

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра фінансів ім. С.І. Юрія

ГОНЧАР Зоряна Василівна

**Вдосконалення роботи з персоналом в органах
судової влади України/Improving work with staff in
the judiciary of Ukraine.**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-25
З. В. Гончар

Науковий керівник:
к.е.н., доцента Савчук С.В.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **О. П. Кириленко**

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ.....	7
1.1. Сутність, ключові завдання та принципи організації управління персоналом в органах судової влади.....	7
1.2. Система роботи з персоналом в органах судової влади: теоретико-організаційні засади.....	19
1.3. Сучасні технології роботи з персоналом в органах судової влади України	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОННОГО СУДУ).....	37
2.1. Аналітична оцінка кадрового забезпечення Чортківського районного суду	37
2.2. Планування персоналу, система професійного відбору та підвищення кваліфікації трудових ресурсів Чортківського районного суду	43
2.3 Аналіз ефективності системи управління персоналом в Чортківському районному суді.....	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	56
3.1. Напрями вдосконалення кадрової роботи в органах судової влади України	56
3.2. Пріоритетні напрями підвищення ефективності діяльності відділу роботи з персоналом Чортківського районного суду.....	65
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	71
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Нині державна служба є найважливішим атрибутом правової держави. Державна служба – це основний соціальний інститут, котрий зобов'язаний забезпечувати управлінські функції держави через систему державних органів. Вирішуючи безліч завдань, державна служба сприяє стабільності та цілісності державної влади, виконанню її повноважень. При цьому, повноцінне функціонування державної служби можливо тільки в тому випадку, якщо сформована ефективна та адекватна система управління нею, зокрема її кадровим потенціалом, тому що діяльність будь-якої організації, її розвиток і функціонування в основному залежать від колективу людей, які працюють у цій структурі. Управління персоналом в органах Державної судової адміністрації України розглядається як один з важливих механізмів реалізації кадрової політики державного суб'єкта управління, котрий є складним, конструктивним, постійно оновлюючим творчим процесом, де раціонально взаємодіють організаційно-правові, соціально-психологічні, морально-етичні та інші відносини.

Окремі елементи управління персоналом в державних інституціях, зокрема в органах судової влади були предметом наукових досліджень і вивчалися такими вченими, як О. І. Амоша, Д. П. Богиня, В. Я. Брич, Д. Л. Вітюк, Н. Т. Гончарук, О. А. Грішнова, Б. М. Данилишин, В. С. Декаленко, В. О. Дементов, Є. П. Качан, І. І. Кичко, В. І. Куценко, Е. М. Лібанова, Д. П. Мельничук, О. М. Овчаренко, В. М. Олуйко, С. В. Прилуцький, Е. В. Прушківська, А. П. Рачинський, Р. В. Романюк, О. В. Стефанишин, Н. В. Ушенко, О. І. Цимбал, Д. Ю. Шпенюв, Д. Г. Шушпанов, В. В. Юрчишин, К. І. Якуба, М. В. Ярмистий, В. Г. Яцуба, В. А. Яцюк та ін.

Перелік науковців, наукові здобутки яких стосуються теми дослідження, не є вичерпним, тому в сучасних умовах й надалі актуальним є розвиток їхніх ідей та концепцій у даному напрямку. Оскільки й досі вчені-дослідники намагаються відповісти на запитання щодо основоположних засад та принципів

формування раціональної роботи в управлінні персоналом в органах судової влади України для успішного функціонування в сучасних умовах державотворення. Однак, поза увагою залишаються невирішеними питання управління роботи з персоналом в районних судах та їх ефективне функціонування в Україні. Вищезазначене й зумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету та науково-дослідницькі завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження організації і методики удосконалення роботи з персоналом в органах судової влади України. Відповідно до мети дослідження в кваліфікаційній роботі поставлені такі завдання:

- узагальнити і систематизувати теоретичні положення, зміст, ключові завдання та принципи організації управління персоналом в органах судової влади;
- ослідити використання сучасних технологій роботи з персоналом в органах судової влади України;
- здійснити оцінку кадрового забезпечення Чортківського районного суду;
- з’ясувати стан планування персоналу, систему професійного відбору та підвищення кваліфікації трудових ресурсів Чортківського районного суду;
- провести аналіз ефективності системи управління персоналом в Чортківському районному суді;
- обґрунтувати напрями вдосконалення кадрової роботи в органах судової влади України;
- запропонувати напрями підвищення ефективності діяльності відділу роботи з персоналом Чортківського районного суду.

Об’єктом дослідження виступає персонал в органах судової влади України.

Предметом дослідження є механізм управління роботи з персоналом в органах судової влади України.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні

методичні прийоми науки. За допомогою загальнонаукових методів проаналізовано теоретичні підходи до концепції роботи з персоналом в органах судової влади України. Метод системного аналізу покладений в основу дослідження особливостей кадрової роботи в органах судової влади України. Статистичні методи використовувалися для оцінки стану персоналу в органах судової влади України. Статистичний метод (у процесі обробки інформації для аналізу та оцінки показників стану реалізації державної політики з питань управління персоналом у Державній судовій адміністрації); опитування (для отримання інформації з питань визначення проблемних сфер та розроблення шляхів удосконалення роботи з персоналом в органах судової влади України). У процесі дослідження сучасних технологій роботи з персоналом Державної судової адміністрації використовувалися такі методичні прийоми, як документування; інформаційні технології; аналітичний – при опрацюванні літературних та Internet-джерел; причинно-наслідковий – для визначення інституційного забезпечення функціонування персоналу; абстрактно-логічний – для узагальнення викладеного матеріалу і формування висновків.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти та статистичні матеріали державної служби статистики, дослідницькі та аналітичні матеріали Державної судової адміністрації, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- узагальнено і систематизовано зміст, ключові завдання та принципи організації управління персоналом в органах судової влади;
- досліджено використання сучасних технологій роботи з персоналом в органах судової влади України;
- проаналізовано та здійснено оцінку кадрового забезпечення Чортківського районного суду;
- оцінено стан планування персоналу, систему професійного відбору та підвищення кваліфікації трудових ресурсів Чортківського районного суду;

– проведено аналіз ефективності системи управління персоналом в Чортківському районному суді;

– обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової роботи в органах судової влади України;

– запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності відділу роботи з персоналом Чортківського районного суду.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці пропозицій для роботи з персоналом в органах судової влади України. Сформовані результати дослідження розвивають теорію і методіку удосконалення роботи з персоналом в органах судової влади України.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи апробовано на науково-практичних конференціях з доповідями на тему “Особливості здійснення технологій роботи з персоналом в органах судової влади України” та на тему “Удосконалення роботи з персоналом в органах судової влади України”.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 82 сторінок комп’ютерного тексту. Робота містить 19 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність, ключові завдання та принципи організації управління персоналом в органах судової влади

Управління персоналом в органах судової влади розглядається як один з механізмів реалізації кадрової політики суб'єкта управління, система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших заходів, що мають нормативно-правову основу, присутні у всіх сферах життя, що забезпечують раціональне використання здібностей людини, як у власних інтересах, і у інтересах Державної судової адміністрації України. Гетьман О.О. вважає: “Управління персоналом також можна розглядати і як внутрішню якість системи (державної служби), основними елементами якої є: суб'єкт – керуючий елемент (керівник органу державної влади та кадрова служба цього органу) та об'єкт – керований елемент (персонал органу державної влади), які постійно взаємодіють на засадах самоорганізації” [13, с.557]. У цьому контексті управління персоналом державної служби, в тому числі в органах судової влади, можна розуміти як цілеспрямований впорядкований вплив суб'єкта на об'єкт, здійснюваний безпосередньо суб'єктом такого управління. Управління персоналом одночасно постає як система організації, так і її структура. Тобто, Гончарук Н.Т. позиціонує її “... як упорядковану сукупність (єдність) відносин, механізму, форм і методів на формування, розвиток та затребуваність професійних можливостей державних службовців апарату органів судової влади [16, с. 31-32]. “Обсяг роботи в кожному з напрямів діяльності апарату, розглядаємий в органах судової влади, залежить від місця органу в структурі Державної судової адміністрації України, його раціональності та спроможності забезпечити найнеобхідніші запити державного управління, від ситуації ринку праці, сукупності кваліфікації персоналу, соціально-психологічної обстановки у

трудовому колективі та за її межами і багатьох інших внутрішніх та зовнішніх чинників” [22, с. 18]. Окремі автори переконані: “Управління персоналом не можна зводити до обмеженого набору дій, які традиційно виконують кадрові служби (тобто, параметри, критерії, організаційний клімат тощо) органів державної влади України” [29, с. 44]. Отже, управління персоналом державних органів є складним, конструктивним, постійно оновлюючим творчим процесом, у якому взаємодіють численні питання пізнання і впливу, як організаційні, соціально-психологічні, легітимно-правові, економічні, моральні та інші фактори.

Олуйко В.М. та Тюріна Т.В. вважають: “Управління персоналом є механізмом дії кадрової політики суб’єкта управління спрямована на правовий та соціальний контроль, комунікацію, паритетну взаємодію. Це повноцінне функціонування системи заходів, які мають нормативно-правову основу, а також організаційних, психологічних, соціально-економічних, моральних та інших заходів, які забезпечують регулювання поведінки її суб’єктів та породжують новий правочинний потенціал їхнього саморозвитку для ефективного використання здібностей людини (у його особистих інтересах та в інтересах юридичної організації)” [34, с. 56-57].

“Специфіка державної служби в нашій країні полягає в поєднанні низки вимог, що висувуються в контексті принципів, закономірностей і механізмів здійснення правової регуляції відповідних юридичних служб, а саме: бути неупередженим, законослухняним, дисциплінованим, толерантним, зберігати нейтралітет” [57, с. 108]. “Дані характеристики є певним взірцем для управління персоналом у державній службі” [58, с.62].

“Організація управління персоналом органів судової влади є різноманітною, що вимагає чіткого виділення їх основних рис” [2, с.19]:

“По-перше, управління персоналом органів судової системи є своєрідним різновидом правового середовища і полягає у взаємодії з урахуванням самоорганізації основного елемента, що визначає специфічні умови системи державної служби – суб’єкта, тобто, котрі об’єднані єдиним керуючим

елементом та керованим елементом – об’єктом, іншими словами керівник органу державної служби та кадрова служба генерує складні комплекси процесуальних процесів і явищ, керуючи персоналом органу державної служби” [18, с.195].

По-друге, це управління є просторово-цілеспрямованим впливом суб’єкта на об’єкт, який безпосередньо здійснюється суб’єктом управління.

“Управління персоналом – це, сукупність принципів і методів впливу на персонал, специфічні структурні особливості взаємодій, взаємовідносин, що забезпечує різноманітність функцій спілкування суб’єктів та максимальне використання його здібностей, і навіть діяльність керівного складу з розробки концепції та стратегії кадрової політики організації. У системі державної служби управління персоналом також може бути представлена у просторі організаційних взаємозв’язків і взаємозалежностей, як взаємопов’язана сукупність напрямків діяльності, що має власне місце кожного суб’єкта” [11, с.92] (рис 1.1.).

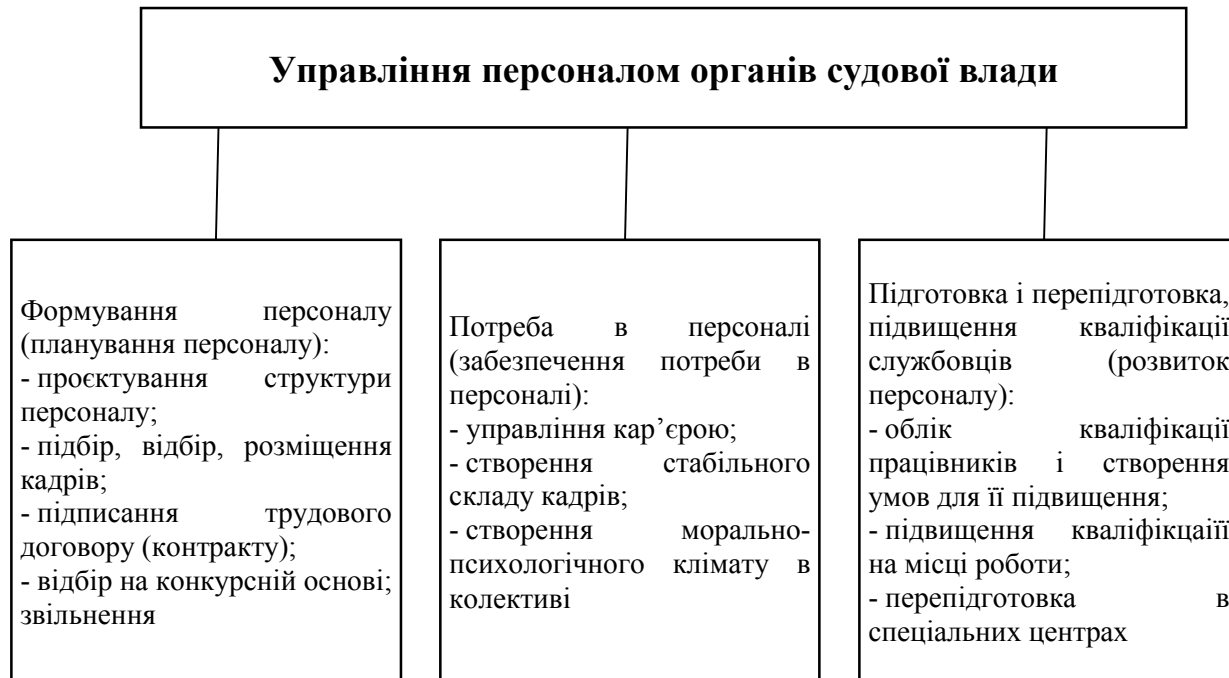


Рис. 1.1. Основні напрямки діяльності системи управління персоналом

Джерело: узагальнено автором [2; 11; 22]

Зміст кожних із напрямів, розглянутих на рис. 1.1 відображає кадрову роботу у межах кадрової політики органів судової влади.

На думку Захарової І. В., “кадрова політика – це систематична, цілеспрямована робота з персоналом, яка поєднує різноманітні форми функціональної діяльності, головною метою якою є створення згуртованого, працьовитого та добре організованого колективу професіональних службовців для реалізації можливостей організації, який ефективно протидіятиме внутрішнім та зовнішнім змінам” [21, с.117]. “Кадрова робота – це, безпосередньо, діяльність кадрових служб, вкладених у формування та вдосконалення кадрового складу тих чи інших структур та органів судової влади” [27, с.127]. Отже, напрямок системи управління персоналом передбачає важливий елемент кадрової роботи – планування персоналу через реалізацію об’єктивного ставлення за відповідними критеріями, до складу якого входить відбір, підбір та контроль персоналу, головне завдання якого полягає у реалізації потреби висококваліфікованих службовців на відповідних посадах державної служби органів судової влади.

Мельник М. Г. стверджує: “Формування (планування) персоналу – це, процес, що спрямований на підвищення ролі суб’єктивного чинника, котрий визначає кількісну і якісну потребу організації у персоналі у майбутньому для органів судової влади. Ця потреба визначається у підборі, навчанні, перепідготовці, скороченні співробітників” [31, с. 23].

Планування персоналу дозволяє відповідати на такі питання, як:

- яка потреба в чисельності персоналу та якої саме кваліфікації у майбутньому;
- як можна залучити професійний персонал, як проводити необхідні заходи при потребі скорочення високваліфікованого персоналу;
- які витрати будуть необхідні для реалізації кадрових заходів в органах судової влади.

Неефективне кадрове планування може призвести до глобальних проблем, пов’язаних із відсутністю необхідних компетентних якостей людини,

професіонала, фахівця. Тільки за допомогою ефективного кадрового планування можна зменшити надмірну плинність кадрів, заповнити вакантні посади та підвищити професіоналізм управлінської діяльності.

Систему управління персоналом органів судової системи можна поділити на декілька складових компонентів (рис. 1.2.):



Рис. 1.2. Управління персоналом державної служби

Джерело: узагальнено автором на основі [31; 34]

– методи та сама технологія управління персоналом органів судової влади;

– безпосередньо робота з персоналом органів судової влади;

– інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом органів судової влади;

– організаційна структура органів судової влади;

– нормативно-правова база діяльності органів судової влади.

