МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Сучасні методи та інструменти управління персоналом в органах публічної влади

(на прикладі Сумської обласної прокуратури)»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Державна служба»

Студентки гр. ДСмз-91/1 Рудецької Валентини Іванівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ ПІБ студента

Науковий керівник: кандидат економічних наук, професор Жулавський А.Ю.

Суми 2020 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр професійної та післядипломної освіти

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри_____

_____

„_____”_____20_____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,

освітньо-професійна програма «Державна служба»

студенту групи *гр. ДСмз-91/1*

Рудецькій Валентині Іванівні

1. Тема роботи «Сучасні методи та інструменти управління персоналом в органах публічної влади» (На прикладі Сумської прокуратури) затверджена наказом по СумДУ №_____ від „_____”_____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 08.12.2020
3. Мета кваліфікаційної роботи: теоретичне узагальнення та розробка наукових положень і практичних рекомендацій щодо використання новітніх методів управління персоналом на прикладі Сумської обласної прокуратури
4. Об’єкт дослідження: процес управління персоналом на прикладі Сумської обласної прокуратури.
5. Предмет дослідження: організаційно-правове забезпечення процесу управління персоналом.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах документів Сумської обласної прокуратури
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади управління персоналом	22.10.2020
II	Особливості управління персоналом в органах прокуратури	02.11.2020
III	Удосконалення методів управління персоналом в органах прокуратури	25.11.2020

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:
У розділі 1 студент має дослідити сучасні тренди та інноваційні методи у сфері управління персоналом.
У розділі 2 студент має провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища органів прокуратури та проаналізувати управління персоналом в органах прокуратури.
У розділі 3 студент має запропонувати нові підходи до управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі.

8. Дата видачі 28.09.2020

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Жулавський А.Ю.
(підпис)

Завдання до виконання одержав _____ Рудецька В.І.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні й наукові положення та практичні рекомендації щодо використання новітніх методів управління персоналом на прикладі Сумської обласної прокуратури

Досліджено сучасні тренди та інноваційні методи у сфері управління персоналом. Встановлено, що основними трендами у світі в цілому і в Україні зокрема є: гуманізація бізнес-процесів, навчання та лідерство. Визначено, що впровадження інновацій, як результату системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх удосконалень, забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг у роботі з персоналом.

Запропоновані висновки і рекомендації можуть бути використані державними органами та органами виконавчої влади під час формування та реалізації державної політики щодо створення стратегії управління персоналом для підвищення ефективності та оптимізації забезпечення процесу управління персоналом. Робота може знайти конкретну реалізацію в діяльності прокуратури Сумської області в частині рекомендацій щодо удосконалення методів управління персоналом.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра становить 73 с., зокрема, 4 таблиці, 11 рисунків, 52 найменувань використаних джерел.

Метою роботи є теоретичне узагальнення та розробка наукових положень і практичних рекомендацій щодо використання новітніх методів управління персоналом на прикладі Сумської обласної прокуратури.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- проаналізувати управління персоналом в органах прокуратури;
- визначити напрями удосконалення управління персоналом;
- обґрунтувати застосування нових підходів до управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі .

Предметом дослідження є організаційно-правове забезпечення процесу управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на прикладі Сумської обласної прокуратури.

Методи дослідження. Теоретичне узагальнення - для уточнення процесу управління персоналом; статистичний аналіз - для вивчення, групування та порівняння даних з метою дослідження тенденцій управління персоналом в органах прокуратури; експертне оцінювання - для визначення найбільш доцільної запропонованої рекомендації, графічний метод, за допомогою якого наочно продемонструємо результати досліджень.

Наукова новизна. Удосконалено науково-методичні підходи до управління персоналом, які на відміну від існуючих враховують особливості роботи органів прокуратури в новітніх умовах. Розроблено на основі сучасних тенденцій SWOT-аналіз для оцінки факторів розвитку управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі за допомогою якого встановлено, що перспективним напрямом удосконалення управління персоналом є соціально-психологічний.

Ключові слова: управління персоналом; кадрова політика; ринок праці; органи прокуратури; персонал-технології.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 9

1.1 Поняття управління персоналом та сучасний стан ринку праці в Україні 9

1.2 Тренди та інноваційні методи у сфері управління персоналом 16

1.3 Кадрова політика і стратегія управління персоналом в органах публічної влади 23

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ 31

2.1 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища органів прокуратури 31

2.2 Аналіз кадрової політики та управління персоналом в органах прокуратури 39

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ 50

3.1 Напрями удосконалення методів управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі 50

3.2 Застосування нових підходів до управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі 57

ВИСНОВКИ 63

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 67

ДОДАТКИ 74

Додаток А 74

Додаток Б 78

Додаток В 81

ВСТУП

Актуальність роботи. У час, коли процеси глобалізації сприяють зосередженню найбільш кваліфікованих кадрів у країнах із розвинутою ринковою економікою, особливої уваги потребує формування ефективної кадрової політики та вдосконалення управлінських процесів в умовах збільшення конкуренції. Персонал є важливим ресурсом будь-якої організації, чи то з приватного сектору, чи то з органів публічної влади, який має забезпечувати досягнення високих результатів діяльності і задля цього вимагає постійного пошуку нових підходів та методів управління.

Проблемам дослідження методів управління персоналом присвячена велика кількість робіт як зарубіжних так і вітчизняних вчених, серед яких: Р. Шулер, С. Джексон, Дж. Харрингтон, П. Друкер, Г. Рейні, Дж. Перрі, О.В. Грідін, Л.І. Іванкіна, Л.О. Мажник, О. Кудрявцева, В. Голянич, Н.Б. Жук, О. В. Крушельницька, Д. П Мельничук.

І незважаючи на те, що, на сьогодні, ми можемо спостерігати розмаїття наукових досліджень та велику кількість розроблених рекомендацій у цій сфері, сучасні інноваційні методи управління кадрами в органах публічної влади майже не використовуються. Отож, існує гостра необхідність імплементації новітніх інноваційних методів управління персоналом в сфері публічного управління, що і обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою роботи є теоретичне узагальнення та розробка наукових положень і практичних рекомендацій щодо використання новітніх методів управління персоналом на прикладі Сумської обласної прокуратури.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- розглянути суть поняття «управління персоналом»;
- дослідити тренди та інноваційні методи у сфері управління персоналом;

- узагальнити особливості кадрової політики та стратегії управління персоналом в органах публічної влади;
- провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища органів прокуратури;
- проаналізувати управління персоналом в органах прокуратури;
- визначити напрями удосконалення управління персоналом;
- обґрунтувати застосування нових підходів до управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі .

Предметом дослідження є організаційно-правове забезпечення процесу управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на прикладі Сумської обласної прокуратури.

Методи дослідження. Теоретичне узагальнення - для уточнення процесу управління персоналом; статистичний аналіз - для вивчення, групування та порівняння даних з метою дослідження тенденцій управління персоналом в органах прокуратури; експертне оцінювання - для визначення найбільш доцільної запропонованої рекомендації, графічний метод, за допомогою якого наочно продемонструємо результати досліджень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані у магістерській роботі висновки і рекомендації можуть бути використані центральними та органами виконавчої влади під час формування та реалізації державної політики щодо створення стратегії управління персоналом для підвищення ефективності та оптимізації забезпечення процесу управління персоналом. Окрім того, теоретичні напрацювання можуть бути використані у навчальному процесі вищих начальних закладів за програмами підготовки магістрів публічного управління та адміністрування в подальших науково-дослідних роботах з вивчення розвитку підходів до управління персоналом. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності прокуратури Сумської області в частині рекомендацій щодо удосконалення методів управління персоналом.

Наукова новизна. Удосконалено науково-методичні підходи до управління персоналом, які на відміну від існуючих враховують особливості роботи органів прокуратури в новітніх умовах. Розроблено на основі сучасних тенденцій SWOT-аналіз для оцінки факторів розвитку управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття управління персоналом та сучасний стан ринку праці в Україні

Ефективна робота організації, яка була б конкурентоспроможною на вітчизняних та європейських ринках, в значній мірі залежить не лише від технологічного оснащення, наявності надсучасних технологій, маркетингових досліджень ринку, але й від кваліфікації працівників та ефективного управління персоналом, яке набуває все більшого значення для досягнення успіху та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В сучасній літературі та наукових працях широко використовуються такі поняття, як: управління кадрами, управління трудовими ресурсами, управління працею, управління людським фактором, кадрова робота та кадрова політика. Всі вони відносяться до управління трудовою діяльністю людини та її поведінки на виробництві.

В зв’язку із зростаючою діджиталізацією та автоматизацією бізнесу та суспільства вцілому, однією з головних функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, його якісний показник. Виникає потреба не лише у заповненні чисельності робочих місць відповідно до штатного розпису організації, але й дещо потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень.

Якість будь яких прийнятих рішень значною мірою залежить від професійної придатності співробітників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень підбору та залучення кадрів, стимулювання їхнього професійного розвитку, оплата праці, посадові призначення — важливі складові успішної діяльності будь-якої організації.

У зв’язку з цим, управління персоналом було виділено в окремий напрямок менеджменту. Існує багато різних тлумачень поняття „управління

персоналом”. Визначення поняття «управління персоналом» різних авторів представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «управління персоналом» різних авторів

Автор	**Визначення поняття «управління персоналом»**
В. Галенко[1]	це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.
Дж. М. Іванцевич, А.Лобанов[3]	це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації.
Р. Марр, А. Фліастер[4]	це діяльність, виконувана на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань.
Є. Маслов [5]	це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, які забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації.

Продовж. табл. 1.1

Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак[6]	це комплекс цілей, завдань, основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів, відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи.
Виноградський М.Д. [7]	це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.

Найбільш широке і повне визначення дає О.В. Грідін: «управління персоналом - це цілеспрямована, систематична, безперервна діяльність управлінських кадрів на всіх рівнях та в усіх сферах, направлена на прийняття управлінських рішень, пов’язаних із плануванням, підбором, відбором, найманням, оцінюванням персоналу, організацією навчання та підвищення його кваліфікації, атестацією, мотивацією, створенням належних умов праці тощо, з метою його ефективного управління та повноцінного використання наявного потенціалу для забезпечення досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (кожного працівника окремо)» [8, с. 162-163].

Іще один, я вважаю важливий аспект, на який звертає увагу О.В. Грідін та від якого залежить атмосфера в колективі та бажання працювати та «йти на роботу» - це соціальна компетентність.

«У руху за компетентність, властивому сучасному етапові розвитку управління персоналом, простежується деяке зміщення акцентів. Якщо раніше

основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у даний час керівниками підприємств усвідомлюється значимість і важливість також соціальної компетентності працівників, що забезпечує можливості його ефективного співробітництва з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування й організаційної поведінки. Вона дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві та за його межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач.» [8, с. 166]

Крім поняття «управління персоналом», не менш важливим, яке потрібно розглянути є поняття «технологія управління персоналом» - це мистецтво управління людьми, система взаємодії між керівником та працівником. В кожній організація існує своя стратегія прийняття рішень і тактика їх виконання, у тому числі і у сфері зайнятості та в управлінні кадровим потенціалом підприємства.

Л. О. Мажник зазначає, що «технологія управління персоналом становить сукупність взаємопов’язаних інформаційних, логіко-розумових та організаційних операцій і процедур, необхідних для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом з метою досягнення певних цілей» [30, с. 95].

Ефективність управління персоналом завжди залежить від ефективності механізмів та методів, за допомогою яких здійснюється процес управління персоналом.

В теорії та на практиці, серед традиційних, можна виділити такі основні три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Кожній групі притаманні свої характерні особливості, якими вони принципово відрізняються одна від одної (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика традиційних методів управління персоналом,

складено за матеріалами [25]

Методи / ***Характеристики***	***Адміністративні***	***Економічні***	***Соціально-психологічні***
Мета	Забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод	Зацікавленість працівників у прояві ініціативності	Переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини
Підґрунтя	Влада, дисципліна та покарання (метод кнута)	Економічні стимули (метод пряника)	Моральні стимули до праці
Інструменти	Правові норми й акти, інструкції, організаційні схеми, нормування, накази, розпорядження	Податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку, економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, премії тощо	Формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери, особистий приклад, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу, встановлення моральних санкцій і заохочення, соціальний захист

Управління персоналом - багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і

закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи [25, с. 21]

В сучасному суспільстві існує безліч організацій, які займаються різними видами діяльності. Проте всім їм в роботі з людськими ресурсами доводиться вирішувати одні і ті самі завдання, незалежно своєї специфіки.

