Кадровое дело, 2014. - № 6. – С. 18-23.
44. Лопарева Д. Наставничество: возрождаем традиции / Д. Лопарева // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2017. – № 2. – С. 69-75.
45. Лысенко Ю.Ю. Адаптация персонала как часть стратегии компании / Ю.Ю.Лысенко // Отдел кадров коммерческой организации, 2015. - № 5. – С. 10-13.
46. Ляхова Е. Как оценить работу наставника / Е. Ляхова // Управление персоналом, 2014. - № 19. - С. 24-27.
47. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов / Е. В. Маслов. - М.: Инфра-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2013. - 422с.
48. Назарук Е. Как адаптировать нового сотрудника? / Е. Назарук // Менеджер по персоналу, 2014. – № 8. – С. 23-27.
49. Наставничество как способ адаптации персонала / Электронный ресурс. – Режим доступа. – <http://www.adaptation360.ru>
50. Носова М. Особенности адаптации по категориям персонала / М. Носова // Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru>
51. Рукосуева К.Т. Наставничество в организации / К.Т. Рукосуева // Электронный ресурс. – Режим доступа. – <http://www.hr-portal.ru>
52. Рутицкая И.В. Процесс адаптации сотрудника / И.В. Рутицкая // Менеджер по персоналу, 2014. - № 10. – С. 21-24.
53. Салливан Д. Адаптация сотрудников: руководство для менеджера / Д. Салливан // Менеджер по персоналу, 2015. - № 1. – С. 58-62.
54. Тимошенко М. Не доверяйте адаптацию звездам / М. Тимошенко // Управление персоналом, 2014. - № 23 (201). - С. 57-63.

55. Чиманский Г. Адаптация молодых специалистов / Г. Чиманский // Кадровик. Управление персоналом, 2013. - № 16. – С. 7-11.