Отже, управління персоналом – це інтегрально-функціональна сфера діяльності, яка відповідає за наявність необхідної кількості кваліфікованого персоналу з певними професійними властивостями в потрібний час, їх правильне місце розташування, мотивацію та стимулювання. Метою управління персоналом є формування ефективних команд, діяльність співробітників – інтерес, процес і результат організації в цілому.

Управління персоналом має такі цілі рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні цілі управління персоналом органів судової влади

Джерело: узагальнено на основі [27; 29; 31]

Існують такі аспекти управління персоналом органів судової влади:

1) “Методично-технологічні аспекти, спрямовані на врахування ступеня розвитку та умов конкретного судочинства” [46, с. 21];

2) “Організаційні аспекти, що дають змогу виявити проблеми, пов’язані з плануванням чисельності та складу працівників, моральними та матеріальними стимулами, використанням робочого часу органів судової влади” [48, с. 33];

3) “Правовий аспект містить питання дотримання трудового законодавства” [51, с.280];

4) “Соціально-психологічний підхід передбачає підтримку управління людськими ресурсами, що здійснюється на різних соціологічних та психологічних процедурах” [58, с.63];

5) “Освітній аспект торкається проблем, пов’язаних з підвищенням кваліфікації та навчанням персоналу органів судової влади” [54, с.270].

Під час підготовки службовців органів судової влади використовуються такі сучасні підходи управління персоналом:

1. Професійна підготовка кадрів – набуття знань, умінь і навиків, необхідних у роботі в державній установі.

2. Професійна початкова підготовка – включає розвиток знань, умінь і навичок, необхідних для подальшої професійної підготовки.

3. Професійна спеціалізована підготовка – здобуття специфічної професійної кваліфікації.

4. Професійне вдосконалення – це розширення знань, умінь та навичок для професійного та кар’єрного зростання.

5. Удосконалення професійних знань та здібностей – актуалізація знань.

6. Професійне вдосконалення з метою просування по службі – підготовка до якісного виконання завдань на вищому рівні, вміння використовувати свої знання та досвід для прийняття рішень.

7. Професійна перепідготовка – здобуття знань, умінь та навичок для освоєння іншої професійної діяльності.

“Як надважлива складова кадрової політики держави, система управління будується на її принципах та пріоритетах, базуючись на загальних принципах системи управління” [59, с.45].

Сформулюємо загальні принципи системи управління персоналом органів судової влади:

– у роботі з персоналом враховуються всі фактори, що впливають на комплексність, професіоналізм, наукову обґрунтованість, ціннісне ставлення індивіда до управлінської діяльності;

– враховується перспективність на найближчі десятиліття щодо формування та розвитку персоналу державної служби (до уваги береться соціальний прогрес, мотиваційну готовність здійснювати такий вид діяльності, зміни характеру та змісту праці чиновників);

– вивчається вплив мікроклімату середовища системи управління (її зовнішні та внутрішні зміни);

– відзначається вид управління в конкретному організаційному середовищі (колегіальне чи одноосібне);

– відстежується ступінь оперативності, розвиток професійних відносин, виконання відповідних функціональних обов'язків та прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом;

– враховується законність (правовий та соціальний захист персоналу), так само дотримання нормативно-правових норм у трудовому процесі;

– важливою рисою в роботі персоналу органів судової влади є підконтрольність (як суспільству, так і органам нагляду за професійною діяльністю);

– постійний притік нових кадрів, що сприяє активізації, якісному зміцненню спеціалізованого складу організації (вік, стать, напрямки задіяності);

– характерні для функціонування системи економічність, раціональність та ефективність.

Шевченко А.В. наголошує: “Відмінною рисою принципів є те, що вони є основними у системі управління персоналом органів судової влади, впливають на вибір форми коштів, визначають зміст її компонентів і методів” [62, с.31].

Отже, управління персоналом органів судової влади пов'язано різноманітними видами активних та спрямованих дій, які передбачають

формування кадрового списку персоналу судовиконавців, їх використання та стабілізацію процесів діяльності. Обсяг роботи різноманітний в напрямку професійних компетентностей за всіма напрямками діяльності і залежить від різних факторів, включаючи такі: місце органу судочинної організації в структурі державного управління, ситуація на ринку праці, кваліфікація персоналу:

- соціально-психологічна обстановка (клімат, на який впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори,
- систематична оцінка результатів функціональної діяльності керівників, працівників та інших штатних працюючих;
- соціо-психологічне забезпечення виконання професійної управлінської діяльності).

Тобто, слід відмітити, що управління персоналом не зводиться до конкретного набору дій, які традиційно виконують кадрові служби органів судової влади.

“У процесі управління персоналом органів судової влади, державні органи відіграють роль складної структури, що постійно реформується і змінюється, залучається до творчого процесу, в якому знаходять відображення низка різноманітних чинників:

- організаційно-правові;
- організаційно-економічні;
- соціально-психологічні;
- морально-етичні” [61, с.215].

Закономірним та цілком очевидним є твердження того, що сфера управління персоналом органів судової влади постійно удосконалюється, видозмінюється та актуалізується під впливом спеціалізованої та спрямованої діяльності органів суду, при цьому робота кадрових служб, спрямова на вирішення завдань і функцій, що виникають у процесі управління персоналом правової сфери (рис. 1.4).

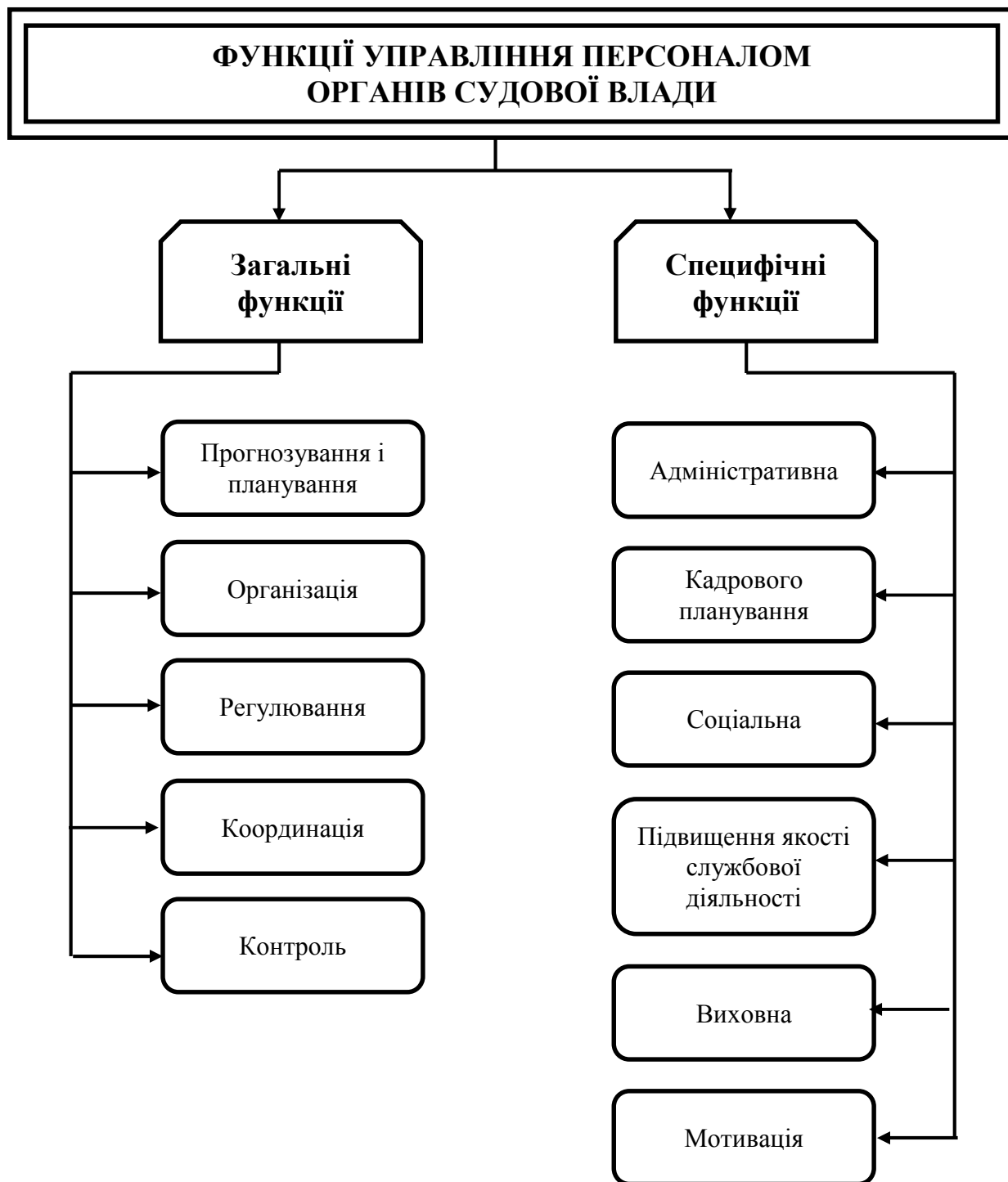


Рис. 1.4. Функції управління персоналом органів судової влади

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 16]

“Справедливим є виділення універсальних (еталонних) функцій, що використовуються при управлінні органів судової влади та спеціалізовані функції кадрових служб (Державна судова адміністрація України), включаючи їх управлінський вплив на персонал. Універсальні функції управління персоналом органів судової влади передбачають: прогнозування, планування, врегулювання процесів, координацію роботи, контроль” [52, с.64].

“До універсальних функцій, як свідчить практика, можна віднести всю сукупність процесу управління загалом, а специфічні функції служать робочим інструментом становлення універсальних (загальних) функцій органів судової влади” [32, с.78].

Функції управління персоналом передбачають:

- підбір, найм та формування персоналу органів судової влади;
- оцінка персоналу органів судової влади;
- розвиток організаційної структури та формування ефективного трудового колективу органів судової влади;
- найбільш оптимальне використання потенціалу працівників органів судової влади;
- забезпечення гарантій соціальної відповідальності органів судової влади перед кожним працівником.

“У практичному плані можна назвати такі основні функції управління персоналом органів судової системи:

- реалізація стратегічних та тактичних цілей організації;
- прогнозування ситуації на ринку праці та у власному колективі для вжиття встановлених заходів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу та планування його розвитку на перспективу;
- мотивація персоналу;
- оцінка та навчання кадрів;
- сприяння адаптації працівників до нововведень;
- створення соціально комфортних умов у колективі;
- вирішення приватних питань психологічної сумісності співробітників та ін.” [17].

Вищезазначені функції зазвичай групують наступним чином:

- планування потреб;
- відбір та найм;
- розвиток та орієнтація;

- підвищення по службі;
- оцінка та винагорода.

“Управління персоналом в органах судової влади виступає як організована і самостійно функціонуюча система управління, котрій притаманні певні особливості та специфічність:

- 1) ускладнюється процес управлінської праці у державній службі;
- 2) персонал є складним об’єктом управління;
- 3) здійснюється вплив зміни системи цінностей працівників (оскільки відбуваються постійні і найчастіше «різкі» загальнополітичні та економічні реформи суспільства);
- 4) спостерігається вплив збільшення чисельності персоналу (системи управління), що потребує підвищення ефективності розвитку органів судової влади” [28, с.136].

Таким чином, управління персоналом органів судової влади не слід зводити виключно до одного набору дій, це досить широке коло напрямів діяльності, кожен з яких відрізняється своїми функціями та чинниками стосовно вдосконалення комунікативної та організаційно-правової спрямованості. При цьому дослідження особливостей управління персоналом в органах судової влади дає змогу виявити, що об’єктом управління безпосередньо виступає людина, тобто фахівець, який володіє професійними та кваліфікаційними навичками та вміннями, які складають стратегічний актив цієї сфери державної діяльності. “Система управління персоналом органів судової влади полягає у розробці методів, процедур та технологій роботи з кадрами, підготовки суб’єктів управління для забезпечення підкріплення довгострокових цілей організації, напрацювання стилю й культури правових взаємовідносин у державній структурі” [6, с. 36]. “Вона реалізується за допомогою певного механізму управління персоналом, що складається з двох компонентів, кожен із яких включає різні елементи та відповідні механізми” [10, с. 71]. Механізм управління персоналом – це складний процес, складові

якого можуть змінюватися в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища; умов, за яких працівники приймають рішення.

1.2. Система роботи з персоналом в органах судової влади: теоретико-організаційні засади

Управління персоналом державної служби як система “переживає” нині удосконалення та модернізацію. “Зростання складності управління персоналом органів влади та управління відбувається:

– по-перше, через ускладнення управлінської праці в державній та муніципальній службі через специфічну культуру діяльності;

– по-друге, через те, що персонал – найскладніший об’єкт управління органів судової влади, на який справляють вплив суспільно-динамічні, соціокультурні, соціопсихологічні та правові аспекти;

– по-третє, внаслідок постійної та різкої зміни системи цінностей працівників органів судової влади, що пов’язано із загальнополітичними та економічними реформами громадянського суспільства;

– по-четверте, внаслідок зростання чисельності персоналу системи державного управління, що потребує більш ефективного його розвитку та раціонального використання у разі підвищення якості його підготовки” [5, с. 8-10]].

В управлінні персоналом можна виокремити такі цілі:

– допомога організації у досягненні спільних цілей;

– ефективне використання професіоналізму та можливостей працівників органів судової влади щодо критеріїв досягнення цілей та оцінки результатів діяльності;

– забезпечення органів судової влади висококваліфікованими та вмотивованими службовцями;

– прагнення якісного морально-соціального задоволення працівників своєю роботою, до найповнішого самовираження, що робить бажаною роботу у даній організації.

Отже, успіх управління в органах судової влади можливий, якщо ці групи цілей є несуперечливими і можуть виконуватися в повній мірі.

“Управління професійною компетентністю органів судової влади можна визначити як комплекс заходів щодо управління персоналом, спрямованих на планування обсягу професійної компетентності юридичної організації, її структурних підрозділів та працівників, актуалізації комунікативного потенціалу учасників правової взаємодії” [12].

Розглянемо основні процеси управління персоналом органів судової влади та їх взаємозв'язок із управлінням професійною компетентністю правового спілкування як діяльності принципово соціальної і діалогічної.

“Управління персоналом органів судової влади починається із процесу планування структури персоналу організації” [19, с. 532]. “Управління професійною компетентністю на даному етапі – це визначення поточної та перспективної потреби в персоналі, що відповідає певному рівню кваліфікації. Тому на даному етапі служба кадрів має визначити посадові обов'язки та кваліфікаційні вимоги для кожної посади, кожного робочого місця. Тому вже на етапі планування поточної потреби у персоналі необхідно розробити основні локальні документи, що визначають вимоги щодо професійної компетентності кожного працівника. До них можна зарахувати посадову інструкцію, особистісну специфікацію, професіограму персоналу органів судової влади” [23, с.47].

“Посадова інструкція персоналу органів судової влади визначає обов'язки, права та відповідальність кожного працівника, який обіймає певну посаду, починаючи із заступників керівника апарату Державної судової адміністрації України. Особистісна специфікація є набором вимог, які саме інноваційні стратегії розгортання навиків і кваліфікації фахівця, його діяльність на цьому робочому місці чи відповідність посаді пред'являє до працівника.

Особистісна специфікація є важливим інструментом при відборі кандидатів на вакантну посаду органів судової влади, проведенні відбіркової співбесіди, оскільки в процесі якої якості окремої людини, яка претендує на посаду, порівнюються з тими, що містяться в особистісній специфікації” [37, с.190].

“Професіограма – це систематизований набір та опис якостей, якими повинен бути наділений співробітник, який підбирається на ту чи іншу посаду, коло його обов’язків та функцій” [20].

Як правило, професіограма містить дві моделі:

- модель співробітника (професійні, ділові, особисті якості);
- модель посади (функції, обов’язки, завдання, відповідальність тощо).