Кожна організація в першу чергу повинна підібрати собі персонал у відповідності до характеру та умов роботи організації. Потім, всі проводять навчання своїх працівників, щоб максимально використати їх навички і уміння для конкретного завдання.

І нарешті, кожна організація здійснює оцінку результатів діяльності кожного працівника і в залежності від досягнутих ним результатів винагороджує своїх працівників.

В кожній оргацізації виконуються ці функції, але в залежності від розвитку організації, вони можуть виражатись у різних формах. Для успішно розвитку організації необхідно створювати та удосконалювати методи навчання, оцінки та винагороди персоналу.

Головна суть управління людськими ресурсами повинна полягати в тому, щоб людина рахувалась головною цінністю компанії, яку здобуто в конкурентній боротьбі. Своїх працівників потрібно розвивати, мотивувати, заохочувати, щоб досягати стратегічних цілей організації.

На даному етапі відмічається залежність виробництва від якості робочої сили, від форм її використання. Все більшого значення набуває фактор підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку компанії.

У багатьох сферах освіта із запізненням реагує на потреби у підготовці висококваліфікованих спеціалістів певних професій. Тому фірми зацікавлені у залученні до роботи в своїх компаніях фахівців, які відповідають їхнім

вимогам, із інших країн. Такий підхід до формування кадрової політики привабливий і з точки зору можливості самореалізації кваліфікованих працівників.

А оскільки вітчизняний ринок праці за висококваліфікованих працівників конкурує з європейським ринком, де аналогічні посади оплачуються значно вище, то проблема нестачі кваліфікованої робочої сили в Україні може суттєво загостритись вже в найближчі роки.

В більшості українських компаній в управлінні персоналом відсутня системність та комплексне вирішення проблем.

Якщо брати до уваги, що в управлінні людськими ресурсами, людина рахується головною цінністю компанії, то в цьому питанні Україна таку конкурентну боротьбу програє. В нашій країні найкраще працює система освіти, але своїх працівників потрібно ще розвивати, мотивувати, заохочувати.

Одною із основних причин такої ситуації на ринку праці України є соціальна незахищеність працездатного населення. Впровадження ринкових механізмів господарювання вимагає від держави своєчасної розробки та реалізації соціальних гарантій у сфері зайнятості населення працездатного віку. Значна частина населення перебуває в умовах вимушеної неповної зайнятості, працює в режимі неповного робочого тижня (дня). Затримка виплати заробітної плати на деяких підприємствах а також значно менший її рівень вимушує громадян звільнятися за власним бажання та шукати заробітку за кордоном.

Водночас безвізовий режим із країнами ЄС суттєво полегшив виїзд громадян поза межі України в пошуках роботи.

Підвищення рівня забезпечення гідної праці в Україні є одним із пріоритетних завдань у соціально-трудовій сфері, яке потребує негайного вирішення.

Сучасну ситуацію на ринку праці вчені та дослідники вважають кризовою і такою, що продукує трудову бідність, зниження економічної активності працездатного населення, розширення вимушеної праці, розшарування населення на соціально-вразливі групи, неузгодженість із ринком освітніх

послуг, і, відповідно, зниження якості трудового потенціалу та мотивації до продуктивної діяльності. Саме тому, особливої актуальності набувають проблеми ефективної зайнятості населення, створення ринку робочої сили, запобігання масового безробіття та міграції і потребують постійного аналізу та моніторингу [19].

1.2 Тренди та інноваційні методи у сфері управління персоналом

Як видно з опису ринку праці, перед роботодавцями на сьогоднішній день стоять серйозні виклики.

Традиційно відділ кадрів лише здійснював функції підбору кадрів, приймання та звільнення працівників, також виконував функції організації щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки. Але функціонально відділ кадрів не пов'язаний із структурними підрозділами установ, тому має не великий досвід для управління персоналом в інноваційних системах.

На відміну від традиційної системи управління персоналом, сучасна система характеризується дещо іншими особливостями:

- орієнтація на стратегію;
- орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі;
- людський фактор;
- найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники;
- оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності;
- самоконтроль та самодисципліна;
- плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв’язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників;
- стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому; співробітництво;
- висока зацікавленість працівників у спільному результаті;

- діяльність в інтересах суспільства;
- орієнтація на інновації та пов’язана із цим схильність до ризику [13,с. 38].

Оскільки система управління персоналом охоплює низку взаємопов’язаних підсистем (рис. 1.1), персонал-технології можна об’єднати в такі групи, як персонал-технології запозиченої праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та наймання персоналу; персонал-технології підвищення ефективності праці; персонал-технології стимулювання персоналу; персонал-технології контролю праці; інформаційні персонал-технології [14, с. 257].

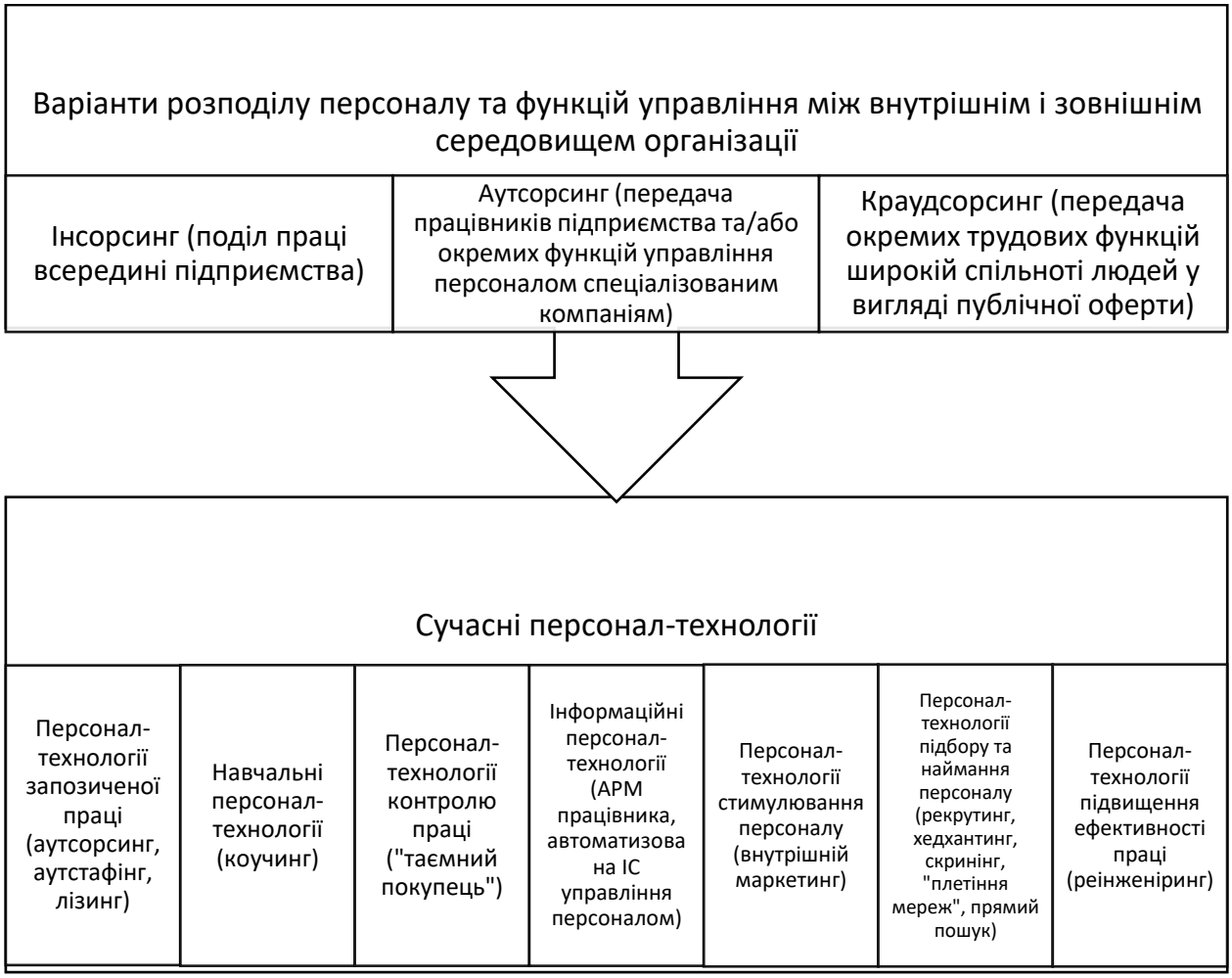

Рис. 1.1 - Сучасні персонал-технології

В умовах реформування ринкової економіки, однією із ключових функцій стратегії реформування державного управління України передбачено утворення

дієвих та ефективних служб управління персоналом у всіх державних органах із загальною координацією Національним агентством України з питань державної Служби. Традиційними маркетинговими інструментами залучення кваліфікованих спеціалістів в органи державної служби на ринку праці являється політика держави щодо залучення, розвитку та підвищення кваліфікації, мотивації та оцінки персоналу.

Враховуючи, що успіх залучення кваліфікованих спеціалістів залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, з метою підвищення цього показника Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі НАДС підготовлено Методологію визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. [51]

Апробацію даної Методології було проведено у 6 державних органах:

- Міністерстві фінансів України;
- Міністерстві культури України;
- Міністерстві юстиції України;
- Міністерстві інфраструктури України;
- Національному агентстві України з питань державної служби;
- Державному агентстві з питань електронного урядування України.

Результати цього пілотного моніторингу щодо спроможності служб управління персоналом було надано на розгляд до Секретаріату Кабінету Міністрів України.

На рисунку 1.2 відображені всі етапи визначення спроможності служб управління персоналом державних органів

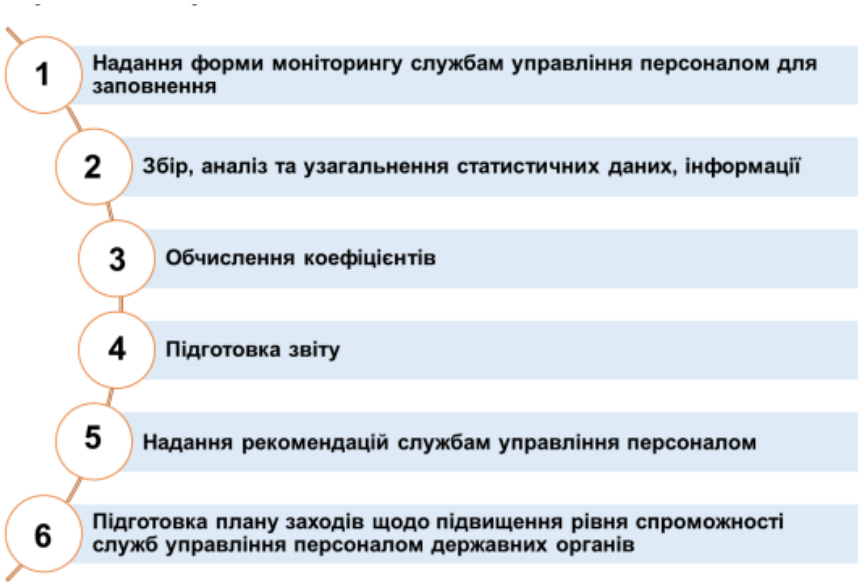

Рис. 1.2 - Етапи визначення спроможності служб управління персоналом [51]

В додатках до даної Методології розроблені відповідні форми які заповнювались службами управління персоналом. По ним визначались коефіцієнти:

- самоцінки (К1) - визначає стан реалізації службою управління персоналом завдань і функцій, покладених на структурний підрозділ шляхом самооцінки;
- за показниками (К2), який відображає безпосередню діяльність служби управління персоналом, що впливає на укомплектування та забезпеченість державного органу необхідними людськими ресурсами;
- коеффіцієнт рівня спроможності служб управління персоналодержавних органів (С) - складається з відношення суми коефіцієнта самооцінки (К1) та коефіцієнта за показниками (К2) до їх максимальної суми (в даному випадку - 2): С = (К1 + К2) / 2, де К1 – коефіцієнт самооцінки, К2 – коефіцієнт за показниками.[51]

Результати цього пілотного моніторингу щодо спроможності служб управління персоналом було надано на розгляд до Секретаріату Кабінету Міністрів України.

У «Звіті про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію

ключових національних реформ» [52] було відмічено, що матеріально-технічне забезпечення, яке необхідне для належного виконання покладених на службу управління завдань, переважна більшість опитаних вважає достатнім (рис. 1.3).