Таким чином, при плануванні потреби в персоналі органів судової влади важливо чітко визначити основні вимоги до професійної компетентності запланованих працівників. Причому у професіограмі задаються вимоги до всіх видів компетенцій фахівця. За підсумками сформованих професіограм кожної посади можна визначити інтегральний кваліфікаційний рівень професіоналізму організації органів судової влади.

“Найважливіші аспекти управління персоналом органів судової влади” [23, с. 48]:

1. Планування персоналу: підготовка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір: створення резерву потенційних кандидатів на посади.
3. Підбір, оцінка та відбір кандидатів на роботу кращих кандидатів та підбір кращих резервів
4. Визначення заробітної плати та пільг: розробка структури заробітної плати та пільг для залучення, найму та утримання співробітників.
5. Професійне лідерство та адаптація: залучення співробітників до організації та її відділів, навчання співробітників, розуміння очікувань та роботи організації та отримання заслуженої оцінки.
6. Освіта: розробка програм набуття навичок, необхідні ефективного виконання роботи.

7. Просування, скорочення, переведення, звільнення: розробка методів переведення співробітників на більш-менш відповідальні посади, розвиток їхнього професійного досвіду шляхом переходу на інші посади або посади та припинення трудового договору.

8. Укомплектування кадрів, управління прогресом: розробка програм, спрямованих на розвиток навичок та підвищення ефективності роботи управлінського персоналу.

Іноземцева К. О. стверджує: “Найважливішим аспектом управління персоналом є соціальне планування, тобто виникнення і формування мотивів, що призводить до створення сучасного комплексного підходу до управління персоналом органів судової влади. Соціальна структура колективу – це склад персоналу за категоріями, статтю, віком, освітою та їх частка від загальної кількості співробітників, що здійснює трансформацію потреб у стійкий інтерес систему завдань для їх виконання” [24, с.42].

“Співробітники організації, як соціальна система, формуються, змінюються та розвиваються відповідно до цілей організації, тобто відбувається створення передумов для ефективної соціальної діяльності” [4, с. 23]. “У цьому випадку цілі, які визначаються інтересами організації (Державна судова адміністрація України), є основою для розробки стратегії, ведення поточного аналізу, контролю і корегування перебігу операційних рішень та політики управління організації (органів судової влади)” [7, с. 92].

“Діяльність системи управління персоналом неможлива без проведення попереднього та поточного аналізу, який дозволяє визначити та своєчасно усунути можливі проблеми та збої у роботі щодо розгортання професійної діяльності в юридичній організації” [17].

Визначення стратегічних та оперативних цілей є основою будь-якого управлінського механізму. Важливим чинником інтерпретації цілей управління в сучасній юридичній практиці є результативність запланованих заходів та процедур цивільно-процесуального характеру.

Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує: “Термін «стратегічне управління», запроваджений у 70-х роках ХХ століття, мав на меті розділити поточне (оперативне) управління персоналом, яке здійснюється на рівні структурних підрозділів, відділів, від управління на найвищому рівні керівництва (стратегічного) персоналом органів судової влади” [9, с. 985].

“Особливу увагу слід приділити стратегічному управлінню персоналом органів судової влади” [33, с. 179]. “Стратегія управління персоналом є важливою складовою загальної стратегії управління на рівні вищих органів судової влади” [36, с. 50]. “Сучасна практика показує, що стратегія управління персоналом органів судової влади має розроблятися з урахуванням як інтересів вищого керівництва організації, і інтересів безпосередніх працівників (персоналу)” [47, с. 157]. Суть стратегії має виражатися у відповідних принципах (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Принципи стратегії управління персоналом органів судової влади

№	Принцип	Зміст
1	Визначення цілей управління персоналом органів судової влади	При прийнятті рішень у сфері управління персоналом мають бути враховані як організаційні, так і соціальні аспекти, потреби та інтереси працівників (гідний рівень оплати праці, задовільні умови праці, професійне зростання та можливість реалізації здібностей працівників)
2	Формування ідеології та принципів кадрової роботи органів судової влади	Ідеологія кадрової політики має бути відображена у вигляді документа та реалізуватися у повсякденній роботі всіма керівниками структурних підрозділів органів судової влади. Документ повинен містити набір етичних норм, що не підлягають порушенню, у роботі з кадрами юридичної організації
3	Формування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів органів судової влади	Забезпечення економічної ефективності використання трудових ресурсів – оптимальне використання для досягнення цілей обслуговування процесуального судочинства при обмеженості штату організації трудових ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією заходів, вкладених у задоволення соціально-економічних очікувань працівників, їх потреб та інтересів у організації.

Примітка. Складено за матеріалами [50, с. 73; 55, с.163].

“В основі стратегії управління персоналом лежить кадрова політика, яка може передбачати такі напрямки для реалізації всієї стратегії управління персоналом органів судової влади ” [60, с. 148]:

- розробка механізмів ефективного розподілу персоналу, оптимізація його чисельності залежно від зовнішніх та внутрішніх умов, положень в органах судової влади, адміністративних обмежень та ін.;

- оптимізація та раціоналізація витрат на персонал та на процес управління ним;

- розробка науково-обґрунтованих та, водночас, практично застосовних програм залучення, відбору, оцінки та атестації кадрів, їх профорієнтації та трудової адаптації;

- створення та реалізація програм розвитку персоналу в аспекті їхнього професійного вдосконалення та просування;

- запровадження мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості персоналу органів судової влади в ефективності їх трудової діяльності.

“Раціональна кадрова політика щодо управління персоналом органів судової влади передбачає конкурс на заміщення відповідних посад. При цьому поряд з оцінкою рівня та профілю освіти претендента, кваліфікації, стажу, напрямів попередньої діяльності та інших формальних показників, важливою стає оцінка його особистісних якостей, сумісності з колективом, рівень та характер моральної стійкості, соціально-психологічної цілісності як гармонії організаційної структури” [20; 25, с. 30].

“Як основні методи відбору кандидатів на заміщення посад в органах судової влади виділяють конкурси та призначення. Ці методи можна використовувати всім групам кадрового складу. Винятком є окремі посади, що вимагають, відповідно до статуту органів судової влади обов’язкового проведення конкурсів” [17, с. 80].

“Структура управління персоналом органів судової влади передбачає такі напрями діяльності: планування всіх ресурсів, набір і відбір персоналу, визначення заробітної плати та компенсацій, профорієнтація та адаптація,

навчання, оцінка трудової діяльності, підвищення, зниження, перевід, звільнення, підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі, трудові відносини, зайнятість” [8, с. 40].

Система управління персоналом органів судової влади складається з низки стадій, таких як: формування, використання, стабілізація та управління. Формування персоналу органів судової влади – це основна стадія, у процесі якої формується основа його інноваційного потенціалу та перспективи її подальшого розвитку.

Ірхін Ю. вважає: “Від своєчасного вирішення соціальних, економічних та організаційних проблем органів судової влади багато в чому залежить ефективна діяльність юридичної установи. Відхилення чисельності та складу персоналу від науково обгрунтованої потреби органів судової влади істотно впливає на трудовий потенціал, тобто, як дефіцит, і надлишок персоналу в однаковій мірі здійснюють негативний вплив. Так, недолік персоналу сприяє недовикористанню трудового потенціалу та надмірного навантаження працівників; зміст зайвої чисельності призведе до недовикористання їхнього індивідуального потенціалу” [25, с. 31].

Таким чином, основна мета формування персоналу органів судової влади – зведення до мінімуму резерву нереалізованих можливостей. Стадія формування персоналу має вирішувати такі завдання: встановлення оптимального співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними аспектами для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць та персоналом; забезпечення нормативного ступеня завантаження працівників; оптимізацію структури працівників.

1.3. Сучасні технології роботи з персоналом в органах судової влади України

Кадрові технології містять два важливих блоки – формування та розвиток спеціалізованих трудових ресурсів органів судової влади. У цьому кожен блок досить є досить змістовний і насичений відповідними елементами технології управління персоналом.

“У системі персонального управління розвиток персоналу окреслюється як безперервний процес, метою якого є послідовне наближення професійних і особистісних компетенцій співробітників до оптимальних, тобто таким, що найбільш повно відповідають організації – роботодавця” [30, с. 7]. “Розвитку трудових ресурсів сприяють відповідні технології навчання персоналу, оскільки процеси, що відбуваються у зовнішньому середовищі органів судової влади, швидкозмінні та швидкоплинні. Більше того, професійна підготовка та перепідготовка кадрів органів судової влади сприяє відповідній мотивації трудової діяльності та кар’єрному зростанню персоналу. У чинних стандартах, що описують вимоги до систем управління якістю (стандарти ISO серії 9000) чимало уваги приділяється управлінню людськими ресурсами в організаціях. Зокрема, наголошується на необхідності” [35, с. 12]:

- забезпечення компетентності кваліфікованого персоналу, який виконує роботу з надання послуг судочинства, що впливає на якість кінцевих рішень, на основі відповідної освіти, підготовки, навичок, досвіду отриманих в органах судової влади;

- розробки для персоналу програми навчання, удосконалення та планів періодичної атестації;

- реєстрації даних, що стосуються кваліфікації персоналу органів судової влади, програм (планів) підготовки та навчання, контролю результатів підготовки та перепідготовки персоналу. Таким чином, кадрові технології в системі управління персоналом органів судової влади, технології управління людськими ресурсами – це процедури та дії, пов’язані з кадровим плануванням,

набором та відбором, поширенням знань, щорічним оцінюванням, мотивацією, розстановкою та організацією роботи персоналу організації органів судової влади.

“Зміст кадрових технологій у системі управління персоналом органів судової влади може бути представлений сукупністю послідовно здійснюваних дій, прийомів, операцій, котрі дають змогу отримати інформацію про можливості працівника (здібності, специфіку, професійні знання, вміння, навички)” [49, с. 123];

– сформувані необхідні для Державної судової адміністрації України ланки відповідної структури або змінені умови їх реалізації. Модель кадрових технологій у системі управління персоналом органів судової влади представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Кадрові технології у системі управління персоналом

Джерело: узагальнено на основі [48; 52]

У зв'язку з цим, кадрові технології, що застосовуються в управлінні персоналом органів судової влади, можна умовно поділити на такі великі групи. Так, Савченко А.В. і Колб С. вважають: “Структура кадрових технологій у системі управління персоналом органів судової влади сприяють досягненню

цілей, причому як організації (зокрема Державній судовій адміністрації України) та її персоналу. Водночас кадрові технології органів судової влади забезпечують необхідні кількісні та якісні характеристики персоналу, дають можливість отримання персональної інформації та затребуваності можливостей співробітників щодо ефективного та результативного здійснення управлінської діяльності” [53, с. 192].

“Перша група включає такі кадрові технології, що дають можливість отримати всебічну достовірну уніфіковану інформацію про персонал, що є максимально достовірною та релевантною. У практиці управління персоналом судової системи України можливе застосування різноманітних засобів отримання інформації про співробітника” [53, с. 193]. Так, наприклад, можна позначити основні специфікації, види та форми оцінки персоналу органів судової влади, які, як правило, легітимні, мають цивільно-правову основу, встановлений порядок проведення та застосування підтверджених отриманих результатів. “У практиці роботи з персоналом в органах судової влади такими формами є конкурсний відбір, співбесіда, тестовий контроль, кваліфікаційний іспит, щорічне оцінювання державних службовців” [53, с. 194]. “Потреба відділу кадрів у постійному контролі за якісними та кількісними змінами персональної інформації про співробітника органів судової влади та на їх основі формування узагальненої інформації за визначеними показниками складу персоналу забезпечується суворим моніторингом (періодичним спостереженням та оцінкою) стану компетентності характеристик персоналу і готовності здійснювати професійну управлінську діяльність” [53, с. 195]. “Практика управління персоналом органів судової влади застосовує низку всебічних легітимних методів отримання персональної інформації, починаючи від проведення конкурсу на відповідну посаду, індивідуальних співбесід і до спостереження за діями та вчинками співробітника у створенні і наданні процесуальної послуги” [53, с. 196].

“До другої групи кадрових технологій органів судової влади слід віднести ті, котрі забезпечують необхідні для Державної судової адміністрації України,

поточні, перспективні, кількісні та якісні характеристики оновлення компетентностей складу персоналу. Це різні технології відбору, формування кадрового резерву, переатестації, планування персоналу, його професійного розвитку. Сукупність даних кадрових технологій органів судової влади органічно включена до структури кадрової культури керівника, спеціалістів, службовців (у тому числі кадрової служби)” [346, с. 534].

“Третю групу складають такі кадрові технології, які дозволяють отримати високі результати діяльності кожного фахівця та синергічний ефект від узгоджених дій всього персоналу” [58, с. 62]. “Це означає, що управлінські дії в системі державної цивільної служби, що використовуються завдяки базі даних кадрових технологій, будуть характеризуватись оперативністю прийняття кадрових рішень, конструктивізмом, раціональністю застосування можливостей персоналу, оптимальністю структури органів судової влади, що залучаються для вирішення завдань, що стоять перед Державною судовою адміністрацією України” [65, с. 17].

Отже, кожна з розглянутих та охарактеризованих груп кадрових технологій у системі органів судової влади, незважаючи на певну ідентичність, зберігає досить змістовні відмінності. В основі кадрових технологій органів судової влади, що дають змогу отримати інформацію про персонал є відповідна технологія оцінки професійної управлінської діяльності, що концептуально розкриває передумови та рушійні сили ціннісне ставлення до професіоналізму службовців. “Отримання заданих кількісних та якісних характеристик персоналу органів судової влади забезпечується якісним відбором персоналу завдяки комплексу кадрових заходів” [1].

Окремі автори вважають: “Кадрові технології персоналу органів судової влади взаємопов’язані, взаємодоповнюють один одного, а в реальній управлінській практиці Державної судової адміністрації України не реалізуються ізольовано одна без одної. При цьому загальні технології управління забезпечують цілісний вплив на поведінку службовця, створення сприятливого управлінського середовища, організованості, дисципліни,

толерантності, довіри, упорядкованості організаційних відносин, культуру ставлення персоналу до вмотивованої трудової діяльності відповідно до управління” [8, с. 40-41]. “Вони забезпечують, передусім, формування соціально-управлінського капіталу органів судової влади. У той самий час працівник у системі Державної судової адміністрації України виконує соціально-управлінську роль, обумовлену наявністю комплексу необхідних для здійснення посадових функцій компетенцій та професійних здібностей” [46, с. 55]. “Це своєрідний професійний капітал органів судової влади, її професійне багатство. Управління цим капіталом у системі Державної судової адміністрації України потребує більш специфічних засобів впливу на працівників. Кадрові технології органічно включені до структури управління органів судової влади, мають свою специфіку та об’єкт свого впливу” [52, с. 119]. Досвід створення та використання кадрових технологій дозволяє виділити такі основні етапи їхнього життєвого циклу в структурі Державної судової адміністрації України (рис. 1.6.).