Рис.1.3. Рівень матеріально-технічного забезпечення служб управління персоналом [52]

Одним із факторів, який досліджувався була привабливість державного органу для кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби. Була визначена середня кількість кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В» у розрізі посад фахівців з питань реформ та інших посад державної служби (табл.1.3)

Таблиця 1.3

Середня кількість кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби [52]

№ п/п	Назва державного органу	Фахівці з питань реформ		Інші посади державної служби	
		«Б»	«В»	«Б»	«В»
1	СКМУ	38	126	3	9
2	Мінінфраструктури	9	42	2	конкурс не проводився
3	Мінсоцполітики	17	34	3	7
4	Мінрегіон	13,9	23,1	1,7	2,9
5	Мінфін	конкурс не проводився	74	4	6
6	Мін'юст	17	45	2	6
7	МОЗ	23	42	2	4
8	МОН	20	14	2	6
9	НАДС	29	63	4	1
Середнє значення		**20,9**	**51,5**	**2,6**	**5,2**

Як видно із таблиці найбільш привабливими є посади фахівців із реформ. На одну вакантну посаду державної служби із питань реформ категорії «Б» - 20,9 кандидатів, а категорії «В» -51,5 кандидатів. У той час, як на інші посади державної служби - від 2,6 до 5,2 кандидатів відповідно. Пояснюється це значною різницею у рівні заробітних плат даних посад державної служби.

В даному звіті детально показані та розраховані показники та коефіцієнти рівня спроможності управління персоналом державних служб, які брали участь у пілотному проекті та були надані висновки та рекомендації щодо підвищення рівня спроможності.

Державним органам було надані рекомендації щодо розроблення стратегій управління персоналом, проведення аналізів задоволеності працівників роботою в державних органах, здійснення заходів щодо адаптації, покращення внутрішньої комунікації, підвищення рівня ініціативності працівників, стимулювання до просування по службі та мотивації.

Слід також відмітити, що в умовах конкуренції між носіями робочої сили та між роботодавцями поряд з традиційними методами здійснення пошуку кандидатів на посади, такими як зустрічі з випускниками навчальних закладів, оголошення в засобах масової інформації, пошук через кадрові агентства, звернення до служб зайнятості, ярмарки вакансій та дні відкритих дверей, провідні підприємства все частіше застосовують засоби Інтернету та соціальні мережі. Часто використовується соціальні мережі для дослідження роботодавців та постачальників послуг. Більшість компаній мають сторінку Facebook, яка присвячена кар'єрі, організації все частіше використовують блоги в якості складової корпоративної кадрової культури. Блог є чудовим способом публікації інформації, яка актуальна івикористана для ведення діалогу з кандидатами.

На зміну традиційним співбесідам приходять он-лайн інтерв’ю, що проводяться через Skype або Viber, особливо зараз в період пандемії та розповсюдження коронавірусної інфекції.

Постійне впровадження нових технологій, реінжиніринг бізнес-процесів вимагає залучення не покірного пасивного виконавця, який чітко слідує інструкції, а працівників з новими ідеями, з новими нестандартними підходами, здатних зруйнувати стереотипи, що склалися [29, с. 145-146].

Дослідження Deloitte – Global Human Trends Trends - показало, що 41% респондентів з числа великих компаній вкладають значні кошти в автоматизацію, і основна роль в цьому процесі відводиться штучному інтелекту. Автоматизація на основі штучного інтелекту позбавляє керівників відділів від необхідності виконувати рутинні робочі завдання [37].

Нові підходи, нові моделі кар'єрного розвитку є дуже важливими. Окрім мобільності, компанії доходять висновку, що їм вкрай необхідно сприймати хмарні технології як стартові майданчики для залучення кваліфікованих кадрів та розвитку бізнесу.

З новими підходами до управління талантами, методи визнання та винагороди в багатьох організаціях вже застаріли. Сьогодні лише 11% респондентів відчувають, що системи винагороди в їхніх організаціях повністю відповідають корпоративним цілям, а майже одна чверть (23%) не впевнені, що знають, яку саме винагороду цінують їхні працівники [16].

Рис. 1.4 - Порівняння найважливіших трендів у світі та Україні[20]

На відміну від світових тенденцій (Рис 1.4.) в Україні на першому місці поки що гуманізація бізнес-процесів - Тренд №1. Актуальність цього питання зумовлена, насамперед, понаднормовою роботою та емоційним вигоранням, також має значення рівень добробуту співробітників. Організаціям слід навчитися дивитися на своїх співробітниках не просто як на працівників, яким необхідно створювати належні умови праці, а в першу чергу як на людей, що мають свої індивідуальні прагнення та мотивацію. Трохи більша увага для створення довготривалих відносин та індивідуального підходу до кожного співробітника допоможуть створити позитивний досвід персоналу.

1.3 Кадрова політика і стратегія управління персоналом в органах публічної влади

На сьогодні основні практичні рекомендації щодо ефективного управління персоналом направлені для кадрової роботи у приватному секторі. Управління персоналом в публічних структурах все більше останнім часом запозичується із зарубіжного досвіду.

Як зазначає Жук Н.Б., формування державної кадрової політики - досить складний та багатогранний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні фактори. Він включає в себе послідовне здійснення законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів. У ході реалізації всього спектра заходів важливо зберегти оптимальне співвідношення новацій та спадкоємності, перспективності та прагматизму. Кадри - це найбільш стабільний соціальний елемент суспільства й держави, носій їхніх традицій та досвіду. Саме кадри державної служби мають зберігати ці якості навіть при зміні суспільно-політичного спрямування державних інститутів та їх структури. Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України [17].

Важливим документом, що визначав мету, цілі та першочергові завдання державної кадрової політики була "Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки", але вона втратила чинність на підставі Указу Президента № 214/2020 від 05.06.2020. Нова стратегія пока не затверджена, як і звіт щодо її виконання.

У сфері трудових відносин досі не вдалося: активізувати соціальний діалог і перетворити його на повноцінний інститут колективно-договірного регулювання; принципово змінити трудове законодавство, виконати зобов'язання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС щодо розширення та удосконалення соціального захисту у сфері зайнятості, збалансовано розв'язати суперечності децентралізації регулювання у сфері праці, розподілення соціальних зобов'язань та необхідних для їх виконання гілок та рівнів влади [20].

Сучасний етап реформи розпочався в середині 2016 року після прийняття оновленого Закону «Про державну службу».[2] Стратегія реформування державного управління України та План дій з її реалізації були розроблені на основі європейських принципів державного управління, визначених Програмою

SIGMA (SIGMA - Support for Improvement in Governance and Management, спільна ініціатива, створена ЄС і Організацією економічного співробітництва та розвитку задля оцінки якості держслужби, сервісів і управління в країнах світу, від якої суттєво залежить фінансова допомога й інвестиції ЄС).

У 2018 році систему державного управління України вперше оцінили на відповідність європейським принципам. В багатьох сферах ситуація співставна з країнами-кандидатами на вступ до ЄС, проте базова оцінка SIGMA виявила також слабкі сторони і проблеми, які ще потрібно вирішити [21].

Оцінка SIGMA чітко констатувала, що «в цілому Україна вже досягла значного прогресу в реформуванні деяких сфер державного управління», а у вересні 2018 роки ЄС прийняв рішення про черговий транш секторальної бюджетної підтримки. У більш ніж половині показників Україна отримала три або більше балів з п'яти можливих. У той же час досягнення майже відсутні по приблизно двадцяти відсоткам показників [28].

Загрозою процесу просування вперед на шляху демократизації державного управління є, на думку експертів, низький фаховий та організаційний рівень проведення конкурсів на посади державної служби, відсутність відповідальності та низький рівень HR-експертизи в Комісії з питань вищого корпусу; низька обізнаність щодо сучасних інструментів оцінювання персоналу та невідповідність індивідуальних показників результативності між різними категоріями державних службовців; слабка спроможність до управління персоналом на державній службі: брак індикаторів результативності, ефективності та якості роботи служб управління персоналом та керівників державної служби в державних органах; відсутність сучасних систем та програм підвищення кваліфікації державних службовців, розрив між наявними програмами та реальними потребами державної служби [22, с. 52].

В Україні начебто законодавче створені умови для задоволення потреб державних службовців. Водночас, на сьогодні навіть первинні їх потреби не задовольняються належним чином. Передусім вони не відчувають достатню соціальну захищеність.

Рівень заробітної плати набагато нижчий порівняно з приватним сектором економіки, хоча робота на державній службі вимагає від працівників високої кваліфікації і професіоналізму, відповідальності та оперативності виконання обов'язків.

Крім того, систематичні реорганізації всередині органів виконавчої влади створюють у службовців відчуття постійної нестабільності, тимчасовості роботи, і відповідно, формального ставлення до виконання своїх професійних обов'язків, що породжує демотивацію і декваліфікацію працюючих, безперспективність роботи на державній службі.

За даними соціологічного дослідження Київського національного економічного університету, працівники управлінської ланки підприємств державного сектору взяли участь в опитуванні (рис.1.5).

Рисунок 1.5 - Найбільш гострі проблеми кадрової політики в сучасних державних установах України [23]

На першому місці серед проблем кадрової політики вони визначили якраз низьку престижність роботи державного службовця.

Непрестижність державної служби сприяє переходу в інші сфери діяльності висококваліфікованих професіоналів, які здатні впроваджувати в життя курс реформ, а значна частина молодих працівників залишається на державній службі не більше 2-3 років, що в остаточному результаті незадовільно позначається на іміджі та авторитеті органів, державної влади серед громадян [25].

Трудова діяльність державних службовців - це надзвичайно складна сфера праці. Вона відзначається високим інтелектуальним, нервово-емоційним напруженням, дефіцитом рухомої активності, як правило, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неритмічним навантаженням, непередбаченістю ситуацій і появи доручень, стислими термінами. Така напружена праця державних службовців вимагає і відповідної оплати. Отже, одним із суттєвих факторів підвищення ефективності праці державних службовців та основних напрямів реформування державної служби є створення ефективної системи оплати праці державних службовців. Розуміючи це, у країнах з розвинутою економікою на державну службу витрачається надзвичайно висока частка державного бюджету. Наприклад, у Франції ці витрати, як правило, перевищують 20% державного бюджету [26].

Так які ж результати зусиль реформування можемо побачити? Перш за все, підтвердженням певного прогресу в ключовій реформі є місце України в деяких авторитетних рейтингах. Так, покращився рейтинг «Прозорість формування політики» - Україна піднялася на 34 позиції і займає 65-е місце в 2018 році відповідно до Індексу глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму (Global Competitiveness Index of World Economic Forum). На 23 позиції підвищився рейтинг у глобальному Індексі відкритих даних (Open Data Index) - і тепер країна займає 31-е місце [28].

Сьогодні статус державного службовця в Україні мають близько 240 тисяч осіб. Державна служба не може в повній мірі використовувати такий величезний потенціал, якщо не має інформації про них в електронному вигляді. Потрібна більша керованість та відкритість.

Для виконання цих завдань НАДС за підтримки Світового банку розроблено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та план заходів щодо її реалізації, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 844-р.

У Концепції визначено напрями, механізм і строки впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management Information System, HRMIS) у державних органах.

HRMIS – це сучасна система обліку та управління персоналом. Подібні системи вже використовують великі приватні компанії як в Україні, так і в розвинутих країнах світу. До такої системи вносяться всі відомості про державного службовця: від його завдань і обов'язків до розміру заробітної плати. Отже, HRMIS надасть можливість отримати величезну кількість актуальних даних про тисячі чиновників по всій країні. І ці дані будуть постійно оновлюватись [27].

Восени 2018 року розпочалась масштабна комунікаційна кампанія, розроблена НАДС, МІП та Директоратом публічної адміністрації Секретаріату КМУ. Метою кампанії є залучення кандидатів на вакансії фахівців з питань реформ, просування сайту career.gov.ua та електронної подачі документів на конкурс. Завданням комунікаційної кампанії є також підвищення іміджу держави як роботодавця, інформування про переваги та особливості такої роботи. Кампанія відбувається поетапно і включає соціальні мережі, соціальну рекламу на телеканалах, зовнішню рекламу, радіо та друковані інформаційні матеріали про реформу та державну службу [30].

Крім того, у 2019 році НАДС було створено Центр оцінювання кандидатів на посади державної служби, який розпочав здійснювати автоматизовані етапи відбору кандидатів на вакантні посади.

Але реформа державного управління та державної служби - це насамперед люди. Лише успішні інституції в комплексі із професійно підготовленими, доброчесними та етичними державними службовцями можуть бути ключовим драйвером реформ у країні.

Реформа державної служби повинна забезпечити її нову якість відповідно до кращої європейської практики. Пріоритетами реформи державної служби є:

- побудова професійної, некорумпованої, престижної, орієнтованої на потреби громадян державної служби;
- відділення політики від адміністрування;
- впровадження компетентнісної моделі управління людськими ресурсами;
- гармонізація державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;
- впровадження прозорої моделі оплати праці і кар'єрної мотивації державних службовців;
- кадрове забезпечення процесу децентралізації [31].

Підсумовуючи теоретичний матеріал першого розділу маємо такі результати.

Визначено, що управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.

Проаналізовано сучасну ситуацію на ринку праці як таку, що знаходиться в кризовому становищі через зниження економічної активності працездатного населення, розширення вимушеної праці, розшарування населення на соціально-вразливі групи, неузгодженість із ринком освітніх послуг, і, відповідно, зниження якості трудового потенціалу та мотивації до продуктивної діяльності.

Виявлено основні персонал-технології сьогодення: персонал-технології запозиченої праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та наймання персоналу; персонал-технології підвищення ефективності праці; персонал-технології стимулювання персоналу; персонал-технології контролю праці; інформаційні персонал-технології.

Встановлено необхідність у відмінно інших інноваційних навичках і нових вимогах до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застарівання знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії.

Визначено сильні сторони реформування державної служби, а саме: впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management Information System, HRMIS) у державних органах; масштабна комунікаційна кампанія; Центр оцінювання кандидатів на посади державної служби, який розпочав здійснювати автоматизовані етапи відбору кандидатів на вакантні посади. У той же час виявлено і слабкі сторони реформування державної служби: велика кількість реорганізацій, що викликає відчуття нестабільності; низька обізнаність щодо сучасних інструментів оцінювання персоналу та невідповідність індивідуальних показників результативності між різними категоріями державних службовців; відсутність сучасних систем та програм підвищення кваліфікації державних службовців, розрив між наявними програмами та реальними потребами державної служби.

Показано необхідність удосконалення організаційно-правового механізму регулювання трудових відносин у сфері публічної влади, яка на нашу думку полягає збалансуванні інтересів працівників та роботодавців, послаблення соціальної напруженості та забезпечення соціальної справедливості; підвищення цінності праці державної служби, що має сприяти відтворенню робочої сили, надавати можливості задовольняти потреби населення, реалізувати трудовий потенціал, стимулювати до високопродуктивної праці та самовдосконалення.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ

2.1 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища органів прокуратури

Як показує практика, які б не були прийняті чудові закони в країні, але ці закони не будуть діяти якщо публічні службовці не якісно будуть виконувати свої обов'язки. Якраз безвідповідальне ставлення до управління персоналом на публічній службі є основною причиною падіння «рейтингів» країн по всім параметрам. Слабка система управління гальмує процес розвитку країн а не відсутність інвестицій чи фінансових ресурсів.

Для розвитку України важливіше мати якісний управлінський персонал в органах державної влади ніж якісні закони.

Можливо хтось не погодиться з такою думкою та досвід багатьох країн вказує на те, що якщо не організована належним чином робота публічних службовців, країна зіштовхується із значними труднощами у своєму розвитку.

Насправді будь-яка з криз в державі, по суті, пов'язана саме з функціонуванням публічної служби, невмінням чи небажанням публічних службовців виконувати свої функції організаторів суспільних процесів в країні [32, с. 8].

В сьогоднішніх реаліях законність має значення важливого організуючого фактора, який в значній мірі впливає на процес реформування Української держави. Тому, важливим засобом забезпечення законності має стати прокурорський нагляд. Не дивлячись на створення останнім часом низки антикорупційних державних органів, у системі державної влади поки немає іншого органу, здатного замінити прокуратуру. Таким чином, під час реформування правової держави роль прокуратури повинна зменшуватись, а навпаки зростати.

У той же час рівень довіри громадян України до органів прокуратури досить низький.

Найчастіше громадяни України висловлюють довіру волонтерським організаціям (їм довіряють 68% опитаних), Церкві (61%), Збройним Силам України (61%), Державній службі з надзвичайних ситуацій (57%), добровольчим батальйонам (56%). До інституцій, який довіра висловлюються частіше, ніж недовіра, відносяться також Державна прикордонна служба (їй довіряють 52% опитаних, не довіряють - 33%), Національна гвардія України (відповідно 49% і 35%), ЗМІ України (відповідно 47% і 41%), громадські організації (відповідно 46% і 39%).

Недовіра найчастіше висловлюється Верховній Раді України (82% їй не довіряють), державному апарату (чиновникам) (81%), ЗМІ Росії (79%), політичним партіям (76%), судовій системі (75%), Уряду України (74%), комерційним банкам (72%), Прокуратурі (71%), Президенту України (69%), Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі (69%), Національному антикорупційному бюро України (НАБУ) (68%), Національному агентству з питань запобігання корупції (НАЗК) (68%), Верховному Суду (67%), місцевим судам (67%), Антикорупційному суду (66%), Конституційному Суду (65%), Національному банку України (63%).

Дослідження проведене соціологічною службою Центру Разумкова з 21 по 26 березня 2019 року. Було опитано 2017 респондентів віком від 18 років у всіх регіонах України, за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей за вибіркою, що репрезентує доросле населення країни за основними соціально-демографічними показниками. Вибірка опитування будувалася як багатоступенева, випадкова із квотним відбором респондентів на останньому етапі. Теоретична похибка вибірки (без врахування дизайн-ефекту) не перевищує 2,3% з імовірністю 0,95 [33].

Слід погодитися, що забезпечити гармонізацію (приведення до єдиних стандартів у всіх країнах Європи) статусу та методів діяльності державних органів, що ведуть боротьбу із злочинністю, досить складно через те, що

коріння існуючої концепції органів влади, які відповідають за кримінальне переслідування, лежить у різних системах, що діють на різних засадах.

Дослідники виділяють чотири основні моделі органів прокуратури, виходячи з того місця, яке посідає прокуратура у системі державної влади країни:

- прокуратура, що входить до складу міністерства юстиції (при цьому може діяти при судах, а судді й прокурори мати однаковий статус);
- прокуратура повністю включена до складу судової гілки влади з певною адміністративною автономією;
- незалежна прокуратура, що не входить у жодну з гілок державної влади, підзвітна парламенту та (або) президентові країни;
- коли прокуратура або її аналог відсутня взагалі.

Урахування зарубіжного досвіду функціонування органів прокуратури в інших країнах при приєднанні до загальноприйнятих європейських цінностей повинно дати вагомі результати й забезпечити становлення конституціоналізму в Україні. Але, поряд з цим, при визначенні становища прокуратури України у системі державного управління та шляхів її реформування слід враховувати національні, історичні особливості правової системи нашої держави. Питання визначення місця прокуратури у системі державного апарату повинно вирішуватися більш детальним нормативним визначенням не тільки статусу прокуратури в цілому, але й змінами статусу прокурорів (наближенням його до статусу суддів), порядку підготовки кадрів до органів прокуратури, повноважень та чітким визначенням основних напрямків діяльності прокуратури. Тільки у такому випадку реформування прокуратури України буде сприяти розвитку процесу по відтворенню демократичної спрямованості Конституції України [34].

За останні роки на сучасну українську прокуратуру було досить багато нарікань. Щоправда причин для цього також було достатньо. Майже кожного дня на шпальтах газет та телеекранах звучали запитання і про розслідування резонансних справ і про втручання в роботу нових антикорупційних інституцій.

За останні 5 років органи прокуратури пройшли дві реорганізації. Перша була у 2015 році. Друга реорганізація на рівні Офісу Генерального прокурора закінчилась у кінці грудня 2019 року, на рівні обласних прокуратур – у вересні 2020, а на рівні місцевих прокуратур – іще триває.

Задля розуміння можливих змін і наслідків варто проаналізувати, що відбувалося під час останніх реформ в даній сфері.

14 жовтня 2014 року Парламент прийняв нову редакцію Закону «Про прокуратуру» [36], положення якої, згідно з висновком Венеціанської комісії, значно більш прогресивні порівняно з попередніми пропозиціями змін до чинного законодавства. На думку експертів Комісії, для функціонування органів прокуратури була чітко закладена досить міцна основа відповідно до європейських стандартів і потреб сучасної системи кримінального правосуддя [37 с. 26].

2015 року 638 районних прокуратур були реорганізовані у 178 місцевих прокуратур, Внаслідок реорганізації були скорочені більш ніж 1800 посад прокурорів [37, с. 32].

Конкурс тривав близько півроку і завершився призначенням ГП керівників і заступників керівників місцевих прокуратур у грудні 2015 року.

Виключно за результатами тестів із 7500 кандидатів було відібрано 5890 прокурорів. Тестування було систематизованим, за ним спостерігали представники міжнародного співтовариства та громадянського суспільства. Понад 1800 прокурорів (24%), які набрали найменшу кількість балів при тестуванні, були звільнені. [37, с. 32].

На відміну від районних, реформування обласних прокуратур не відбулося. Вони фактично були лише перейменовані в регіональні прокуратури без внесення будь-яких змін щодо їх структури та повноважень.

Станом на 1 листопада 2018 року кількість працівників органів прокуратури становила 14 923 особи (рис. 2.1).

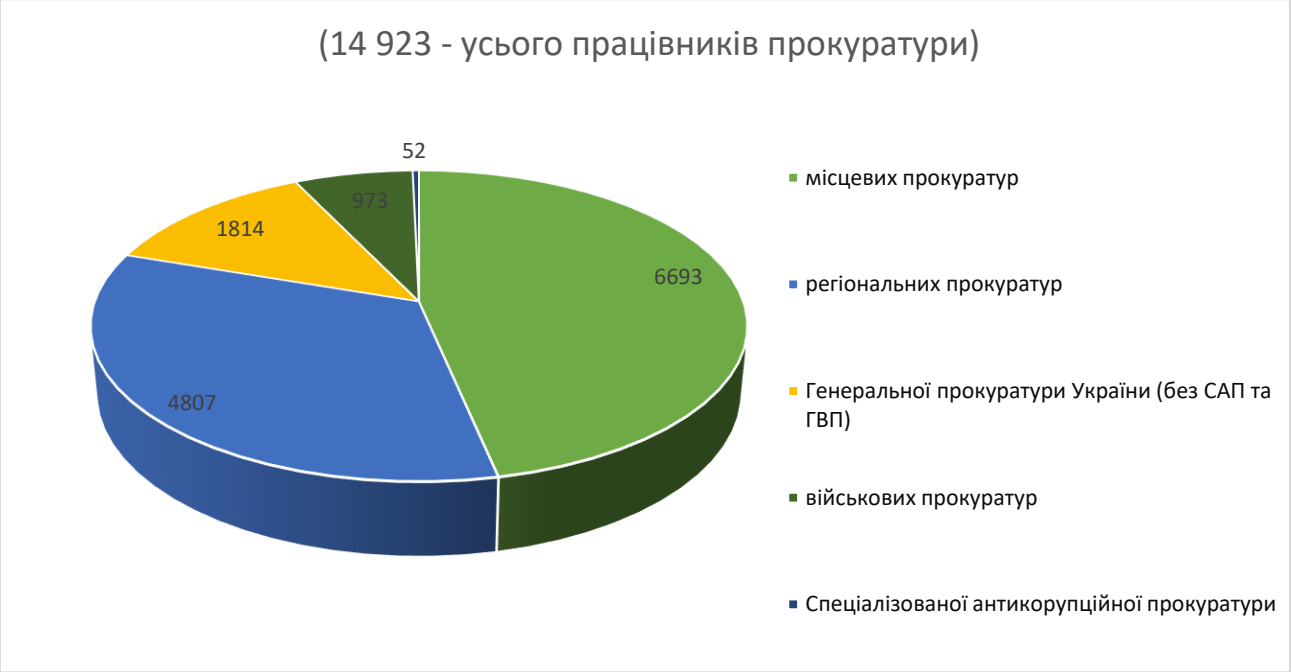

Рисунок 2.1. –Кількісний склад прокуратури.