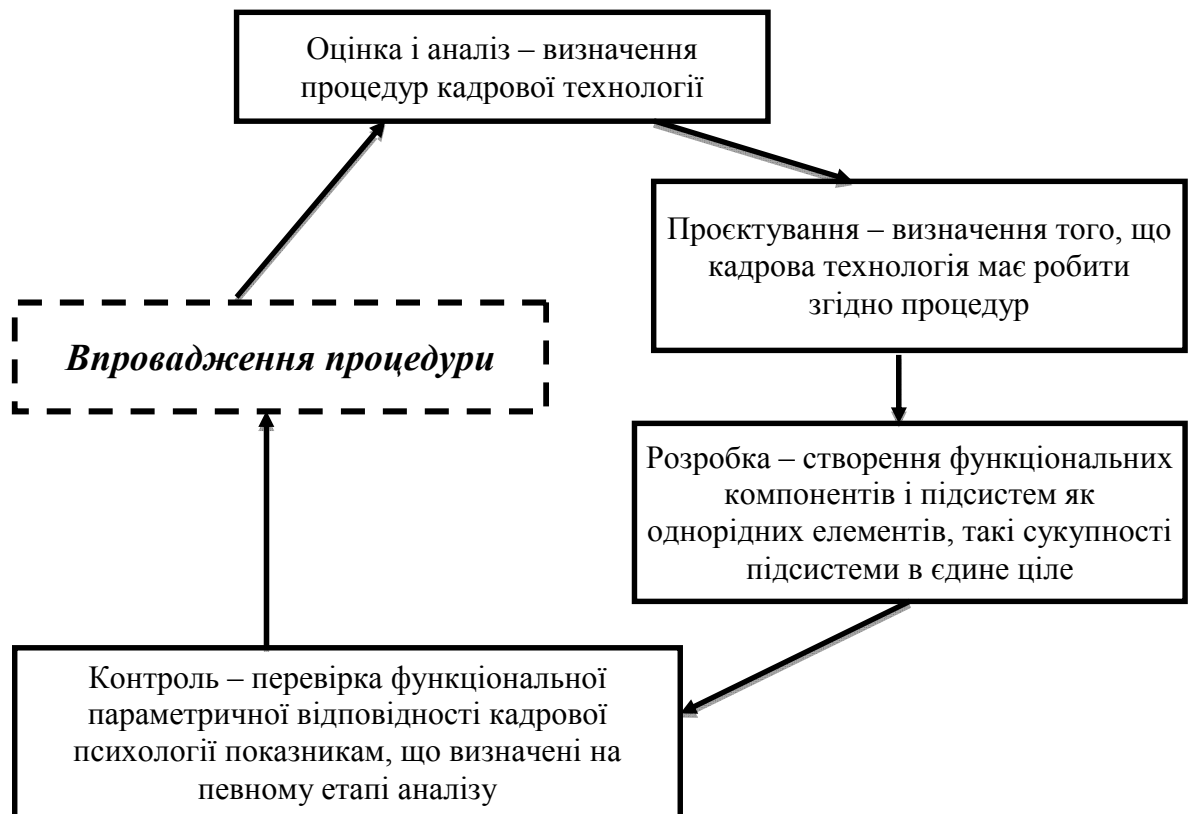


Рис. 1.6. Життєвий цикл кадрових технологій у системі управління персоналом органів судової влади

“На першому етапі проводиться визначення того, що має робити кадрова технологія органів судової влади, далі йде етап проектування, тобто визначення позиції, як кадрова технологія робитиме те, що вона має запланувала робити. Це насамперед специфікація систем і підсистем, функціональних компонентів та способів їх взаємоузгодженості у загальній системі менеджменту персоналу судових органів України. Створення функціональних компонентів, їх складових та підсистем окремо, з’єднання підсистем в єдине ціле відбувається на етапі узгодження і розробки. Перевірка функціональної та параметричної відповідності сучасної кадрової технології показникам, визначеним на першому етапі – етапі аналізу, де відбувається його тестування. Далі йдуть етапи впровадження та організаційного супроводу, тобто встановлення та введення системи безпосередньо в дію, та забезпечення штатного процесу експлуатації визначеної кадрової технології вже безпосередньо в системі управління персоналом органів судової системи” [55, с. 163].

Тому для роботи з персоналом як у кожному органі судової адміністрації мають бути визначені методи прийому, критерії відбору фахівців, способи визначення їх чисельного складу, що формують їхній штат залежно від рівня ієрархічного управління.

“Наприклад, встановлення нормативів чисельності працівників органів судової влади певного адміністративного утворення може визначатися складом та обсягом доходів та видатків організації. Тому оцінка чисельності персоналу може здійснюватися з допомогою бальної системи, з урахуванням бюджету органів судової влади. Створення подібних методик сприяє виробленню науково-методичного підходу до визначення чисельності, штату персоналу служб, забезпечує необхідність обґрунтування потреби у кваліфікованих службовцях і фахівцях, служить орієнтиром для підбору претендентів на посади та вакантні місця” [58, с. 62-64].

“Реалізація цих завдань здійснюється за допомогою програм індивідуального навчання та розвитку співробітника, включаючи кваліфікаційне зростання, участь у вебінарах, здобуття додаткової освіти,

стажування та підвищення кваліфікації. Як правило, у резерви кадрів органів судової влади передбачають 3-4 кандидатури на будь-яку посаду. Якщо претенденти кадрового резерву вичерпані, здійснюють пошук внутрішніх можливостей для набору персоналу. У цьому випадку розглядають пропозиції самовисуванців. Їхнє призначення на посаду відбувається швидше, проте це обмежує надходження кадрів з інноваційними ідеями та підходами, що призводить до збільшення витрат на підвищення кваліфікації фахівців. Крім того, у разі відсутності необхідних кандидатур у межах організації кадрові служби звертаються до інших джерел набору, зовнішніх організацій з підбору кадрів. При цьому можуть застосовуватись такі можливі контакти” [61, с. 88-89]:

- контакти з колишніми службовцями, які використовують у разі, коли організації необхідний персонал до виконання робіт із неповним робочим днем;
- контакти з незатребуваними претендентами, що характеризуються групою фахівців, які розглядалися раніше, за якими виникла можливість використання їх як кандидатур та претендентів на посаду;
- контакти з працюючими спеціалістами та службовцями.

“Процес підбору кандидатів починається з відбору претендентів: встановлення тотожності даних щодо претендента, зіставлення вимог посадових інструкцій з характеристиками спеціаліста” [38; 39; 40; 41].

“Однією з ефективних форм прийому спеціалістів до Державної судової адміністрації України є конкурсний відбір професійних кадрів. Конкурс стартує з числа заявлених претендентів на місце фахівців для зайняття посади з відповідними професійними компетенціями” [41].

“Кожному етапу конкурсного відбору кадрового персоналу в органах судової влади характерна низка методів та прийомів. Так, наприклад, другий етап передбачає проведення конкурсу документації, мета якого полягає у визначенні відповідності кандидата встановленим вимогам за певними формальними критеріями, підтвердженням набором копій документів за

професійною освітою, досвідом роботи, нагородами та заохоченнями. При цьому увагу приділяють” [41; 42; 43]:

- позитивним аспектам, культурним та професійним компетенціям, відображеним у змісті характеристик, їх відповідність різним документам, поданим претендентами;

- професійного рівня, статусу закінчених претендентом навчальних закладів, колишніх місць роботи;

- наявного досвіду роботи, використання якого можливе на новій посаді в Державній судовій адміністрації України;

- схильність претендента до регулярної зміни робочих місць;

- службове зростання на початку трудового стажу роботи.

“Найбільш складними є функції третього етапу конкурсного відбору персоналу, оскільки він передбачає низку послідовних критеріальних професійних відбіркових турів” [41; 42].

1. “Проведення попередньої співбесіди з кандидатами, що має на меті вирішення питань, що виникли при заочному знайомстві з претендентом. У процесі співбесіди уточнюються відомості щодо рівня здобутої освіти, виконання професійних обов’язків на попередньому місці роботи. Пильна увага приділяється спробам уникнути конкретної відповіді, загальним фразам, невпевненості та вмінню орієнтуватися в незнайомій ситуації, загальному кругозіру, колу інтересів тощо” [51, с. 272].

2. “Проведення тестування використовується як метод відбору, який дозволяє визначити як явні, так і приховані якості кандидата, включаючи нерозкриті ним потенційні можливості. Претендент, що тестується, нерідко може використовувати як базові ґрунтовні знання, ерудицію та досвід, так і власні емпіричні управлінські моделі, що дозволяє зробити оцінку наступним якостям кандидата” [54, с. 269]:

- загальнопрофесійні компетенції;

- управлінські компетенції;

- прихований потенціал;

– загальний інтелект претендента.

Інформація щодо результатів тестування, котра отримана у процесі відбору, має лише проміжне значення для відбору кадрів.

3. “Здійснення оцінки за окремими реферативними завданнями. Оцінка здійснюється за допомогою надання кандидатами на посаду своїх програм запровадження діяльності та виконання функцій у разі їх призначення на посаду. Всім претендентам ставляться однакові завдання, які стосуються майбутньої посади з метою зіставлення результатів відповідей за такими критеріями” [10, с. 72]:

– визначення перспектив удосконалення діяльності судової установи;

– “оцінка кандидатом поставлених цілей та завдань у системі управління Державної судової адміністрації України” [41];

– вимоги до особистісних якостей підлеглих в органах судової влади;

– “основні концепції у передбачуваних функціях управління” [44; 45].

4. “Проведення остаточної співбесіди із керівником державної служби спрямоване на уточнення нез’ясованих питань, що виникли в процесі проміжних процедур, а також прийняття остаточного визаченого рішення, яке може бути озвучено у формі рекомендації про прийняття на роботу кандидата на посаду в органах судової системи України, який переміг у конкурсі на таких умовах” [57, с. 123-124]:

– з обов’язковим випробувальним терміном;

– з попереднім профільним навчанням та стажуванням;

– без будь-яких попередніх умов.

“Практика показує, що конкурсне заміщення вакантних посад є найефективнішим способом формування кадрового складу органів управління. Однак, незважаючи на це, конкурсна система відбору кандидатів недостатньо практикується. В основі призначення посаду переважно лежить одноосібне рішення керівника органу управління” [17, с. 82].

“Процедура найму в суди, органи та установи системи правосуддя України складається з декількох етапів, які послідовно проходять зазначені

заявники. На кожному рівні відбувається професійне відсіювання частини заявників або вони відмовляються від процедури, приймаючи інші зручні пропозиції” [40; 41; 42].

Процес прийняття рішення щодо відбору кадрового персоналу передбачає сім послідовних етапів:

- проведення конкурсного відбору;
- попередня співбесіда;
- складання заяви претендента та автобіографічної анкети;
- співбесіду за наймом;
- тестування за наймом;
- перевірка рекомендацій та послужного списку;
- медичний огляд;
- ухвалення остаточного рішення.

Аналіз послідовності та процедур підбору кадрів у систему правосуддя України дозволяє зробити висновок про те, що формування персоналу відповідає положенню і передбаченим концепцією кадрової політики держави. Водночас, як показує практика, добір кадрів – це не сама мета органів управління. В органах судової системи України регулярно повинні розроблятися та вживати заходів щодо підтримки персоналу у функціональному активному стані. Важлива роль у цьому відводиться діяльності з ефективної розстановки кадрів органів судової влади, підтримки їх високого професійного рівня.

Таким чином, удосконалення кадрових технологій у системі управління персоналом у судах, органах та установах системи правосуддя України, які забезпечують безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами, використанням досягнень вітчизняної і зарубіжної науки, найкращого організаційного та управлінського досвіду, є дуже важливим завданням.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Управління персоналом в органах судової влади розглядається як важливий механізм реалізації кадрової політики, система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших заходів, що мають нормативно-правову основу, присутні у всіх сферах життя, що забезпечують раціональне використання здібностей людини, як у власних інтересах, так і в інтересах судової системи України загалом.

2. Управління персоналом є важливим механізмом дії кадрової політики суб'єкта управління, що спрямована на правовий та соціальний контроль, комунікацію, паритетну взаємодію на нормативно-правовій основі, які забезпечують регулювання поведінки її суб'єктів та породжують новий правочинний потенціал їхнього саморозвитку щодо ефективного використання здібностей людини.

3. Кадрова політика – це систематична, цілеспрямована роботи з персоналом кадрових служб, яка поєднує різноманітні форми функціональної діяльності, головною метою якою є створення згуртованого, працьовитого та добре організованого колективу професіональних службовців для реалізації можливостей організації, який ефективно протидіятиме внутрішнім та зовнішнім змінам.

4. Управління персоналом – це інтегрально-функціональна сфера діяльності, яка відповідає за наявність необхідної кількості кваліфікованого персоналу з певними професійними властивостями в потрібний час, їх правильне місце розташування, мотивацію та стимулювання. Метою управління персоналом є формування ефективних команд, діяльність співробітників – інтерес, процес і результат організації в цілому.

5. Уточнено принципи стратегії управління персоналом органів судової влади: визначення цілей управління персоналом органів судової влади; формування ідеології та принципів кадрової роботи органів судової влади; формування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів органів судової влади.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ
В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ
(НА ПРИКЛАДІ ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОННОГО СУДУ)

2.1. Аналітична оцінка кадрового забезпечення Чортківського районного суду

Аналіз забезпеченості органів судової влади кваліфікованими кадрами, ефективність використання фонду зарплати, аналіз продуктивності праці персоналу проводиться з метою вдосконалення шляхів використання трудових ресурсів. Для проведення комплексного кадрового забезпечення Чортківського районного суду проведено всебічне дослідження за такими напрямками:

- оцінка забезпечення суду кваліфікованими кадрами;
- всебічний аналіз ефективності використання фонду заробітної плати;
- поглиблене вивчення ефективності використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці;
- ефективне використання кадрів, їх рух та оцінка.

Основним показником, що характеризує якісний склад персоналу Чортківського районного суду є частка чисельності основних працівників та спеціалістів.

У таблиці 2.1. відображено динаміку складу трудових ресурсів Чортківського районного суду за 5 років та зміну якісного складу кадрів.

**Чисельність складу персоналу
Чортківського районного суду на кінець року**

Показник	2016 рік		2017 рік		2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+	%
Всього	27	100	28	100	29	100	33	100	34	100	7	126
У тому числі:												
Судді	5	19	5	18	5	17	5	15	6	18	1	120
Апарат суду	17	62	17	61	18	52	21	64	21	61	4	123
Канцелярія суду	5	19	6	21	6	21	7	21	7	21	2	140

Джерело. Дані Державної судової адміністрації України

Згідно даних таблиці 2.1 структура персоналу Чортківського районного суду складається з трьох категорій працівників: судді, апарат суду, канцелярія суду, в структурі відповідно – 18%, 61%, 21%. Протягом 2016 – 2020 років чисельність працівників Чортківського районного суду зросла з 27 до 34 осіб, тобто на 7 осіб або 26%. Найбільш динамічним зростання було у 2019 році – працевлаштовано 33 особи або на 6 осіб більше, ніж було у базовому 2016 році. Найбільше зростання за досліджуваний період було по структурі працівників спостерігалось щодо категорії «Апарат суду» – 4 особи або 1,4 рази, по категорії «Апарат суду» – 2 особи, або 23% і категорії «Судді» – 1 особа або 20%. Як не дивно, але частка суддів становить лише 18 %, адже саме ця категорія є основною у здійсненні правосуддя. Проте, для ефективної роботи має бути наявність обслуговуючого фахового персоналу – «Канцелярії суду» та «Апарату суду», що також прямо пов'язано зі спеціалізацією Чортківського районного суду. Отже, протягом досліджуваного періоду загальна кількість персоналу збільшилася на 7 осіб за рахунок збільшення чисельності працівників обслуговуючої ланки.

Розглянемо показники обороту та руху персоналу в Чортківському районному суді (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка обороту персоналу Чортківського районного суду

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
						+ -	%
Чисельність на початок року, осіб	24	27	28	29	33	9	138
Надійшло за рік, осіб	5	4	5	7	4	-1	80
Вибуло за рік, осіб	2	3	4	3	3	1	150
У тому числі: За власним бажанням	1	2	3	2	2	1	200
Чисельність на кінець року, осіб	27	28	29	33	34	7	126
Середньооблікова чисельність, осіб	25	27	28	31	33	8	132
Коефіцієнт обороту з прийому	0,2	0,15	0,18	0,22	0,12	-0,08	60
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,08	0,11	0,14	0,14	0,1	0,02	125
Коефіцієнт плинності	0,08	0,11	0,14	0,14	0,1	0,02	125
Коефіцієнт стабільності	0,65	0,77	0,7	0,89	0,9	0,25	138

Джерело. Дані Державної судової адміністрації України

Для обрахунку коефіцієнтів запропоновано їх методичне обґрунтування.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп) = Чп/Чсер, відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття (Квп) = Чвп/Чсер, відношення кількості вибулих працівників в організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт плинності кадрів – показник, який свідчить про відсоткове співвідношення числа звільнених співробітників до середньоспискової кількості осіб в організації при розрахунку за певний період.

Коефіцієнт стабільності кадрів (K_c) = $Ч_1/Ч_{сер}$, відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період

Згідно даних табл. 2.2. основними показниками обороту та руху персоналу є коефіцієнт обороту з прийому, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів.

Відношення чисельності працівників, які пропрацювали повністю звітний період, до середньооблікової чисельності працівників відображає коефіцієнт стабільності, який у 2020 р. зріс на 0,25 та становив 0,9, що є позитивним моментом.

На якісний склад персоналу впливає також коефіцієнт плинності кадрів. За період, що досліджується, він становить від 0,08 до 0,1, але протягом 2018 – 2019 років тримається на одному рівні – 0,14. На плинність кадрів вплинула низька заробітна плата.

Показники використання робочого дня є основними у системі трудових показників організації. Ефективність роботи суб'єкта господарювання залежить від повноти та раціональності використання робочого часу персоналу.

В Чортківському районному суді необхідно постійно здійснювати облік та аналіз структури фондів часу та його використання, що є важливим для виявлення прихованих резервів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Використання робочого часу персоналом Чортківського районного суду

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
						+ -	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	27	28	31	33	8	132
Номінальний фонд робочого часу, люд.-днів	6200	6696	6944	7698	8184	1984	1,32
Чергові відпустки, люд.-дні	560	604,8	627,2	694,4	739,2	179,2	1,32
Плановий фонд робочого часу, люд./днів	5500	5940	6160	6820	7260	1760	1,32
Люд. / год	44000	47520	49280	54560	58080	14080	1,32
Фактично відпрацьовані люд. / год	49500	53460	55440	61380	65340	15840	1,32
Фактично надано без збереження заробітної плати відпусток, люд.-днів	11	17	11	12	15	4	1,36364
Кількість люд.-днів хвороби працівників	23	19	20	15	12	-11	0,52174
Відхилення фактично відпрацьованих осіб від планового фонду робочого часу	5500	5940	6160	6820	7260	1760	1,32
Коефіцієнт використання планового робочого часу	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	0	1
Відпрацьовано люд.-год на 1 середньооблікового працівника	1980	1982	1985	1980	1970	-10	0,99495
Тривалість робочого дня, год	8,1	8,1	8	8	8,1	0	100

Джерело. Дані Державної судової адміністрації України

У таблиці 2.3 відображено дані про використання робочого часу Чортківського районного суду за 2016 – 2020 рр.: розрахований плановий фонд робочого часу з урахуванням 8-годинного робочого дня та з урахуванням надання чергової відпустки кожному працівнику відповідно до трудового законодавства.

За даними проведеного аналізу можна дійти висновку, що у Чортківському районному суді фактично відпрацьований час перевищує плановий фонд робочого дня. Це пов'язано з тим, що тривалість робочого дня перевищує в окремі періоди 8 год. Таким чином, ефективність використання фонду робочого часу в Чортківському районному суді залежить від зміни:

- середньооблікової чисельності працівників;
- кількості відпрацьованих днів та годин одним працівником у середньому за рік;
- середньої тривалості робочого дня.

Ефективність використання персоналу Чортківського районного суду впливає на показники роботи Державної судової адміністрації України.

2.2. Планування персоналу, система професійного відбору та підвищення кваліфікації трудових ресурсів Чортківського районного суду

Комплектування штату персоналу є неминучим процесом навіть для організацій з низькою плинністю кадрів, оскільки є природні причини змінності кадрів, а виробництво вимагає своєчасного забезпечення організації персоналом необхідної кваліфікації.

Чортківський районний суд зацікавлений у залученні та утриманні висококваліфікованих кадрів. Саме тому, процес найму та відбору персоналу на вакантні посади є одним із найважливіших питань та першочерговим завданням у системі управління персоналом Державної судової адміністрації України.

Процес підбору персоналу – це система заходів, що вживаються організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками і моральними якостями і здатні виконувати на виробництві всі посадові обов'язки [1]. З точки зору організації на підбір працівників впливають три основні фактори:

- рівень вимог до персоналу,
- загальна кадрова політика,
- сформований імідж організації, включаючи оплату праці [2].

Чортківський районний суд знаходиться у підпорядкуванні Територіального управління Державної судової адміністрації України.

Станом на 01.01.2021 р. чисельність персоналу Чортківського районного суду склала 34 особи. Чисельність за категоріями в Чортківському районному суді представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Кількість штатних посад Чортківського районного суду за 2018-2020 рр.

№ з/п	Назва посад	Роки			Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
		2018	2019	2020	+ -	%
1.	Судді	5	5	6	1	120
1.1	Голова суду	1	1	1	0	0
1.2	Суддя	4	5	5	1	125
2.	Апарат суду	18	21	21	3	117
2.1	Керівник апарату	1	1	1	0	0
2.2	Заступник керівника апарату	1	1	1	0	0
2.3	Помічник судді	5	6	6	1	120
2.4	Головний спеціаліст з інформаційних технологій	1	1	1	0	0
2.5	Консультант суду	1	2	2	1	200
2.6	Консультант суду (по роботі з персоналом)	1	1	1	0	0
2.7	Судовий розпорядник	1	1	1	0	0
2.8	Секретар судового засідання	5	6	6	1	120
2.9	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1	1	1	0	0
2.10	Прибиральник службових приміщень	1	1	1	0	0
3	Канцелярія суду	6	7	7	1	117
3.1	Старший секретар суду	1	1	1	0	0
3.2	Секретар суду	3	4	4	1	133
3.3	Архіваріус	1	1	1	0	0
3.4	Діловод	1	1	1	0	0
	Разом:	29	33	34	5	117

Джерело. Дані Державної судової адміністрації України.

З даних таблиці 2.4 випливає, що протягом 2018 – 2020 років відбулися певні трансформації у кількості штатних посад Чортківського районного суду. Так, у 2018 році кількість штатних посад становила 29 одиниць. З них 5 належали категорії «Судді», 18 – категорії «Апарат суду» і 6 категорії «Канцелярія суду». Протягом останніх років кількість штатних посад в Чортківському районному суді зросла на одиниць і склала у 2020 році – 34. У 2019 році найбільш суттєві зрушення по чисельності посад отримала категорія «Апарат суду» – зросла на 3 штатних посади.

Отже, найбільша кількість співробітників Чортківського районного суду причетні до категорії «Апарат суду» – 21, найменше – до «судді» – 6 (рис.2.1).

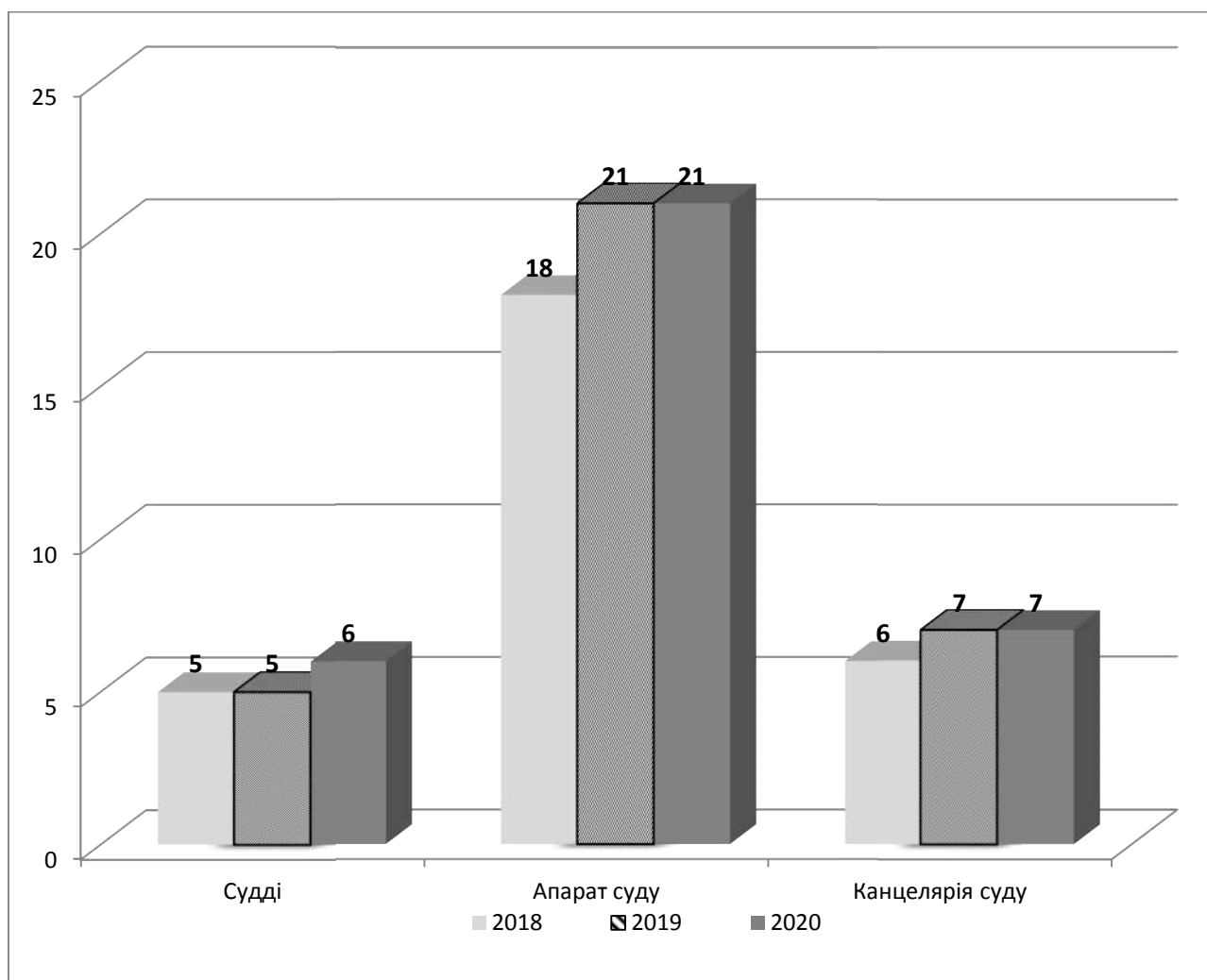


Рис. 2.1. Структура посад Чортківського районного суду за період 2018-2020 рр., од.

Джерело. Дані Державної судової адміністрації України

Прийом персоналу на роботу здійснюється відповідно до політики Державної судової адміністрації України, а сам процес регламентується Положенням про прийом співробітників на державні посади.

Відбір та найм персоналу в Чортківському районному суді є природним завершенням процесу підбору працівників відповідно до потреб у людських ресурсах. Остаточне рішення при наборі та відборі зазвичай формується на кількох етапах, які слід пройти претендентам [3]. На кожному етапі відсівається частина претендентів або вони відмовляються від процедури, приймаючи інші пропозиції [4].

Для залучення кандидатів на вакантну посаду в Чортківському районному суді використовують різноманітні джерела: набір всередині Державної судової адміністрації України, інтернет-сайт, публікація оголошень в пресі, публікації оголошень в Інтернеті.

Основними джерелами інформації Чортківського районного суду є оголошення в ЗМІ, в мережі Інтернет, а також взаємодія з Центром зайнятості населення.

З метою забезпечення потреби в кадрах у 2021 році у Чортківському районному суді проводилася така робота:

– підбір та розставлення кадрів по структурних підрозділах проводилися відповідно до знань, умінь, професійних та особистих якостей відібраних кандидатів. У 2020 році було прийнято та призначено на посади (професії) – 4 особи, проте через певні обставини 3 фахівців звільнилося;

– проводився відбір та цільове навчання новоприйнятих працівників (випускників закладів вищої освіти), однак після проходження випробувального терміну 3 осіб звільнилося, не завершивши іспитового терміну.

При здійсненні процедур пов'язаних з набором і прийомом персоналу до Чортківського районного суду для працевлаштування відбуваються певні витрати (табл. 2.5; рис. 2.2).

**Аналіз витрат пов'язаних з набором і прийомом персоналу до
Чортківського районного суду для працевлаштування, тис. грн**

Показник	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +, -		Відносне відхилення, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
				Сума витрат на залучення та відбір нових працівників	10,0	15,5	17,2
Сума витрат на адаптацію нових працівників	8,5	10,4	11,5	1,9	1,1	122,3	110,5
Сума витрат на прийом кадрів	4,0	5,2	7,1	1,2	1,9	130,0	136,5

Джерело. Дані Державної судової адміністрації України

У 2020 році збільшилися витрати на залучення та відбір працівників, що працевлаштовуються до Чортківського районного суду, на 55% порівняно з 2018 роком. Сума витрат на прийом кадрів збільшилася на 36,5% порівняно з 2017 р. та становила 7,1 тис. грн. Усі представлені дані мають тенденцію до збільшення, у 2019 році вони показували більше зростання, ніж у 2020 році.

Отже, за даними рис. 2.2. сума витрат на залучення та відбір нових працівників до Чортківського районного суду для працевлаштування зросла з 10,0 тис грн у 2018 р. до 17,2 тис. грн у 2020 році. Сума витрат на адаптацію нових працівників зросла несуттєво, відповідно з 8,5 тис. грн до 11,5 тис. грн. Сума витрат на прийом кадрів зросла протягом трьох років з 4,0 тис. грн до 7,1 тис. грн.

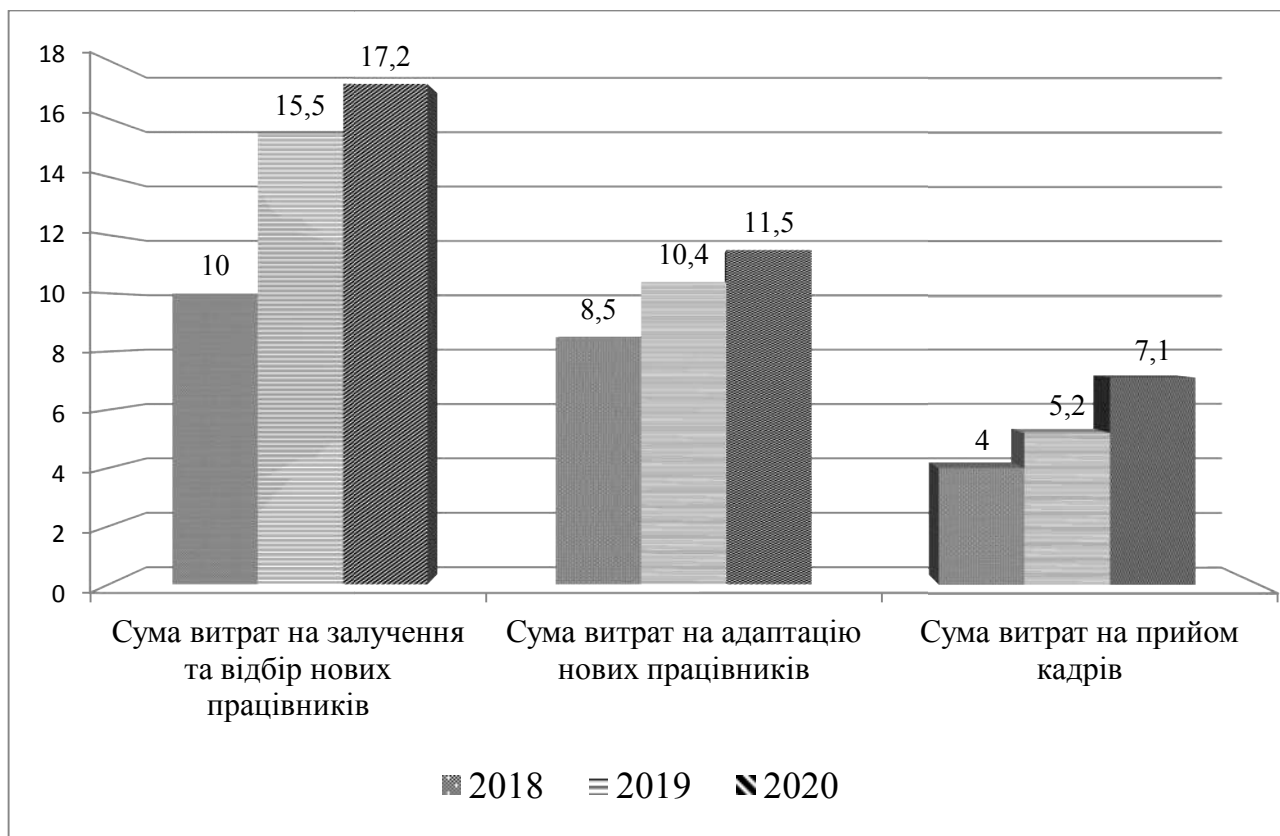


Рис. 2.2. Динаміка витрат, пов'язаних з набором і прийомом персоналу до Чортківського районного суду для працевлаштування у 2018 – 202 роках, тис. грн

Джерело. Дані Державної судової адміністрації України

Таким чином, працівникам кадрової служби Чортківського районного суду слід розширювати джерела залучення працівників, освоювати нові способи, експериментувати, оцінювати їх ефективність за різними вакансіями. Необхідно поєднувати як традиційні, так і інноваційні підходи щодо пошуку нових співробітників.