З метою реалізації гарантій прозорості і незалежності функціонування органів прокуратури, забезпечення справедливого і неупередженого вирішення питань добору високопрофесійних кадрів рішенням Ради прокурорів України від 31 жовтня 2017 року № 36 [38] затверджено критерії оцінювання прокурорів при вирішенні питань внесення рекомендації про призначення на вакантні адміністративні посади. Вказані критерії розроблено Радою з урахуванням пропозицій Національної академії прокуратури України, провідних наукових та навчальних закладів, а також рекомендацій експертів Ради Європи.

Враховуючи вищевикладене, можемо зробити висновок, що з 2014 року в українській прокуратурі періодично проводяться інституційні реформи, які мають на меті зміцнити цей інститут публічної влади.

Відповідно до Закону України № 113-IX від 19.09.2019 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо першочергових заходів із реформи органів прокуратури» № 113-IX від 19.09.2019 року розпочалась нова реформа спрямована на докорінну зміну стандартів діяльності органів прокуратури.

Мета цієї реформи-зробити ефективну прокуратуру, яка могла б користувалася повагою у суспільстві і в якій було б престижно працювати завдяки можливостям кар'єрного зростання і професійного розвитку

На сайті Офісу генерального прокурора презентація нової реформи відображена наступним чином (Рис.2.2):

Рисунок 2.2. Презентація нової реформи прокуратури.[11]

Наказом Генерального прокурора №221 від 3 жовтня 2019 року була затверджено «Порядок проходження прокурорами атестації», [12] яким передбачено процедуру надання оцінки професійній компетентності, професійній етиці та доброчесності прокурорів Генеральної прокуратури України, регіональних прокуратур, місцевих прокуратур і військових прокуратур.

Атестація прокурорів проводиться кадровими комісіями і складається з трьох етапів. До кожного наступного етапу кадрові комісії допускають тих прокурорів, які успішно пройшли попередній .

Перший етап – це іспит у формі анонімного тестування з метою виявлення знань та вмінь у застосуванні закону, чи здатний прокурор здійснювати повноваження. Прокурор повинен набрати мінімально 70 балів для допуску до наступного етапу

Другий етап спрямований на оцінку загальних здібностей та навичок з використанням комп'ютерної техніки, необхідно набрати не менше 93 балів.

На третьому етапі прокурори проходять співбесіду з метою виявлення відповідності вимогам професійної компетентності, професійної етики та доброчесності.

Для проведення співбесіди кадрова комісія вивчала всі особові справи кожного прокурора, отримувала інформацію із усіх наявних реєстрів державних органів, інформацію Національного агентства з питань запобігання корупції, Державного бюро розслідувань, Національного антикорупційного бюро та інших органах державної влади. Також вивчались всі дисциплінарні провадження щодо прокурорів у Кваліфікаційно-дисциплінарної комісії прокурорів та їх результати, кількість скарг, які надходили на дії прокурора до Ради прокурорів України та Кваліфікаційно-дисциплінарної комісії прокурорів, відповідність витрат і майна прокурора та членів його сім'ї. Крім того будь яка юридична чи то фізична особа могли подавати інформацію (у тому числі і анонімно) яка могла свідчити про невідповідність прокурора критеріям компетентності, професійної етики та доброчесності.

Як було сказано вище, перший етап реформи «перезавантаження та оптимізація організаційної структури органів прокуратури» іще не завершився. Наразі триває атестація прокурорів місцевих прокуратур. Але деякі висновки, щодо проходження атестації прокурорів Офісу Генерального прокурора та обласних прокуратур можна зробити.

Прокурори пройшли безліч тестів на знання законів та загальні здібності та фільтр доброчесності на співбесідах. Загалом атестацію успішно пройшли 610 прокурорів Генеральної прокуратури та 2483 прокурори регіональних прокуратур. В кожній прокуратурі були різні показники, щодо неуспішного складання іспитів та проходження співбесіди. Цей відсоток варіюється від 12 % у прокуратурах Хмельницької та Сумської області до 32% у прокуратурі Дніпропетровської області.

Звичайно, на перший погляд можна зробити висновки, що система органів прокуратури звільнилась від некомпетентних неефективних та непрацездатних співробітників. Але, якщо порівняти здачу аналогічних іспитів з метою виявлення знань та вмінь у застосуванні закону та на оцінку загальних здібностей кандидатами, які в даний момент проходять добір на вакантні посади до Офісу Генерального прокурора, то стає зрозумілим наскільки високі вимоги встановлені до компетентностей прокурорів.

Наприклад, відповідно до наказу Генерального прокурора №266 від 06.06.2020 проходив добір на вакантні посади в Офісі Генерального прокурора. Із 468 кандидатів допущених до першого етапу добору, склали 2 перші іспити та набрали необхідну кількість балів лише 281 кандидат, тобто 57 % відсотків неуспішно склали іспити. А після третього етапу – співбесіди, залишилось лише 52 кандидати. 89 % не змогли пройти добір на вакантні посади Офісу Генерального прокурора.

Надалі, після завершення першого етапу, перезавантаження та оптимізації організаційної структури, на нас чекають наступні етапи проведення реформи:

- нова кримінальна політика та стандарти діяльності прокурорів;
- прокуратура для суспільства;
- нова модель людського та організаційного розвитку;
- тренінговий центр прокурорів.

Але наразі ще невідомо, як будуть проходити наступні етапи реформування прокуратури.

Оскільки реформи вимагають детального короткострокового, середньострокового і довгострокового планування, то необхідність розробки стратегії подальшого реформування української прокуратури вбачається як першочергове завдання.

2.2 Аналіз кадрової політики та управління персоналом в органах прокуратури

Організація кадрової роботи, та інші функції управління в органах прокуратури тісно пов'язані та в значній мірі залежать від якісної нормативно-правової базі.

В органах прокуратури робота служб управління персоналом направлена на забезпечення виконання функцій прокуратури, визначених Конституцією України, Законом України «Про прокуратуру» та іншими нормативно правовими актами Офісу Генерального прокурора з основних напрямів прокурорської діяльності.

Основною метою належної організації роботи є забезпечення злагодженої та ритмічної діяльності усього колективу прокуратури (як єдиної системи загалом, так і окремих її ланок); спрямування зусиль працівників на виконання поставлених перед ними практичних завдань; чітке визначення способів, методів, форм і стилю організації роботи та контролю виконання; створення максимально сприятливих умов праці для покращення якості роботи [40, с. 85].

До найважливіших законодавчих актів, що регламентують забезпечення роботи з кадрами в органах прокуратури, слід віднести Конституцію України [41], відповідно до якої прокуратура України становить єдину систему, на яку покладаються:

- підтримання державного обвинувачення в суді;

- представництво інтересів громадянина або держави в суді у випадках, визначених законом;
- нагляд за додержанням законів органами, які проводять оперативно-розшукову діяльність, дізнання, досудове слідство;
- нагляд за додержанням законів при виконанні судових рішень у кримінальних справах, а також при застосуванні інших заходів примусового характеру, пов’язаних з обмеженням особистої свободи громадян;
- нагляд за додержанням прав і свобод людини і громадянина, додержанням законів з цих питань органами виконавчої влади, органами місцевого врядування, їх посадовими і службовими особами [39].

Деякі питання організації роботи в органах прокуратури, її структури та управління визначені в розділі ІІ «Організаційні основи системи прокуратури» Закону України «Про прокуратуру» [36], зокрема щодо системи прокуратури України, повноважень Генерального прокурора, керівників регіональних та місцевих прокуратур.

Проте конкретного, детального порядку організації роботи в органах прокуратури, опису її структури та управління в Законі України «Про прокуратуру» не передбачено. Натомість це питання регламентовано в наказі Офісу Генерального прокурора від 07.08.2020 року №365 «Про загальні засади організації роботи в органах прокуратури України» [42].

Згідно з наказом ОГП № 365 саме на керівників Офісу Генерального прокурора та керівників регіональних (обласних) прокуратур покладається забезпечення належної організації діяльності підпорядкованих органів прокуратури та працівників, спрямування їх на ефективне виконання функцій прокуратури. Також у документі зазначено, що необхідно забезпечувати вивантажений підхід до визначення оптимальної структури, кількісного складу прокрорів та інших працівників прокуратур. При цьому обов'язково враховувати загальні обсяги роботи, індивідуальне навантаження та

раціональне співвідношення між посадами керівників, прокурорів та працівників інших категорій

Виконання конституційних функцій і завдань, покладених на органи прокуратури, можливе лише за умови належної організації роботи, злагодженості у діяльності, чіткого визначення способів, методів, форм і стилю організації роботи та контролю виконання.

Тобто особливу роль у належній організації діяльності прокуратур відіграє саме забезпечення контролю за виконанням службових документів як одне із важливих організаційно - управлінських чинників.

В органах прокуратури практикується періодичне вивчення стану дотримання виконавської дисципліни, а саме: дотримання термінів виконання документів, взятих на контроль, їх якості та результатів. Як правило, таке питання виноситься для обговорення на оперативну нараду у керівника прокуратури, структурного підрозділу та на основі аналітичного документа, прийнятого рішення вживаються необхідні заходи щодо усунення наявних недоліків і прорахунків, розробляються пропозиції щодо поліпшення виконавської дисципліни й удосконалення контролю за виконанням документів.

Наказом Генеральної прокуратури України від 28 грудня 2018 року за № 266 [43] впроваджено з 1 січня 2019 року в органах прокуратури України в промислову експлуатацію інформаційну систему «Система електронного документообігу органів прокуратури України» (СЕД)

За допомогою даної системи впроваджено:

- електронний документообіг;
- більш чіткий та автоматизований контроль за виконанням (вирішенням) документів;
- своєчасність доведення документів до виконавців;
- інформування відповідного керівника про хід та результати виконання документів;

- виконання документів у визначений строк та зняття виконання документів із контролю

Серйозною проблемою, яка спостерігається в органах прокуратури впродовж останніх років, є перевантаження прокурорів, особливо тих, які працюють в напрямі процесуального керівництва досудовим розслідуванням.

Перевантаження вкрай негативно позначається як на ефективності здійснення прокурорами покладених на них повноважень, так і на психологічному та фізіологічному стані самих прокурорів. Ця проблема потребує комплексного вирішення, однією зі складових якого є звільнення прокурорів від виконання усіх обов'язків, безпосередньо не пов'язаних із реалізацією функцій прокуратури. До таких «сторонніх» обов'язків можна віднести питання інформаційно-аналітичного забезпечення, обліку і статистики, матеріально-технічного забезпечення, кадрові питання тощо.

Очевидно, що будь-які форми залучення прокурорів до вирішення цих питань, передусім робота їх у складі відповідних структурних підрозділів, що не передбачає реалізації процесуальних повноважень, суперечить статусу і призначенню прокурора, призводить до виконання одними прокурорами невластивих їм функцій і до перевантаження інших прокурорів, на яких додатково перерозподіляються відповідні обов'язки, пов'язані із реалізацією функцій прокуратури. Дані обов'язки могли б виконувати інші працівники прокуратури (передусім, державні службовці) після удосконалення структури органів прокуратури.

Одним із ефективних засобів зміцнення авторитету органів державної влади, підвищення рівня довіри населення до діяльності органів прокуратури зокрема, вбачається неухильне додержання посадовими та службовими особами вимог антикорупційного законодавства.

Окрім того, поряд з іншими обов'язками підрозділ служби безпеки (входить до складу структури Офісу Генерального прокурора) відповідає за проведення щорічної перевірки всіх прокурорів на доброчесність відповідно до статті 19 Закону «Про прокуратуру».

Насправді така практика могла бути позитивним кроком на шляху до забезпечення доброчесності прокурорів. Проте розпливчасті формулювання відповідних законодавчих актів ускладнюють їхнє застосування на практиці. Стаття 19 Закону «Про прокуратуру» передбачає, що кожен прокурор зобов'язаний щорічно проходити таємну перевірку доброчесності. На виконання законної вимоги були придумані «Декларації доброчесності» (Наказ Генеральної прокуратури України від 16.06.2016 №205 Порядку проведення таємної перевірки доброчесності прокурорів в органах прокуратури України [44]), що мають заповнюватися всіма прокурорами. На практиці - це просто кожен прокурор дає письмові гарантії своєї доброчесності.