2.3 Аналіз ефективності системи управління персоналом в Чортківському районному суді

Для оцінки ефективності системи управління персоналом, існуючі підходи та методики можна поділити на декілька груп:

- методики, що орієнтуються на кінцеві результати діяльності організації;
- методики з виходом на трудові показники та показники соціального характеру (продуктивність праці, використання робочого часу, мотивація, задоволеність працею, соціально-психологічний клімат);
- методики, що оцінюють результати діяльності безпосередньо системи управління персоналом (ступінь досягнення поставленої мети в системі управління персоналом, ступінь реалізації вимог до ефективного функціонування даної системи).

З метою дослідження окремих аспектів ефективності управління персоналом Чортківського районного суду у 2021 р. Територіальним Управлінням Державної судової адміністрації України в Тернопільській області було проведено соціологічне дослідження у формі анкетування. Дослідження було спрямоване на виявлення основних проблем та тенденцій у сфері управління персоналом. Подібного типу дослідження не пред'являють жорстких вимог до забезпечення високого рівня репрезентативності, а отже, не вимагало формування об'ємної вибіркової сукупності, з одного боку, та суворих процедур відбору респондентів, з іншого боку.

До узагальнюючих характеристик, які свідчать про ефективність управління персоналом, можна віднести характеристику кадрової ситуації у організації. Як показали результати опитування, більшість респондентів, відповідаючи на запитання анкети, зазначили, що загалом кадрову ситуацію в Чортківському районному суді можна оцінити цілком позитивно (73% відповідей). У 5 і 21% учасників опитування оцінка була дана як «проблемна» і «задовільна» відповідно. Однак навіть за сприятливих умов кадрової діяльності респонденти наголошують на наявності проблем у цій сфері. До ключових із

них належать недостатня мотивація співробітників та інші проблеми кадрового забезпечення діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл відповідей на запитання

«Вкажіть ключові проблеми, які виникають у роботі з персоналом зараз»

Варіанти відповідей	Кількість	У % до загальної кількості відповідей
Зниження мотивації працівників	6	17,7
Плинність кадрів	5	14,8
Інше (старіння колективу, нестача спеціалістів вузьких напрямків, неможливість забезпечити кар'єрне зростання)	7	20,5
Загроза втрат найбільш цінних співробітників	6	17,0
Зниження лояльності персоналу	5	15,0
Системне та пасивне ставлення до змін, що проводяться	3	9,0
Низький професіоналізм співробітників організації	2	6,0
Усього	34	100,0

Джерело. Дані Державної судової адміністрації України

Наведені дані у табл. 2.6 обумовлюють необхідність звернути увагу на окремі аспекти діяльності з управління персоналом в Чортківському районному суді. Розглянемо результати дослідження щодо реалізації функцій управління персоналом. З цією метою в анкеті було запропоновано питання, спрямовані на оцінку заходів відповідальності кадрових служб за реалізацію конкретних функцій у роботі з персоналом. Вочевидь, що знижений рівень відповідальності під час реалізації тих чи інших функцій управління персоналом зрештою може бути причиною кадрових проблем.

Аналіз вказав на достатній ступінь відповідальності кадровиків у традиційних сферах ведення роботи з персоналом (залучення, найм, відбір працівників; ведення кадрової документації; вивільнення персоналу та ін.). При цьому є і «слабкі місця», де найбільш низька відповідальність служб з управління персоналом або функція в принципі не реалізується. До таких

відносяться сфери, пов'язані з новими напрямками роботи із співробітниками, які орієнтовані на перспективні результати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розподіл відповіді питанням:
«У якій мірі служба управління персоналом відповідає
за реалізацію перелічених функцій управління персоналом?»**

Функції по управлінню персоналом	Захід відповідальності		Функція не реалізується, %
	повна реалізація, %	часткова реалізація, %	
Планування			
Розробка кадрової стратегії	23,3	38,2	38,5
Розробка кадрової політики організації	27,3	47,4	25,3
Планування потреби у персоналі	43,8	45,4	10,8
Оперативне планування кадрової роботи	61,2	25,8	13,0
Кадрове забезпечення			
Управління кар'єрою співробітників	15,9	44,8	39,3
Адаптація прийнятих працівників	32,3	42,5	25,2
Оцінка та атестація персоналу	47,5	27,3	25,2
Залучення, найм та відбір персоналу	65,6	26,1	8,3
Аналіз змісту робіт, розробка посадових інструкцій	66,4	25,5	8,1
Організація навчання та програм підвищення кваліфікації	45,1	48,1	6,8
Звільнення персоналу	80,3	15,6	4,1
Ведення кадрового діловодства	90,2	5,7	4,1
Організація та мотивація праці			
Удосконалення систем оплати праці та преміювання	30,4	45,8	23,8
Контроль системи управління персоналом	32,5	46,1	21,4
Організація та нормування праці персоналу	27,1	53,2	19,7
Формування та розвиток етики та культури	27,2	53,1	19,7
Огляд вакансій	38,5	40,1	21,4
Оцінка результативності			
Оцінка ефективності проектів удосконалення технологій управління персоналом	20,8	32,3	46,9
Розробка ключових показників ефективності діяльності спеціалістів	32,2	33,6	34,2
Оцінка результативності служби управління персоналом організації	29,5	43,6	26,9
Оцінка результативності діяльності персоналу	28,7	50,4	20,9

Джерело. Дані Державної судової адміністрації України

Сукупні результати свідчать, що основні прогалини у роботі з персоналом в Чортківському районному суді сконцентровані у сфері управління мотивацією співробітників, перспективним кадровим плануванням, адаптацією персоналу, оцінкою діяльності самих кадровиків.

Значною мірою виражені проблеми у мотиваційної діяльності, що корелює з результатами відповіді питання про ключові проблеми у роботі з персоналом. Безумовно, мотиваційний менеджмент – важлива складова роботи з персоналом. Через традиції роботи з кадрами не завжди ця функція покладена саме на відділи кадрів. Тому саме цій сфері потрібна велика робота, щоб уникнути кадрових проблем в організаціях судової системи України.

На нашу думку, недоопрацювання у питаннях оцінки діяльності менеджерів з персоналу безпосередньо не позначаються на наявності зазначених проблем у кадровій роботі, але опосередковано можуть бути їх джерелом. Адже нечітко позначені ключові показники діяльності фахівців кадрової роботи, відсутність оцінки ступеню їх досягнення зрештою можуть спричинити низькоефективну роботу з управління персоналом в Чортківському районному суді.

Розглянемо детальніше окремі складові вищезазначених кадрових проблем.

Найважливішим мотивуючим впливом всіх співробітників є заробітна плата. У анкету були включені питання щодо її ролі у формуванні різних типів мотивації (табл. 2.8).

**Розподіл відповідей на запитання:
«Оцініть рівень відповідності системи оплати праці у
Вашій організації наступним вимогам»**

Вимоги до системи оплати праці	Ступінь відповідності, %		
	Відповідає повністю	Відповідає більшою мірою	Відповідає меншою мірою
Система оплати праці відкрита та зрозуміла співробітникам організації	8,5	35,7	55,8
Дає можливості підвищення заробітної плати при виконанні додаткової роботи або роботи понаднормово	17,4	46,9	35,7
Дає можливості підвищення заробітної плати при підвищенні кваліфікації, виконанні складніших завдань, кар'єрному зростанні	16,4	50,2	33,4
Надає можливості підвищення заробітної плати зі збільшенням трудових зусиль у межах однієї посади	29,3	41,3	29,4
Система оплати праці вказує на цінність виконуваного завдання	10,4	65,2	24,4

Джерело. Дані Державної судової адміністрації України

Отже, аналіз проведених анкетних опитувань дав змогу оцінити вплив різноманітних чинників на ефективність системи управління персоналом в Чортківському районному суді. За результатами моніторингу зроблено висновок про те, що важливим чинником стимулювання є заробітна плата, кар'єрні досягнення та обставини, що можуть спричинити бажання змінити місце роботи. Тобто, мотивуюча роль заробітної плати не є домінуючою. До позитивних моментів можна віднести те, що оплата праці реалізує диференціюючі функції службовців, наголошуючи на цінності виконуваних видів робіт.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Встановлено, що аналіз забезпеченості органів судової влади кваліфікованими кадрами, ефективність використання фонду зарплати, аналіз продуктивності праці персоналу проводиться з метою вдосконалення шляхів використання трудових ресурсів. Для проведення комплексного кадрового забезпечення Чортківського районного суду було проведено всебічне дослідження за такими напрямками:

- оцінка забезпечення суду кваліфікованими кадрами;
- всебічний аналіз ефективності використання фонду заробітної плати;
- поглиблене вивчення ефективності використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці;
- ефективне використання кадрів, їх рух та оцінка.

2. Основним показником, що характеризує якісний склад персоналу Чортківського районного суду є частка чисельності основних працівників та спеціалістів. Для оцінки усіх аспектів динаміки персоналу було використано методичний інструментарій: коефіцієнт обороту кадрів з прийняття; коефіцієнт обороту кадрів з вибуття; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт стабільності кадрів.

3. Здійснено припущення та отримано результативне підтвердження, що ефективність використання фонду робочого часу в Чортківському районному суді залежить від зміни:

- середньооблікової чисельності працівників;
- кількості відпрацьованих днів та годин одним працівником у середньому за рік;
- середньої тривалості робочого дня.

4. Встановлено, що процес підбору персоналу – це система заходів, що вживаються організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками і моральними якостями і здатні виконувати на виробництві всі посадові обов'язки. З точки зору організації на підбір працівників впливають такі основні фактори: рівень вимог до персоналу,

загальна кадрова політика, сформований імідж організації, включаючи оплату праці.

5.3 метою дослідження окремих аспектів ефективності управління персоналом Чортківського районного суду у 2021 р. Територіальним Управлінням Державної судової адміністрації України в Тернопільській області було проведено соціологічне дослідження у формі анкетування. Дослідження було спрямоване на виявлення основних проблем та тенденцій у сфері управління персоналом. Результати дослідження були проаналізовані і запропоновані для використання в управлінні персоналом в судовій системі України.

6. Очевидно, що розв'язання складного завдання не може бути зведене до простих способів розв'язання. Необхідно використовувати системний підхід в управлінні персоналом, який дозволяє здійснювати регулювання взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління персоналом з урахуванням цілей судової системи України та прийнятої концепції управління персоналом.

7. При проведенні оцінки ефективності системи управління персоналом слід враховувати, що судова система України є складною за своєю структурою та спрямована на отримання бажаного кінцевого результату при досягненні спільної мети усього колективу організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

3.1. Напрями вдосконалення кадрової роботи в органах судової влади України

Ефективна робота з персоналом є необхідною умовою успішної діяльності органів судової влади. Ващенко К.О. наголошує: "... підбір нових співробітників на вакантні посади – завдання відповідальне та водночас творче. Рішення його розпочинається з розробки комплексу вимог до кандидата, що передбачає професійні, особисті, медичні та інші, які формуються з посадових обов'язків та опису робочого місця. Створення науково обґрунтованої системи пошуку, відбору, найму та адаптації персоналу передбачає вирішення однієї з найважливіших проблем управління персоналом" [7, с. 93].

Отже, умови праці повинні раціонально впливати на продуктивність та ефективність праці. Тому робота соціальної політики управління персоналу в органах судової системи повинна здійснюватися своєчасно та належним чином. Головним завданням керівництва організації є забезпечення безпечних та високопродуктивних умов праці, а також правильний обраний метод управління. Поліпшення управління персоналом має бути однією з основних умов праці.

"Нині головною проблемою органів судової влади залишається низька ефективність діяльності, падіння престижу державної служби, а також авторитету цивільних службовців, зростання корупції. Однією з таких проблем на сучасному етапі розвитку є проблема роботи з персоналом в органах судової системи" [11, с. 92]. Однак, при цьому, вважаємо, що вирішенням цих проблем є:

- використання сучасних інформаційних технологій управління персоналом;
- вдосконалення процесів добору кадрів;

- удосконалення системи навчання;
- вдосконалення методів формування кадрового резерву;
- оптимізація та комфортність умов праці.

“Доцільно виділити три основних напрямки, які використовуються керівництвом органів судової системи для покращання вдосконалення соціально-психологічних методів щодо мотивації та стимулювання персоналу” [29, с. 68]:

- 1) підтримка сприятливого психологічного клімату у колективі;
- 2) розвиток системи управління конфліктами;
- 3) формування та розвиток організаційної культури.

“В даний час керівникам органів судової системи доводиться швидко приймати рішення в умовах нестабільності, тому зростають вимоги до їхнього управління. В найближчі декілька років планується оновити 30-35% штатних органів судової влади. Для цього потрібні такі дії” [61, с. 102]:

- аналіз ситуації із кадрами;
- вимоги до системи державного управління у майбутньому;
- компетентність працівників;
- дієва система навчання.

Основою розвитку персоналу в органах судової системи є досягнення, розвиток певних навичок, гнучкість, забезпечення великою мобільністю. Під цим розуміють такі види компетентності:

- стратегічну;
- соціальну;
- функціональну;
- управлінську;
- професійну.

Для вдосконалення роботи системи управління персоналом в структурах державних органів необхідно скоригувати стратегію роботи кадрової служби. Для цього необхідно вжити наступні заходи:

- переглянути процес атестації;

– розробити новий перелік заходів щодо мотивації персоналу.

“Однією з мотивацій вважається матеріальне стимулювання, а також заохочення та нагородження працівників” [59, с. 45].



Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи керування персоналом в системі судових органів

Джерело: власна розробка

Матеріальне стимулювання, заохочення та нагородження за судову службу:

- оголошення подяки з виплатою одноразового заохочення;
- нагородження почесною грамотою;
- заохочення Уряду;
- нагородження державними відзнаками та нагородами.

Таблиця 3.1

Додаткові заходи щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання в органах судової влади

Матеріальне стимулювання	
Грошове	Не грошове
Заробітня плата	Безпека
Надбавки	Нормований робочий день
Матеріальна допомога	Задоволення роботою
Премії	Навчання
Страхування	Підвищення/включення до кадрового резерву
Виділення субсидій на придбання житла	

Джерело. Власна розробка

У табл. 3.1. запропоновані рекомендовані види матеріального стимулювання працівників, підвищення ефективності праці, зацікавленості, поліпшення якості роботи в органах судової системи України.

Мета кадрової політики органів судової влади полягає у її розвитку, котра складається з раціонального планування підготовки та підбору кадрів, що дозволить забезпечити судову систему України персоналом.

Поруч з матеріальним стимулюванням працівників судової системи України використовується нематеріальна мотивація службовців.

Заходи з нематеріальної мотивації службовців реалізуються як кадрові технології, для досягнення наступних цілей:

- одержання позитивних результатів діяльності;
- якісна робота підрозділів щодо професійної діяльності;
- підвищення цінностей творчої праці;
- залучення та утримання професійних кадрів;
- збільшення заохочень та нагороджень.

“До нематеріальних стимулів відносять подяки, пакет соціальних пільг, підвищення статусу та кваліфікації співробітника, проте довгостроковий ефект такого стимулювання можливий виключно за умови організації умов для нормальної роботи працівників органів судової влади” [32, с. 47].

Таблиця 3.2.

Рекомендовані види нематеріального стимулювання персоналу

Моральне заохочення	публічне визнання – вручення подяк і грамот
Кар’єрний ріст	Включення до резерву
Програми навчання персоналу	підвищення кваліфікації за рахунок Державної судової адміністрації України
Престижність роботи	облаштування комфортних умов робочого місця
Проведення змагань між відділами	згуртування колективу на вирішення завдань

Джерело. Власна розробка

Отже, у табл. 3.2 розглянуті види нематеріального стимулювання праці в органах судової системи України, котру необхідно розвивати та вдосконалювати, саме тому необхідно приділяти велику увагу для створення ефективної системи стимулювання.