Структура органів прокуратури передбачає посади державних службовців, діяльність яких регулюється статтею 14 Закону України «Про прокуратуру» та іншими законодавчими актами. До інших законодавчих актів відноситься Закон України «Про державну службу». Стаття 44 даного Закону, передбачає обов’язковість проведення щорічної оцінки результатів службової діяльності державних службовців відповідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 (зі змінами). [45] Метою такої оцінки є визначення якості виконання ними своїх функцій та поставлених перед ними завдань, а також прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар’єри, виявлення потреби у професійному навчанні. Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 18.09.2020 №174-20 затверджені «Методичні рекомендації щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В», та затвердження висновку». Цими нормативними документами закріплені підстави оцінювання результатів службової діяльності, визначені показники результативності, ефективності та якості виконання поставлених задач. Під час оцінювання враховуються також посадові обов’язки державного службовця, а

також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Сама процедура оцінювання включає три основних етапи:

1) визначення та перегляд завдань і ключових показників;

2) оціночна співбесіда, архіважливий етап оцінювання, який не можна зводити до формальної реалізації, адже на цьому етапі керівник може правильно визначити всі критерії для виставлення оцінки, потреби у професійному навчанні з метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.

3) Визначення результатів оцінювання та їх затвердження, результати визначаються відповідно до критеріїв оцінювання, де «0» – завдання не виконано, а «4» – завдання виконано на найвищому рівні

Оцінювання проводиться щороку у жовтні - грудні за період з 1 січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових показників до дати прийняття наказу про проведення оцінювання.

Щорічне оцінювання діяльності державних службовців органів Сумської обласної прокуратури проводиться згідно з затвердженим наказом, який розробляється щорічно у жовтні місяці. У 2020 році це наказ №236 від 25.10.2020 «Про проведення щорічного оцінювання державних службовців»

Одним із проблемних питань щорічного оцінювання державних службовців є часті реформування державних органів та зміни у штатних розписах, у зв’язку із чим доводиться здійснювати переводи на інші посади державної служби або проводити звільнення та прийняття за результатами конкурсів, а в даний час тимчасові добори на посади державної служби шляхом укладання строкового контракту.

У зв’язку з реформуванням прокуратури, наказом Генерального прокурора від «08» вересня 2020 року № 414 днем початку роботи обласних прокуратур визначено 11 вересня 2020 року. Відповідно всі державні службовці протягом вересня - жовтня були або переведені на відповідні рівнозначні

посади, або пройшли процедуру тимчасового добору на державну службу на період дії карантину.

Тобто, враховуючи вимоги пунктів 8 та 14 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, який передбачає, що у разі звільнення або переведення державного службовця на іншу посаду до затвердження висновку процедури оцінювання, а також якщо державний службовець працює на займаній посаді у звітному році з визначеними йому завданнями менше 3 місяців, то визначення результатів виконання завдань не проводиться. Отже підставою для не проведення оцінювання державних службовців Сумської обласної прокуратури були відповідні розпорядчі документи про звільнення, переведення прийняття даних державних службовців.

Спираючись на викладений вище теоретичний матеріал було проведено оцінку можливого розвитку управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі. Інформаційним підґрунтям для проведення SWOT-аналізу (Табл.2.1) стали:

- структура Сумської обласної прокуратури;
- накази з основних питань діяльності, інструкції, правила розпорядку Сумської обласної прокуратури;
- регламент прокуратури Сумської області, затверджений наказом прокурора Сумської області 22.02.2019 №28;
- звіти обласної прокуратури щодо розгляду запитів на інформацію;
- статистична та аналітична інформація, надана працівниками відділу ведення Єдиного реєстру досудових розслідувань та інформаційно-аналітичної роботи та відділу роботи з кадрами;
- інформація про зареєстровані кримінальні правопорушення та результати їх досудового розслідування.

Таблиця 2.1.

Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Прозорість: до відома суспільства невідкладно доводиться хід розслідування актуальних і резонансних кримінальних проваджень. Сторінка відомства представлена в соціальних мережах Facebook, Twitter та YouTube, проведення брифінгів і прес-конференцій для засобів масової інформації.	1. Високий рівень заполітизованості. 2. Суперечність законодавства, велика кількість правових колізій. 3. Недостатня матеріально-технічна база, недостатнє фінансування ІТ потреб. 4. Складність оновлення кадрового складу.
2. Проводяться організаційні та навчально-методичні заходи (наради, семінари тощо) в тому числі з використанням засобів відеоконференцзв'язку. 3. Сильна законодавча платформа для діяльності та забезпечення незалежності 4. Співпраця з питань міжнародного співробітництва під час кримінального провадження. 5. Працівники володіють достатніми знаннями і досвідом. 6. У працівників прокуратури є можливість підвищувати кваліфікацію, брати участь у тренінгах, семінарах. 7. Сильна професійна і компетентна команда, з різним досвідом (background) і знаннями (у різних галуззях права, різних сферах діяльності, наприклад, у сфері управління персоналом, універсальність спеціалістів ІТ), взаємодоповнення. 8. Взаємодія прокуратури області з органами прокурорського самоврядування (всеукраїнською конференцією прокурорів та Радою прокурорів України, Національною академією	5. Перенавантаження прокурорів обов'язками, безпосередньо не пов'язаними із реалізацією функцій прокуратури. 6. Слабка PR-підтримка, неефективне реагування на критику (інформаційні атаки). 7. Незаконні засоби впливу на прокурорів. 8. Недостатня обізнаність суспільства і публічних службовців. 9. Складності з отриманням інформації з державних реєстрів і баз даних, низька якість наявної інформації в таких реєстрах і базах даних. 10. Тривала процедура прийняття рішень, які потребують оперативності. 11. Постійні заходи з реорганізації з метою оптимізації структури, часті переведення з одного відділу до іншого. 12. Відсутність дієвої системи обробки інформації всередині, зокрема "чутливої" інформації (персональні дані, інформація з обмеженим доступом), проблема захисту інформації. 13. Виконання різними підрозділами схожої роботи, дублювання інформації. 14. Низький рівень довіри суспільства 15. Відсутність вправ з teambuilding

прокуратури України). 9. Координація діяльності правоохоронних органів, взаємодії органів прокуратури із суб'єктами протидії злочинності. 10. Формування аналітично-статистичних збірників про стан та структуру кримінальних правопорушень в області, результати прокурорської роботи.	16. Занадто складний процес здобуття статусу прокурора. 17. Відсутність чіткого планування кар'єрного росту серед працівників.
11. Впроваджено в промислову експлуатацію інформаційну систему «Система електронного документообігу органів прокуратури України» (СЕД) 12. З метою забезпечення реєстрації кримінальних правопорушень (проваджень) та обліку прийнятих під час досудового розслідування рішень, осіб, що їх вчинили, утворено Єдиний реєстр досудових розслідувань (ЄРДР). 13. Розроблено Інформаційно-аналітичну систему "Облік та статистика органів прокуратури" 14. Забезпечення організаційного і внутрішнього контролю. 15. Зацікавленість працівників у результатах, не тільки в процесі. 16. Сприяння ведення здорового способу життя серед працівників (футбольна команда, заняття в басейні за участі профспілкової організації).	
Можливості	**Загрози**
1. Оптимізація внутрішньої системи обробки інформації 2. Інформаційно-роз'яснювальна та навчальна програма для органів влади і службовців, зокрема он-лайн курси для навчання службовців щодо дотримання законодавства. 3. Забезпечення доступу до баз даних,	1. Політичний тиск, перешкоджання, блокування у різних формах, зокрема через обмеження фінансування, вплив народних депутатів, втручання Уряду та інших державних органів. 2. Постійні зміни в законодавстві, що ускладнюють планування. 3. Дискредитація в ЗМІ

у тому числі за кордоном. 4. Ресурси для інформаційної кампанії (ролики на ТБ, соціальна реклама тощо) 5. Підвищення кваліфікації персоналу, обмін досвідом з іншими	4. Необізнаність суспільства із завданнями і повноваженнями прокуратури. 6. Нестабільна робота ЄРДР, СЕД та ОСОП, брак фінансів для модернізації, втручання в роботу реєстру.
органами (у т.ч. за кордоном), стажування, співпраця з експертами поза органами прокуратури, навчання з питань менеджменту і ефективної діяльності, самонавчання 6. Внутрішнє тестування з метою з'ясування здібностей персоналу 7. Приведення всіх взаємопов'язаних законодавчих актів у відповідність. 8. Вивільнення прокурорів від невластивих їм функцій 9. Вдосконалення процедури відбору кадрів. 10. Вироблення особистісних критеріїв оцінки результатів роботи персоналу. 11. Планування кар'єрного росту кожного працівника. 12. Посилення PR можливостей, робота із ЗМІ. 13. Краща координація з іншими державними органами, обмін даними і досвідом 14. Захист персональних даних, що обробляються в прокуратурі	7. Неефективне прийняття рішень всередині прокуратури, відсутність чіткого розподілу обов'язків прокурорів і державних службовців. 8. Формалізованість роботи, процес без результатів, робота заради порожніх показників, кількість замість якості. 9. Загроза втручання в роботу інформаційних систем, неготовність персоналу на вирішення проблем з безпекою інформацією. 10. Можлива плинність висококваліфікованих кадрів через значне навантаження 11. Неконкурентна заробітна плата порівняно з приватним сектором. 12. Відсутність стратегії розвитку.

У підсумку проаналізовано діяльність органів прокуратури та місце, яке вона займає у системі органів державної влади, і відповідно встановлено, що у системі державної влади немає іншого органу, здатного замінити прокуратуру. Однак, на часі, роль прокуратури знижується, а рівень довіри суспільства на низькому рівні.

Визначено, що реформування та перетворення в органах прокуратури не досягають високих результатів через низку причин, основними з яких є передбачуваний опір старої системи й відсутність загальної стратегії.

Зроблено аналіз законодавчої бази, що регламентує організацію роботи з кадрами в органах прокуратури для забезпечення виконання покладених на прокуратуру функцій, у ході якого виявлено, що конкретного, детального порядку організації роботи в органах прокуратури, опису її структури та управління в Законі України «Про прокуратуру» не передбачено. Натомість окремі питання регламентовано в наказах Генеральної прокуратури України.

Проведено SWOT-аналіз для оцінки факторів можливого розвитку управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі , за допомогою якого встановлено, що перспективним напрямом удосконалення управління персоналом є соціально-психологічний.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ

3.1 Напрями удосконалення методів управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі .

Враховуючи викладений вище аналіз вбачаємо, що трудова діяльність державних службовців загалом та працівників прокуратури зокрема - це надзвичайно складна сфера праці. Їй притаманні високий інтелектуальний, нервово-емоційний стан працівника, високий рівень відповідальності. В свою чергу дана сфера характеризується також дефіцитом рухомої активності, як правило, ненормованим робочим днем, стислими термінами, неритмічним навантаженням, непередбаченістю ситуацій і появи доручень.

З огляду на специфіку та характерні особливості діяльності, яку здійснюють державні службовці у сфері публічного управління виникає обґрунтована необхідність організації та проведення психологічного забезпечення роботи з персоналом такого роду діяльності.

Тим паче, останнім часом все частіше і більше уваги приділяють такому поняттю як професійне (емоційне) вигорання.

Професійне вигорання - реакція організму та психологічної сфери людини, яка виникає внаслідок тривалого впливу стресів середньої інтенсивності, що обумовлені її професійною діяльністю; результат некерованого довготривалого стресу; психічний стан, який характеризується виникненням відчуттів емоційної спустошеності та втоми, викликаних професійною діяльністю людини, і поєднує в собі емоційну спустошеність, деперсоналізацію і редукцію професійних досягнень; різновид та передумова професійної деформації особистості. [46]

У 11-й переглянутий варіант Міжнародної класифікації хвороб (МКБ 11) включений професійний синдром емоційного вигорання. Даний синдром не класифікується як медичний стан.

Він віднесений до класу «Фактори, що впливають на стан здоров'я населення та звертання до закладів охорони здоров'я», який включає в себе причини звернення населення в установи охорони здоров'я, не класифіковані як захворювання або медичні стани.

МКБ-11 містить таке визначення емоційного вигорання:

«Емоційне вигорання - це синдром, що визнається результатом хронічного стресу на робочому місці, який не був успішно подоланий. Він характеризується трьома ознаками: відчуття мотиваційного або фізичного виснаження; наростаюче психічне дистанціювання від професійних обов'язків або почуття негативізму або цинізму до професійних обов'язків; і зниження працездатності. Емоційне вигоряння стосується безпосередньо професійного контексту і не повинно застосовуватися до досвіду з інших сфер життя » [47].

Багато досліджень зарубіжних спеціалістів, таких як Крістіна Маслах, (доктор філософії, професор психології в Каліфорнійському університеті в Берклі) та Майкл П. Лейтер (доктор філософії, професор організаційної психології в Школі психології Університету Дікін, Джилонг, Австралія) свідчать про важливість та актуальність даного питання.