“Основною формою стимулювання персоналу є матеріальна винагорода, оскільки саме це є найважливіша частина стимулювання праці, але нематеріальне стимулювання є найнадійнішою із систем. Високий рівень нематеріальної системи дозволяє утримувати фахівців, а також отримувати підтримку співробітників у кризовій ситуації, коли матеріальне стимулювання стає неможливим. Нематеріальна система стимулювання сприяє побудові відносин всередині колективу” [7, с. 103-104].

Процес навчання службовців в органах судової системи України мотивує на підвищення кваліфікації та захоплення ефективності, а отже, передбачає зростання кар’єри. Саме тому розробка плану навчання в державних структурах є актуальним завданням при впровадженні системи мотивації. Роблячи наголос на освіті та підготовці кадрів, керівництво Державної судової адміністрації України підвищує рівень знань працівника, а отже, збільшує обсяг та якість людського капіталу, який задіяний в цій сфері.

Реалізація такої програми буде здійснюватись поетапно:

- підвищення компетентності службовця Державної судової адміністрації України;
- удосконалення організаційної структури судової системи України;
- розвиток організаційної культури органів судової влади.

Підвищення компетентності – це заходи, визначені в одній системі, де будуть визначені кадрові технології, які будуть спрямовані на розвиток компетентності. Потрібно провести професійне навчання кадрів. Для цього потрібно окреслити критерії умінь, рекомендовані для службовця судової системи України з урахуванням посади (табл. 3.3).

**Критерії умінь, рекомендовані для службовця судової системи
України з урахуванням посади**

Посада	Необхідно мати
Фахівці	<ul style="list-style-type: none"> - глибокі актуальні знання; - використання сучасних інструментом планування; - уважність; - ефективна взаємодія з громадянами; -повага; -чітке розуміння виконаної роботи; -ефективність роботи; - вміння вирішувати питання у стресових ситуаціях
Керівники	<ul style="list-style-type: none"> - професійні якості для організації роботи -вміння планувати стратегічно - вміння згладжувати загострені ситуації
(радники)	<ul style="list-style-type: none"> - широкі експертні знання - знання в галузі управління персоналу - прогнозування ризиків

Джерело: власна розробка

Поряд з мотиваційним підходом до стимулювання якісної роботи персоналу Державної судової адміністрації України постає потреба щодо вдосконалення організаційної структури в органах судової системи України – необхідність створення системи наукової організації праці. Це сприятиме проведенню раціонального конкурсного відбору службовця органів судової системи України.

Доцільно створити систему відбору громадян під час вступу на державну службу. Метою даної системи є скорочення плинності кадрів, і навіть підвищення результативності та ефективності проведеної роботи, оскільки відбір має здійснюватися з урахуванням найбільш мотивованих кандидатів прийому працювати.

Ця система має бути побудована наступним чином:

- проведення психологічного тестування потенційного кандидата на державну посаду;
- проведення додаткового тестування з метою визначення компетенції та мотивів кандидата, а також вивчення профілю вакансії;

– проведення комплексної оцінки кандидата.

Введення комплексної оцінки відбору кандидатів є не лише способом відсіювання кандидатів за профілем, а й дає можливість підтримувати високий професійний рівень та стимулювати цивільних службовців.

У рамках вибудовування та формування кадрової політики в органах державної влади важливим моментом є підготовка та підвищення кваліфікації співробітників.

Щорічне підвищення кваліфікації співробітників, а також проведення атестації органів державної влади дозволить розширити знання та кругозір працівників, набути практичних навичок, підвищити кількість неформальних контактів. Це питання може бути ефективно вирішено завдяки впровадженню програмно-цільового методу.

Цей метод дозволить розвивати кадровий склад служби в органах судової системи України та оптимізувати систему управління персоналом в органах державної влади, а також створити кадровий резерв для заміщення посад Державної судової адміністрації України.

“Важливим питанням вдосконалення кадрової роботи в органах судової влади України є процес адаптації персоналу до умов і правил роботи. При цьому процес адаптації має бути пов’язаний не лише з ознайомленням правил, норм і законів державної служби, але й мати соціально-психологічну спрямованість щодо особливостей при імплементації нового співробітника до колективу в органах судової системи України. Для оцінки системи адаптації необхідно використовувати такі показники як: плинність кадрів, результативність роботи персоналу за функціональними напрямками, кількість посад, причини конфліктів у колективі тощо. Запропоновані заходи управління кадровою політикою в органах судової системи України дасть змогу” [5, с. 33]:

- підвищити роль судових органів у суспільному житті;
- швидше адаптуватися персоналу до умов роботи;
- підвищити результативність діяльності органів судової системи України;

– знизити рівень плинності кадрів Державної судової адміністрації України;

– збільшити кадровий резерв та залучити молодих співробітників до державної служби;

– “підвищити відкритість та прозорість державних органів для населення тощо” [10, с. 73].

“Доцільно відзначити пропозиції щодо вдосконалення кадрових технологій. Так, на стадії підбору, відбору, оцінки та розміщення кадрів важливим аспектом є вирішення завдання комплектування посад. При цьому для підбору персоналу пропонуємо використовувати такі методи” [19, с. 255]:

- публікації у засобах масової інформації (місцеве телебачення, газети);
- співробітництво з закладами вищої освіти;
- співробітництво із Центром зайнятості населення району;
- використання мережі Інтернет (розміщення оголошень про наявність вакантних місць, проведення конкурсу для заміщення вакантної посади);
- участь у ярмарку вакансій, презентаціях та ін.

Відбір кандидатів має здійснюватися виходячи з вимог, які пред’являються до посади. Вимоги до посади повинні містити: кваліфікаційні вимоги, модель компетенцій та додаткові умови роботи. Основою кваліфікаційних вимог є посадові інструкції.

Що стосується соціальної програми підтримки службовців, то вона також виконує мотивуючу функцію. До заходів соціальної програми слід було б включити:

- надання співробітникам санаторно-курортних путівок;
- надання путівок співробітникам для відпочинку їхніх дітей до дитячих оздоровчих таборів та санаторій;
- часткову компенсацію вартості утримання дітей у дитячих установах;
- надання співробітникам додаткових вихідних днів у зв’язку зі смертю родича.

У процесі дослідження запропоновано алгоритм дій, котрий рекомендований працівникам органів судової системи України при плануванні заходів з професійного розвитку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Загальний алгоритм дій, рекомендованих працівникам органів судової системи України при плануванні заходів з професійного розвитку

Планування заходів для цивільного службовця		
Фахівці	Радники	Керівники найвищого рівня
Отримання предметних знань та умінь	Розвиток професійних та особистих якостей	Отримання знань та умінь у галузі технологій управління
Додаткова професійна освіта		Інші заходи щодо професійного розвитку
Професіональна підготовка	Підвищення кваліфікації	Адаптаційні заходи

Джерело: власна розробка

Заходи, зазначені у таблиці 3.4, будуть ефективні у разі погодження дій керівників [4]. При організації заходів необхідно звернути увагу на складові напрямки роботи:

- забезпечення взаємодій з закладами вищої освіти;
- підтримання контактів із кадрами різних державних органів;
- використання наставництва;
- професійне стимулювання.

3.2. Пріоритетні напрями підвищення ефективності діяльності відділу роботи з персоналом Чортківського районного суду

Для усунення негативних тенденцій, котрі спостерігаються в Державній судовій адміністрації України нами запропоновано впровадити у практику функціонування дієвої роботи соціально-функціональну модель управління персоналом у системі органів судової влади, що є науково обґрунтованою послідовністю прийняття кадрових рішень для досягнення стратегічної мети кадровими службами. Цей процес має передбачати шість взаємопов'язаних етапів: попередній, діагностичний, прогностичний, методичний (критеріальний), організаційний та оціночний.

Попередній етап пов'язаний із формуванням концепції кадрової політики. Діагностичний етап включає моніторинг роботи з кадрами в системі органів судової системи України, що сприяє визначенню впливу соціально-психологічних, економічних і функціональних факторів. На прогностичному етапі здійснюється постановка мети формування резерву управлінських кадрів та розвитку персоналу органів судової системи. Методичний етап передбачає вибір методів відбору, підбору та управління кар'єрою персоналу. На організаційному етапі визначаються механізми впливу на персонал, здійснюються планування, контроль та реалізація цільової програми Державної судової адміністрації «Формування та розвиток системи кадрової політики в органах судової системи України» на 2021–2024 рр., на оціночному етапі технологізації здійснюються аналіз та аудит кадрового потенціалу, результативність його реалізації на практиці.

Ця модель технологізації управління кадрами органів судової системи України передбачає використання механізмів, у яких системно взаємодіють управлінські, кадрові та освітні технології, створені задля підвищення професіоналізму та компетентності муніципальних службовців. Досягнення поставленої мети, на наш погляд, можливе у вигляді реалізації наступних трьох завдань:

1. Концептуальне оновлення кадрових технологій, що застосовуються у системі органів судової системи України, передбачає:

а) розроблення пропозицій щодо реалізації політики кадрового забезпечення соціально-економічного розвитку функціонування органів судової системи України;

б) створення комплексної методології розробки кадрових технологій;

в) проведення комплексних соціологічних досліджень про стан кадрової роботи в Державній судовій адміністрації;

г) створення комплексної науково обгрунтованої методики оцінки кадрів, зайнятих у системі судової служби;

д) визначення та обгрунтування критеріїв (професійних, ділових, морально-психологічних, інтегральних) оцінки ефективності службової діяльності службовців;

е) розроблення нормативно-правових актів забезпечення сучасних кадрових технологій;

ж) інформаційно-аналітичне забезпечення поновлення кадрових технологій.

2. Аналіз застосування кадрових технологій в органах судової системи України. Цей напрямок діяльності передбачає:

а) аналіз, узагальнення та використання досвіду реалізації сучасних кадрових технологій в органах судової влади України;

б) вивчення тенденцій формування кадрового резерву в молодіжному середовищі, виявлення осіб, здатних до служби;

в) визначення недостатніх чи неефективних кадрових технологій та розробку способів їх оптимізації;

г) розробку прогнозів кількісного та якісного розвитку кадрового корпусу в органах судової системи України та його професійної кар'єри;

д) визначення науково-обгрунтованих критеріїв, професійних та загальнокультурних вимог до службовців.

3. Оновлення старих та створення нових механізмів впровадження кадрових технологій в органах судової системи України. Вирішення цього завдання передбачає:

а) здійснення якісного підбору, конкурсного відбору, атестації, кваліфікаційного іспиту, ротації та переміщення, просування та оцінки кадрів на демократичній основі;

б) формування кадрового резерву з урахуванням існуючих муніципальних посад та перспектив розвитку органів влади, а також освітніх та вікових змін у складі службовців;

в) формування системи управління кадровими процесами; здійснення планування кар'єри кадрів органів судової системи України;

г) перебудову системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до етапів їх просування по службі та потреб у професійній адаптації нових працівників на відповідних посадах;

д) зміна завдань та функцій кадрових служб в органах судової влади України, їх перетворення з обліково-оформлювальних на організаційно-аналітичні;

е) забезпечення нормативно-правового, фінансового та пропагандистського супроводу реалізації кадрових технологій у системі органів судової системи України.

Отже, соціально- функціональна модель управління персоналом в органах судової влади України є науково обґрунтованою послідовністю прийняття та реалізації управлінських рішень, що сприяють найбільш ефективному використанню кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей судових органів, поліпшенню якості управління.

Вважаємо, що технологізація управління кадрами в Державній судовій адміністрації дозволить, по-перше, зафіксувати перелік оптимально необхідних функцій, процедур, операцій та дій, що забезпечують розвиток та вдосконалення сучасних кадрових технологій; по-друге, забезпечити стандартизацію кадрової роботи, зниження витрат за підготовку кадрів,

скорочення часу виконання окремих завдань; і, по-третє, підвищити рівень управлінської культури. Отже, дослідження та практичний досвід управління в органах судової системи України свідчать, що принцип професіоналізму та компетентності службовців відбиває сутність судової служби як професійної діяльності із забезпечення виконання повноважень відповідних органів. Відповідно до розробленої концепції розвитку кадрових технологій у системі Державної судової адміністрації прийняття управлінських рішень спрямоване на подальше відпрацювання механізму організації конкурсного відбору на відповідні посади, проведення щорічного оцінювання та кваліфікаційного іспиту, професійного навчання кадрів, які тісно пов'язані з проблемою організаційного забезпечення реального та ефективного кадрового резерву. Розуміння важливості та значущості даного підходу на рівні об'єкта нашого дослідження підтверджується тим, що судова практика сприяє впровадженню соціально-функціональної моделі управління персоналом у систему служби. Дана функціональна модель стане практичним інструментом подальшого розвитку кадрів судової служби та слугуватиме дієвим стимулом для органів судової системи України у справі формування та розвитку службовців нової формації.

Отже, в ході дослідження, з позицій реалізованої програми реформування органів судової системи України нами визначено, що різні види кадрової роботи зі співробітниками можуть бути певною мірою реалізовані за допомогою соціально-психологічних персонал-технологій, оскільки основу професіоналізму, а відповідно, і успішної кар'єри становлять соціально-психологічні властивості особистості.

“Застосування сучасних соціально та психологічно орієнтованих кадрових технологій дозволяє більш об'єктивно оцінювати кадри органів судової системи України, можливості їх посадового зростання, професійного розвитку та просування. У зв'язку з цим пропонується розглядати соціально-психологічні технології управління службовцями судових органів як ситуаційно-орієнтовані комплекси методів та інструментів, які дозволяють

забезпечити ефективність кадрової роботи в конкретних умовах розвитку державної служби. Структурно-змістовні аспекти соціально-психологічних технологій управління службовцями в нашій інтерпретації представлені такими понятійними категоріями як мета, функції, методи, організаційна форма” [34, с. 118-120]:

1. Сутність соціально-психологічних технологій управління службовцями органів судової системи України:

- соціально-психологічні технології управління службовцями;
- ситуаційно-орієнтовані комплекси методів та інструментів, які забезпечують ефективну кадрову роботу за конкретних обставин розвитку органів судової системи України.

2. Цілі впливу:

- створення відкритої, соціально та результативно орієнтованої системи служби органів судової системи України;
- формування висококваліфікованого кадрового складу служби, що забезпечує ефективність управління, розвиток громадянського суспільства та інноваційної економіки.

3. Функції:

- диференційовано впливати на систему внутрішньоорганізаційних відносин з метою задоволення потреб державної служби у кількісних та якісних характеристиках службовців;

- забезпечувати раціональне включення професійних можливостей державного службовця до системи посадових та професійних ролей;

- формувати на їх основі механізм відтворення та затребуваності професійного досвіду державного службовця.

4. Методи:

4.1. Соціальні:

- методи управління окремими груповими явищами та процесами, що передбачають методи підвищення соціальної активності, методи соціального регулювання, методи управління нормативною поведінкою;

– методи управління індивідуально-особистісною поведінкою: навчання, методи особистого прикладу, методи, що орієнтують;

4.2. Психологічні:

– методи формування та розвитку трудового колективу з урахуванням психологічної та соціально-психологічної сумісності;

– методи гуманізації відносин між працівниками та керівниками, що відповідають принципам соціальної справедливості: стиль керівництва, етика та культура управління;

– методи психологічного спонукання (мотивації), що формують у працівників ініціативу, підприємливість, прагнення високопродуктивної праці;

– методи професійного відбору та навчання орієнтовані на відповідність психологічних характеристик людини виконуваний роботі.

5. Організаційна форма:

5.1. Кадрове консультування, що реалізується за допомогою експертних та процесуальних технологій:

– конкурс,

– кадрова психодіагностика,

– соціальний контроль,

– профілактика професійного вигорання фахівця,

– внутріорганізаційне навчання спеціаліста.