Як зазначає доктор психологічних наук Шеррі Бург Картер: вигорання - це одна з тих небезпек в житті, за якою дійсно варто уважно стежити, але, на жаль - часто через свою впевненість «я можу робити все» - люди мало коли помічають, як це з ними відбувається. Оскільки висококваліфіковані люди часто так пристрасно ставляться до своєї роботи, що схильні ігнорувати той факт, що вони працюють занадто довго, приймаючи на себе надзвичайно важке робоче навантаження і створюючи величезний тиск на себе, щоб досягти успіху - і через це потрапляють до зони ризику [48].

Відтак основним напрямом удосконалення методів управління персоналом в органах публічної влади вбачається саме соціально-психологічний.

Як вже відомо з попередніх розділів, традиційні соціально-психологічні методи управління персоналом, особливо в органах публічної влади, орієнтовані на управління відносинами, що складаються в колективі, спрямовані перш за все на групу. Однак, на тлі комплексного процесу глобалізації в усьому сучасному світі варто звернути увагу, що кожен працівник є особистістю, яка має притаманні лише їй переживання та потреби, нехтування якими може призвести до негативних наслідків як в середині колективу, так і для всієї організації загалом. Саме тому на передній план в сфері управління персоналом виходять знання індивідуальної та групової психології.

Саме на це і спрямовані більшість інноваційних методів в управлінні персоналом, більшість яких з величезним успіхом використовує приватний сектор.

Як показує міжнародна і вітчизняна практика більшість керівників мало цікавиться думкою працівників з приводу залученості та зацікавленості у робочому процесі, особливо це стосується проходження державної служби. Зумовлено це тим, що оскільки державна служба чітко регламентується законодавчими актами, то і працівникам має бути все чітко зрозуміло з приводу того, яких результатів від них очікує керівництво. Як наслідок, різного роду проблеми, що періодично виникають з підлеглими (наприклад, зростання плинності кадрів, низький рівень ініціативності, ігнорування корпоративних заходів та будь-яких нововведень) часто проявляються для керівника неочікувано і в самий неслушний момент. А зважаючи на те, що в організаціях, де за штатним розписом працює велика кількість людей, керівництво взагалі не знайоме особисто з кожним працівником, тому інформація про кількісний і якісний склад колективу відома йому лише на папері. Та якщо брати до уваги окремі структурні підрозділи і служби, то часто і їх керівники не завжди

можуть виділити час для предметного спілкування з кожним своїм підлеглим для виявлення, наприклад, рівня задоволеності своєю роботою. Тоді на допомогу приходять різного роду опитування і тестування, якими нажаль все частіше нехтують, аргументуючи це великим навантаженням і браком часу. Тим не менш, такі дослідження допомагають зрозуміти, яким насправді є ставлення співробітників до своїх обов'язків та умов праці або ж до організації в цілому. Більшість органів публічної влади вважають, що тестування на знання законодавства цілком достатньо для того, щоб отримати кваліфікованого працівника.

За основу для дослідження напрямів удосконалення роботи управління персоналом було взято результати проведеного опитування в двох органах публічної влади, а саме: Сумській обласній прокуратурі, оскільки вона є об'єктом дослідження магістерської роботи, та Головному управлінні ДПС у Сумській області, яке було обрано для порівняння, тому що я тривалий час в ньому працювала.

На базі проаналізованих теоретичних джерел і практичних досліджень була розроблена анкета для визначення рівня задоволеності працівників своєю роботою та виявлення з метою подальшого усунення можливих ризиків появи проблем у колективі.

Працівникам було запропоновано відповісти на 11 узагальнених запитань (додаток А) з приводу свого ставлення до роботи.

Проаналізувавши отримані результати, можна зробити наступні висновки.

Більшість працівників обох органів влади задоволені умовами праці та чітко розуміють важливість виконання функцій, покладених на них державою. У той же час відчувають і увесь тягар своєї відповідальності. Однак на відміну від працівників прокуратури більшість працівників Головного управління ДПС у Сумській набагато краще мінімізують вплив такого навантаження на свій емоційний стан. Відсоткове співвідношення відповідей на запитання «Чи відчуваєте Ви, що навантаження на роботі негативно впливає не лише на Вашу

працездатність, а й на внутрішній емоційний стан?» продемонстровано на рисунку 3.1.

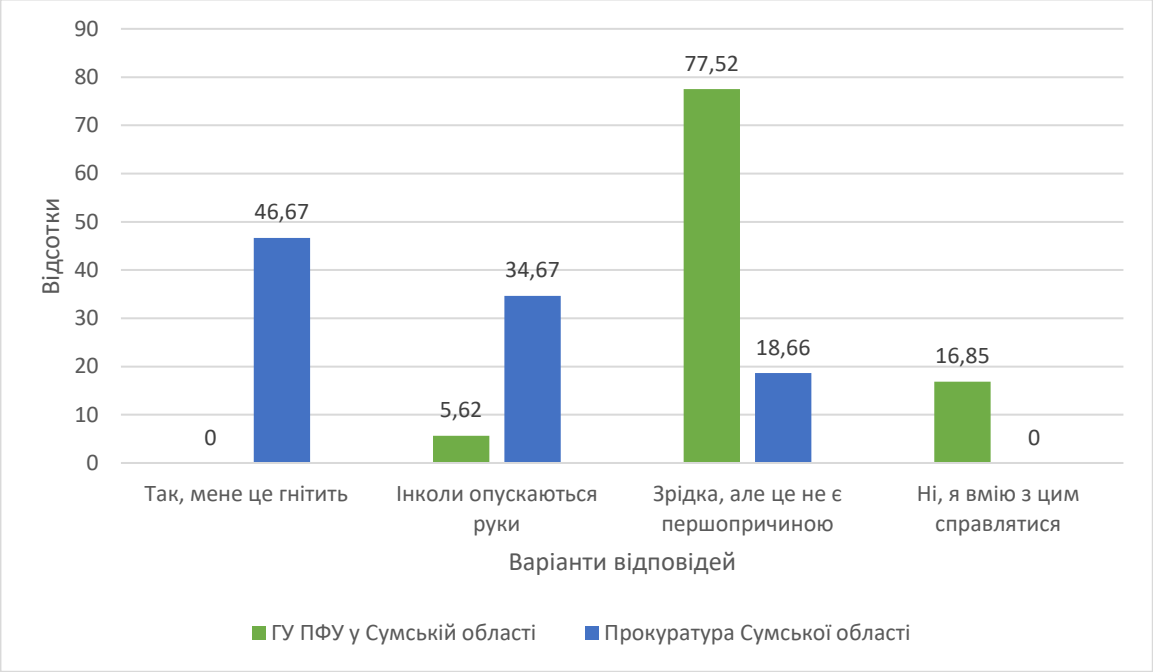

Рисунок 3.1 – Результати відповідей

Відповідно і в запитанні стосовно мотивації більше працівників прокуратури обрало варіант відповіді, пов'язаний з втомою, порівняно з працівниками Головного управління ДПС.

Таку різницю в результатах опитування скоріш за все можна пояснити результатом реформування органів прокуратури в 2020 році та значним навантаженням пов’язаних із складанням двох етапів іспитів у формі анонімного тестування з метою виявлення знань та вмінь у застосуванні закону та на оцінку загальних здібностей та навичок з використанням комп’ютерної техніки. Потім були співбесіди з метою виявлення відповідності вимогам професійної компетентності, професійної етики та доброчесності прокурорів з виконанням практичних завдань на знання законодавства. 2020 рік був дуже складний емоційно для працівників прокуратури, так як всі ці іспити проходили без відриву від роботи і виконання основних посадових обов’язків було на першому місці. Крім того

жодних семінарів, тренінгів або інших форм навчання, для успішного складання іспитів заплановано не було.

Як випливає з відповідей працівників Сумської обласної прокуратури на запитання «Чи задоволені Ви проведенням семінарів, тренінгів або інших форм навчання (якщо такі проводяться), а саме чи є вони корисними?», такий метод управління персоналом взагалі не використовується (Рис. 3.2).

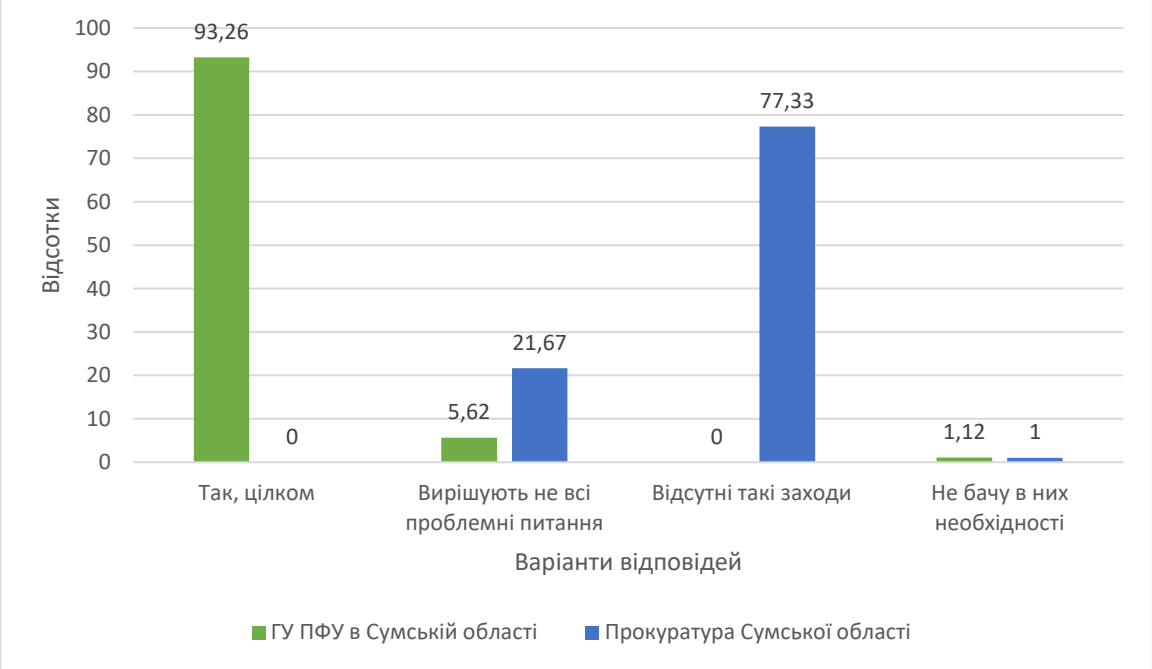

Рисунок 3.2 - Результати відповідей

У той же час активна участь працівників Головного управління ДПС в такого роду навчаннях ефективно позначилася на їх умінні справлятися з виснаженням та негативним впливом великого навантаження під час робочого процесу.

Аналізуючи результати опитування стосовно можливості змінити роботу, можемо зробити висновок, що не дивлячись на усі недоліки та проблеми роботи на державній службі, все ж більшість працівників готові працювати у сфері публічного управління. Однак для підтримання такої тенденції необхідно більш активно впроваджувати нові методи управління персоналом та удосконалювати вже існуючі.

Тоді як раніше традиційні методи в управлінні персоналом обмежувалися створенням сприятливих умов для спільної діяльності трудових колективів; введенням системи соціального регулювання; створенням обстановки соціально-психологічної зацікавленості у виконанні будь-якої важливої роботи або в досягненні певних цілей, результатів, то наразі цього недостатньо. Відповідно необхідно розробляти і впроваджувати індивідуальний підхід до кожного окремого працівника охоплюючи всі ланки організації (від найнижчої до самої високої). Таким чином велика відповідальність лягає на плечі не лише служб з управління персоналом, але й на керівників кожного структурного підрозділу органу публічної влади.

Оскільки керівники беруть безпосередню участь в управлінні кадрами, вони несуть персональну відповідальність за ефективне використання усього кадрового потенціалу.

У світлі сучасних тенденцій діяльність посадової особи з обов'язками керівника є досить різноплановою, адже включає в себе діяльність щодо визначення основних цілей органу публічного управління, можливостей для їх досягнення та загальної стратегії розвитку. Це і безпосередній вплив на працівників, які знаходяться у його підпорядкуванні, і виконання відповідних функцій стосовно вищих керівних органів. Окрім того діяльність керівника також вимагає дотримання певних норм спілкування з учасниками управлінських відносин.