Таким чином, розглянуті організаційно-економічні аспекти реалізації обґрунтованих пропозицій та рекомендацій показали, що грамотна реалізація соціально-психологічних персонал-технологій чинить свій внесок у керованість органів судової системи України, ефективність їх діяльності, формування механізму дієвої кадрової політики, а в більш приватному порядку пов'язана із соціальним та економічним ефектом. Насамперед очікується збільшення загального рівня ефективності кадрового менеджменту судових органів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. В сучасних умовах головною проблемою органів судової влади залишається низька ефективність діяльності, зниження престижу державної служби, а також авторитету цивільних службовців, зростання корупції. Однією з таких проблем на сучасному етапі розвитку є проблема роботи з персоналом в органах судової системи. Вирішення цих проблем вбачається у: використанні сучасних інформаційних технологій управління персоналом; вдосконаленні процесів добору кадрів; удосконаленні системи навчання; вдосконаленні методів формування кадрового резерву; оптимізації та комфортності умов праці.

2. Виділено три основних напрямки, які використовуються керівництвом органів судової системи для вдосконалення соціально-психологічних методів щодо мотивації та стимулюванні персоналу: 1) підтримка сприятливого психологічного клімату у колективі; 2) розвиток системи управління конфліктами; 3) формування та розвиток організаційної культури.

3. Встановлено, що для мотивації державних службовців необхідно застосовувати як методи матеріального стимулювання, які мають лише фінансовий характер, а й використовувати нематеріальні стимули. Матеріальне стимулювання, заохочення та нагородження за судову службу: оголошення подяки з виплатою одноразового заохочення; нагородження почесною грамотою; заохочення Уряду; нагородження державними відзнаками та нагородами.

4. Заходи щодо нематеріальної мотивації службовців реалізуються як кадрові технології для досягнення наступних цілей: одержання позитивних результатів діяльності; якісна робота підрозділів щодо професійної діяльності; підвищення цінностей творчої праці; залучення та утримання професійних кадрів; збільшення заохочень та нагороджень.

5. Обґрунтовано соціально-функціональну модель управління персоналом в органах судової влади України, котра є науково обґрунтованою послідовністю прийняття та реалізації управлінських рішень, що сприяють найбільш ефективному використанню кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей судових органів, поліпшенню якості управління.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи шляхи удосконалення роботи з персоналом в органах судової влади України зроблено наступні висновки і пропозиції.

1. Управління персоналом в органах судової влади розглядається як важливий механізм реалізації державної кадрової політики і складається з системи організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших заходів, що мають нормативно-правову основу, присутні у всіх сферах життя, що забезпечують раціональне використання здібностей людини, як у власних інтересах, так і в інтересах судової системи України загалом.

2. Управління персоналом є важливим механізмом дії кадрової політики Державної судової адміністрації України, що спрямована на правовий та соціальний контроль, комунікацію, паритетну взаємодію на нормативно-правовій основі, котра забезпечує регулювання поведінки її суб'єктів та породжує новий правочинний потенціал їхнього саморозвитку щодо ефективного використання здібностей людини в процесі функціонування інституцій держави. Важливу роль при цьому відіграє кадрова політика, як систематична, цілеспрямована роботи з персоналом кадрових служб, яка поєднує різноманітні форми функціональної діяльності, головною метою якою є створення згуртованого, працьовитого та добре організованого колективу професіональних службовців для реалізації можливостей організації, який ефективно протидіятиме внутрішнім та зовнішнім змінам.

3. Уточнено принципи стратегії управління персоналом органів судової влади: визначення цілей управління персоналом органів судової влади; формування ідеології та принципів кадрової роботи органів судової влади; формування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів органів судової влади.

4. Аналіз кадрового забезпечення Чортківського районного суду дав змогу встановити рівень забезпечення органів судової влади кваліфікованими кадрами, аналіз продуктивності праці персоналу та окреслити шляхи використання працівників ресурсів. Під час оцінки було проведено всебічне

дослідження за такими напрямками: оцінка забезпечення суду кваліфікованими кадрами; всебічний аналіз ефективності використання фонду заробітної плати; поглиблене вивчення ефективності використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці; ефективне використання кадрів, їх рух та оцінка.

5. Основним показником, що характеризує якісний склад персоналу Чортківського районного суду є частка чисельності основних працівників та спеціалістів. Для оцінки усіх аспектів динаміки персоналу було використано методичний інструментарій: коефіцієнт обороту кадрів з прийняття; коефіцієнт обороту кадрів з вибуття; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт стабільності кадрів. Здійснено припущення та отримано результативне підтвердження, що ефективність використання фонду робочого часу в Чортківському районному суді залежить від зміни: середньооблікової чисельності працівників; кількості відпрацьованих днів та годин одним працівником у середньому за рік; середньої тривалості робочого дня.

6.3 метою дослідження окремих аспектів ефективності управління персоналом Чортківського районного суду у 2021 р. Територіальним Управлінням Державної судової адміністрації України в Тернопільській області було проведено соціологічне дослідження у формі анкетування. Дослідження було спрямоване на виявлення основних проблем та тенденцій у сфері управління персоналом. Результати дослідження були проаналізовані і запропоновані для використання в управлінні персоналом в судовій системі України.

7. Встановлено, що процес підбору персоналу – це система заходів, що вживаються організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками і моральними якостями і здатні виконувати на виробництві всі посадові обов'язки. З точки зору організації на підбір працівників впливають такі основні фактори: рівень вимог до персоналу, загальна кадрова політика, сформований імідж організації, включаючи оплату праці.

8. При проведенні оцінки ефективності системи управління персоналом слід враховувати, що судова система України є складною за своєю структурою та спрямована на отримання бажаного кінцевого результату при досягненні спільної мети усього колективу організації. Очевидно, що розв'язання складного завдання не може бути зведене до простих способів розв'язання. Необхідно використовувати системний підхід в управлінні персоналом, який дозволяє здійснювати регулювання взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління персоналом з урахуванням цілей судової системи України та прийнятої концепції управління персоналом.

9. Нині головною проблемою органів судової влади залишається низька ефективність діяльності, падіння престижу державної служби, а також авторитету цивільних службовців, зростання корупції. Однією з таких проблем на сучасному етапі розвитку є проблема роботи з персоналом в органах судової системи. Вирішення цих проблем вбачається у: використанні сучасних інформаційних технологій управління персоналом; вдосконаленні процесів добору кадрів; удосконаленні системи навчання; вдосконаленні методів формування кадрового резерву; оптимізації та комфортності умов праці.

10. Виділено три основних напрямки, які використовуються керівництвом органів судової системи для покращання вдосконалення соціально-психологічних методів щодо мотивації та стимулюванні персоналу: 1) підтримка сприятливого психологічного клімату у колективі; 2) розвиток системи управління конфліктами; 3) формування та розвиток організаційної культури.

11. Встановлено, що для мотивації державних службовців необхідно застосовувати як методи матеріального стимулювання, які мають лише фінансовий характер, а й використовувати нематеріальні стимули. Матеріальне стимулювання, заохочення та нагородження за судову службу: оголошення подяки з виплатою одноразового заохочення; нагородження державними відзнаками та нагородами. Заходи з нематеріальної мотивації службовців реалізуються як кадрові технології, для досягнення наступних цілей: одержання

позитивних результатів діяльності; якісна робота підрозділів щодо професійної діяльності; підвищення цінностей творчої праці; залучення та утримання професійних кадрів; збільшення заохочень та нагороджень.

12. Обґрунтовано соціально-функціональну модель управління персоналом в органах судової влади України, котра є науково обґрунтованою послідовністю прийняття та реалізації управлінських рішень, що сприяють найбільш ефективному використанню кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей судових органів, поліпшенню якості управління.

13. Запропоновано технологізацію управління кадрами в Державній судовій адміністрації, що дасть змогу, по-перше, зафіксувати перелік оптимально необхідних функцій, процедур, операцій та дій, що забезпечують розвиток та вдосконалення сучасних кадрових технологій; по-друге, забезпечити стандартизацію кадрової роботи, зниження витрат за підготовку кадрів, скорочення часу виконання окремих завдань; і, по-третє, підвищити рівень управлінської культури.

14. Відповідно до розробленої концепції розвитку кадрових технологій у системі Державної судової адміністрації прийняття управлінських рішень спрямоване на подальше відпрацювання механізму організації конкурсного відбору на відповідні посади, проведення щорічного оцінювання та кваліфікаційного іспиту, професійного навчання кадрів, які тісно пов'язані з проблемою організаційного забезпечення реального та ефективного кадрового резерву. Розуміння важливості та значущості даного підходу на рівні об'єкта нашого дослідження підтверджується тим, що судова практика сприяє впровадженню соціально-функціональної моделі управління персоналом у систему служби. Дана функціональна модель стане практичним інструментом подальшого розвитку кадрів судової служби та слугуватиме дієвим стимулом для органів судової системи України у справі формування та розвитку службовців нової формації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арсій Р. Реформа судової влади: продовжити не можна, зупинити.. URL: <https://sud.ua/ru/news/laws/141986>.
2. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
3. Беззубко Л., Іщенко А. Упровадження системи електронного управління персоналом державної служби. URL: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202016/pdf/11.pdf.
4. Боброва Ю. Ю. Можливості гендерного збалансування в судовій системі України. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2019. №3. С. 22-31.
5. Василевська Т. Е. Етика державного управління: підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
6. Василевська Т.Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. Теорія та практика державного управління : [зб. наук. праць]. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”. 2018. №1. С. 33-41.
7. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
8. Ведерніков, М. Д.; Чернушкіна, О. О.; Мантур-Чубата, О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. №19 (1). С. 39-43.
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2003. 1440 с.

10. Виноградова А. Оптимізація кадрового забезпечення судів. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. 2020. №2(55). С.68-74.

11. Вієвська М. Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенцій. *Вища школа*. 2010. № 3-4. С. 89–105.

12. Газарян С. В., Носик О. А. Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу у відповідності до принципу меритократії. *Державне будівництво..* Харків: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2017. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2017-2/index.html/>

13. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С.556 – 561.

14. Гончар Зоряна Особливості здійснення технологій роботи з персоналом в органах судової влади України. *Розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах глобальних викликів: Матеріали V Національної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (Тернопіль, 12 жовтня 2021 р.)*. Тернопіль: Вектор, 2021. С.7.

15. Гончар Зоряна Удосконалення роботи з персоналом в органах судової влади України. Національна науково-практична конференція (Тернопіль, 8 вересня 2021 р.). Тернопіль: Вектор, 2021.

16. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

17. Грищук А.Б. Нормативно-правове регулювання діяльності державних службовців в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Юридичні науки*. 2017. Вип. 4. С. 79–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvfkau_2017_4_12

18. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. №6(44). С.194-198.

19. Дудченко О. Ю. Адміністративні посади у судовій системі України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*, 2012. №25. С. 251-258.
20. Жук Н. Б. Державна кадрова політика. Державний архів Львівській області. URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/>
21. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16(205). С. 116-120.
22. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
23. Золотарьова Я. С. Адміністративні посади та їх правовий статус у судовій системі України. *Юридична наука*. 2015. №10. С.46-51.
24. Іноземцева К. О. Оцінювання якості роботи суддів як елемент кадрового забезпечення судової гілки влади. 2019. С. 35-47.
25. Ірхін Ю. Психологічні засади професійного відбору суддів України. *Слово національної школи суддів України*, 2014. №1. С. 29-37.
26. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
27. Лагнюк О. М. До питання кадрового забезпечення судів загальної юрисдикції в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*, 2014. №10-2 (1). 126-128.
28. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. *Управління розвитком*. 2014. №7 (170). С.135-138.
29. Мартиненко В. М. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / В. М. Мартиненко, Ю. В. Конотопцева, В. М. Щегорцова ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. 208 с.

30. Мельник М. Г. Зміст категорії «кадрове забезпечення» щодо діяльності судів: теоретичні підходи до визначення. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2011. №2. С. 6-11.

31. Мельник М. Г. Кадрове забезпечення діяльності судів : теорія, практика, світовий досвід здійснення : монографія. Львів : Ліга-прес, 2012. 268 с.

32. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: наук. доп. / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2013. 120 с.

33. Оліфіренко Л. Д., Віктор Т. М. Роль кадрового менеджменту в механізмі судового адміністрування в умовах реформування судової системи України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2015. 3 (3): 176-185.

34. Олуйко В. М., Тюріна Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ, 2018. 504 с.

35. Пархоменко-Куцевіл О. Принцип легітимності в системі управління персоналом державної служби України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. №3. С. 10-14.

36. Пильгун Л. Визначення, критерії та методи оцінювання професійної компетентності державних службовців. *Вища освіта України*. 2010. № 1. С. 48–53.

37. Приймук О., Устинович, Н., Лиховид А. Оцінка ефективності управління персоналом. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2016. 37: 188-198.

38. Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо зняття вікових обмежень для роботи на державній службі: Закон України № 1086-IX від 16.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1086-20#Text>

39. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

40. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
41. Про Державну судову адміністрацію України : Указ Президента України від 29.08.2002 р. № 780/2002 (Втрата чинності від 27.06.2009, підстава 477/2009). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/780/2002>
42. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Нацдержслужби України від 5 серпня 2016 р. № 158. *Офіц. вісн. України*. 2016. № 74. С. 51, ст. 2493.
43. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. № 246. *Офіц. вісн.* 2016. № 28. С. 179, ст. 1116.
44. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>
45. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI (Редакція від 01.01.2013, підстава 5067-17). URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
46. Прошутя І. Д. Деякі питання кадрового забезпечення діяльності місцевих загальних судів в Україні. Київ: Юрінком, 2015. 88 с.
47. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2016. № 3 (55). С. 155 – 160.
48. Прудиус Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні : монографія; за заг. ред. С. Д. Дубенко. Київ : ТД «Едельвейс і К», 2012. 232 с.
49. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

50. Ребкало М. М. Персонал пробації Міністерства юстиції України: поділ та шляхи удосконалення. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. №1. С. 72-76.

51. Русанова, І. О.; Юревич, І. В. Деякі питання судового кадрового менеджменту. *Форум права*. 2016. №4. С.277–282.

52. Русецький А.А. Адміністративно-правове забезпечення взаємодії та координації діяльності правоохоронних органів на регіональному рівні в Україні : монографія / за заг. ред. О. М. Ключова. Харків : ФОРМ Панов А.М., 2018. 424 с.

53. Савченко А.В., Колб С.О. Про деякі проблеми, пов'язані з визначенням підстав зайняття кримінально-виконавчою діяльністю персоналом органів та установ виконання покарань України. *Кримінально-виконавча система: Вчора. Сьогодні. Завтра*, 2017. №2. С. 189-198.

54. Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. № 2 (25). С. 267–277.

55. Терновенко, А. Організаційно-правові засади управління персоналом суду. *Слово національної школи суддів України*. 2013. №3. С. 162-166.

56. Тищенко О.П., Королюк Т.О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки*. 2017. № 1. С. 343–355. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_36

57. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

58. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості його практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 61-64.

59. Чорнобук В. Незалежність судової влади як складова верховенства права: фінансово-правові аспекти. *Юридична Україна*, 2013. №12. С.42-48.

60. Шевченко А. В. До питання про правове регулювання кадрової роботи в судовій системі. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. № 3 (23). С. 147–152.

61. Шевченко А.В. Кадрова робота в судовій системі України. Київ: Арттек, 2020. 370 с.

62. Шевченко А.В. Функції та принципи кадрової роботи в судовій системі. *Наше право*. 2020. № 1. С. 28–34.

63. Щербина О. Оцінка виконання посадових обов'язків. – URL: <http://open.kmbis.ua/ua/articles/13321/temp>.

64. Яковець І.; Новосад Ю. Про зміст поняття персонал органів та установ виконання покарання та його системоутворюючі ознаки. *Історико-правовий часопис*. 2017. №1. С. 120-125.

65. Kulyk S. V. Історико-правові аспекти реформування судової системи України. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2016. №1. С.16-20.

66. Likhovuskyi Yaroslav, et al. Про деякі кваліфікаційні вимоги, що пред'являються до персоналу органів та установ виконання покарань України. *KELM (Knowledge, Education, Law, and Management)*, 2016, 15.3: 134-141.