Задля успішного виконання своїх обов'язків у світлі останніх подій керівники повинні мати не лише високі професійні якості, а й володіти певними особистими рисами, наприклад: рішучість і готовність приймати ризиковані рішення; швидко адаптуватись до змін, проведення реформ; вміння виокремлювати найважливіше, аналізувати зміни і в середині колективу, і за його межами, творчо використовуючи їх у процесі роботи. Звичайно ж неможливо оминути і вміння раціонального використання свого часу; вчасно мотивувати як себе так і своїх підлеглих.

Міжнародна практика управління розвитком персоналу все ж є більш ефективною ніж вітчизняна, саме тому, необхідно спиратися на досвід міжнародних організацій, який направлений на підвищення рівня роботи з кадрами. Це дозволить розробити нові методичні рекомендації щодо використання окремих психологічних знань та прийомів для підвищення ефективності кадрової роботи в органах прокуратури.

3.2 Застосування нових підходів до управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі .

На сьогоднішній день у світовій практиці існує дуже багато різноманітних тестувань і анкет розроблених для використання службами з управління персоналом. Тому назвати це новітнім методом в даній сфері не виявляється можливим. Проте треба визнати, що сфера публічного управління в нашій країні й досі залишається вірною більш традиційним хоч і застарілим методам.

Проведені дослідження та аналіз стану роботи персоналу на прикладі Сумської обласної прокуратури в даній роботі виявили нагальну потребу в змінах до методів і прийомів управлінням персоналом.

Як уже зазначалося, основним напрямом імплементації новітніх методів управління персоналом визначено соціально-психологічний. Усім органам публічної влади варто навчитися застосовувати індивідуальний підхід до кожного працівника, бачити в них не просто співробітників, яким необхідно лише надавати належні умови праці, а в першу чергу особистостей зі своїми прагненнями, очікуваннями та мотивацією.

Ґретхен Крафт Рубін (англ. Gretchen Craft Rubin), американська письменниця, у 2017 році опублікувала книгу «The Four Tendencies: The Indispensable Personality Profiles That Reveal How to Make Your Life Better (and Other People's Lives Better, Too)», в якій запропонувала новий розподіл людей за типами.

Із своїх досліджень Ґретхен Рубін зробила висновок, що в залежності від реакції людини на зовнішні очікування (очікування, які покладають на нас інші люди, наприклад укластися в терміни виконання якогось робочого завдання) і внутрішні очікування (очікування, які ми покладаємо на себе самі, наприклад дотриматися новорічної обіцянки) ця людина належить до одного з чотирьох чітко відмінних типів (Рис.3.3.)

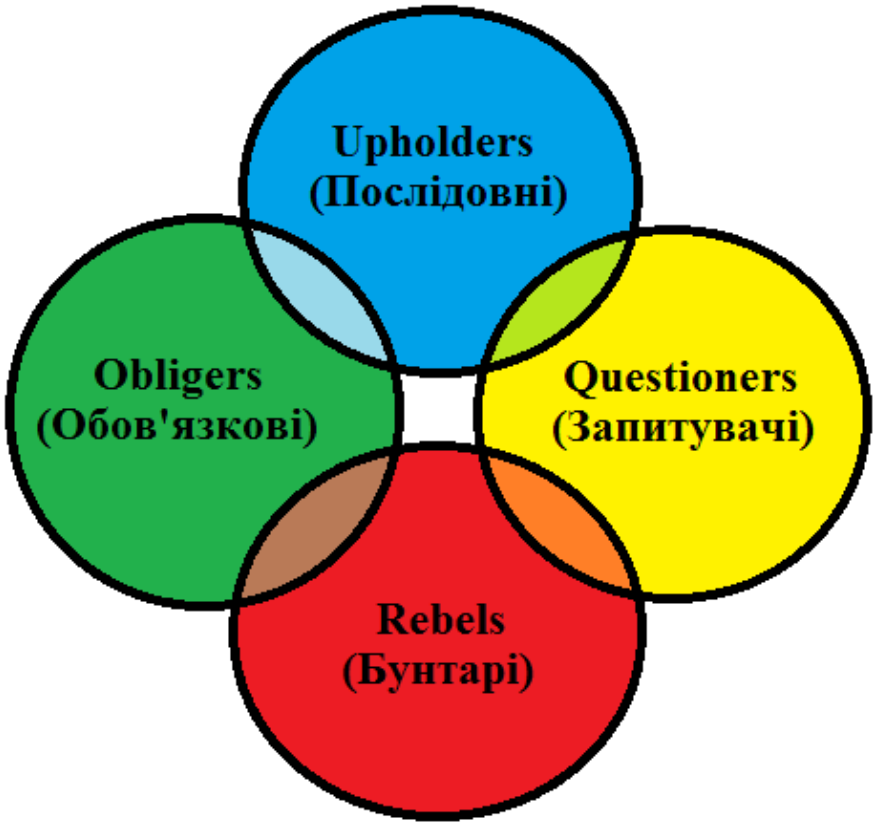

Рисунок 3.3 – 4 тенденції за Гретхен Рубін

Перший тип – Upholders або ж Послідовні.

Цей тип легко задовольняє і зовнішні, і внутрішні очікування. Якщо послідовні дають собі новорічну обіцянку, вони її дотримаються. Вони дуже люблять розклад, графіки, інструкції.

Другий тип – Questioners або ж Запитувачі.

Такі люди в усьому сумніваються і тому ставлять запитання і собі, і іншим. Якщо зовнішні очікування здаються їм доречними, вони будуть їм

відповідати, якщо ні - навряд чи. Своїм внутрішнім очікуванням вони відповідають в більшості випадків.

Третій тип – Obligers або ж Обов'язкові.

Прагнуть відповідати зовнішнім очікуванням, але з внутрішніми справляються не завжди, а лише тоді коли з’являється зовнішній контроль.

Четвертий тип – Rebels або ж Бунтарі.

Пручаються і зовнішнім, і внутрішнім очікуванням. Вони повстають проти будь-якого контролю, навіть власного, і з легкістю нехтують правилами і угодами. Марно тиснути на них або закликати до порядку: вони нічого не зроблять, поки самі не захочуть.

Гретхен Рубін стверджує, що знання, до якого типу відноситься людина, відкриває багато перспектив до ефективного вирішення багатьох проблем як в повсякденному житті так і на роботі. З допомогою спеціалістів сучасної дослідницької компанії Aperio Insights [49]на чолі з Майком Кортні, Гретхен розробила тест на виявлення, до якого типу відноситься людина.[50]

Працівникам Сумської обласної прокуратури (75 респондентів) було запропоновано пройти даний тест (Додаток Б).

Після опрацювання результатів опитування було отримано наступну картину (Рис. 3.4).

Рисунок 3.4 - Розподіл працівників Сумської обласної прокуратури за типами

Як бачимо, серед співробітників прокуратури четвертий тип зовсім відсутній, а інші три розподілилися приблизно порівну.

У кожного з чотирьох типів є сильні та слабкі сторони. Розберемо детальніше кожен з типів.

З людей, які належать до першого типу (послідовні) можуть виходити прекрасні колеги: вони самостійні, дуже зацікавлені в ефективності, їм не потрібен нагляд і вони прекрасно визначають межі своїх можливостей.

Крім того, оточуючих надихає робота з людьми, які виконують все, що обіцяють. Інші знають: якщо ця людина говорить, що зробить справу, то справу буде зроблено. Керівнику достатньо сказати підлеглому з першим типом: «Коли з'явиться можливість, не могли б ви розглянути ось цю проблему і поділитися зі мною висновками?», - і більше ні словом не обмовитися про це завдання, а потім, через шість тижнів, отримати від нього повний звіт.

З послідовних людей можуть виходити прекрасні керівники, оскільки вони чітко визначають очікування і самі вкрай дисципліновані. Такий керівник докладно розповість, чого саме він очікує від людини, яка займає конкретну

посаду, справедливо підійде до дотримання правил і розкладів і проявить прозорливість на тривалому шляху до мети; він не стане раптово змінювати цілі, методи або строки виконання завдань.

Люди, які належать до другого типу можуть бути цінними кадрами для організацій, тому що саме вони задають резонні запитання, наприклад: «Чому нам слід робити це саме так? А чи варто взагалі це робити? Можливо, нам опитати більше людей? Чи є кращий спосіб це структурувати? »

Запитувачі обожнюють проводити дослідження, знаходити ефективні методи і викорінювати ірраціональні процеси. Вони відкидають «ліниві» пояснення на кшталт «ми завжди так робили». Їх питання гарантують, що організація буде використовувати свої ресурси найефективнішим способом.

У багатьох випадках з людей третього типу виходять чудові колеги і керівники. Вони доводять справу до кінця, підставляють плече, коли іншим людям потрібна допомога, добровільно беруться за необов'язкові завдання і виявляють гнучкість, коли потрібно щось змінити.

Обов’язкові люди реагують на очікування, які майже неминуче створюються в робочих ситуаціях, - дедлайни, оцінки та заплановані результати. У тих рідкісних випадках, коли звітність для них не виникає природним шляхом, важливо забезпечувати її навмисно. Туманні висловлювання про те, що, мовляв, потрібно б зробити те-то і те-то, не дадуть ніякого ефекту.

Що ж стосується четвертого типу, то Бунтарі можуть проявляти в роботі безліч своїх сильних сторін: готовність поривати з умовностями, здатність мислити нестандартно, зв'язок з власними автентичними інтересами і бажаннями.

Бунтарі процвітають на роботі - коли робота гармонує з їх цілями. Вони можуть бути дуже продуктивними, але зазвичай тільки в тому випадку, якщо їм дозволено виконувати роботу у власному стилі. Чим менше дістається на їх частку командування і контролю, тим краще, - хоча, як не парадоксально,

деяким бунтарям потрібно структура, щоб було що ігнорувати і чому противитися.

Бунтарі можуть бути чудовими творчими керівниками, що володіють достатніми рішучістю і драйвом, щоб прагнути до реалізації свого бачення. Але з ними може бути дуже важко працювати.

Аналізуючи характеристику четвертого типу і результати проведеного опитування, не дивно, що жодного працівника з четвертим типом не виявлено. Оскільки особливості бунтарів просто несумісні з умовами проходження державної служби.

Враховуючи вищевикладене, такі опитування варто проводити в кожному окремому структурному підрозділі по мірі необхідності (з появою кожного нового співробітника). Керівнику необхідно знати особливості кожного з чотирьох типів і відповідно до результатів тестування будувати відносини всередині колективу, враховуючи специфіку кожного з них. До того ж, використовуючи всі можливості сучасних технологій, проведення і опрацювання результатів тестування може займати мінімальну кількість часу, не впливаючи суттєво на робочий процес і виконання своїх безпосередніх обов’язків.

На базі усіх досліджень даної роботи було розроблено проект доповнення Методичних рекомендацій щодо використання окремих психологічних знань та прийомів для підвищення ефективності кадрової роботи в органах прокуратури (Додаток В). Аргументацією до видання цих рекомендацій зазначили сучасний стан реформ та змін у кадровій політиці держави, суттєве оновлення та омолодження кадрового складу органів.

ВИСНОВКИ

1. Вивчивши найбільш поширені в науковій літературі поняття «управління персоналом» було з’ясовано, що більш точне та найширше визначення управління персоналом дав О.В.Грідін, він зазначив, що це цілеспрямована, систематична, безперервна робота на всіх рівнях та в усіх сферах управління організацією, діяльність якої спрямована на прийняття управлінських рішень, пов’язаних із плануванням, підбором, оцінюванням персоналу, найманням, організацією навчання та підвищення його кваліфікації з метою ефективного управління для досягнення цілей організації та кожного працівника окремо. Зважаючи на системність даного поняття, виявлено актуальність підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом, яка є чутливою в умовах трансформації відносин зайнятості та тенденцій еволюції на сучасному ринку праці, що характеризується наступними глобальними викликами: інтеграція національних ринків; міграційні процеси; політична нестабільність; деформація ринку праці; інформатизація всіх сфер життя.

2. Досліджений аналіз сучасних трендів та інноваційних методів у сфері управління персоналом показав, що основними трендами у світі в цілому і в Україні зокрема є: гуманізація бізнес-процесів, навчання та лідерство. Тобто більша увага до формування довготривалих відносин, безперервного навчання та індивідуального підходу до кожного співробітника задають тон у сфері управління персоналом. Визначено, що впровадження інновацій, як результату системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх удосконалень, забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг у роботі з персоналом. Тому, на нашу думку, до основних інноваційними методів управління персоналом слід віднести використання соціальних мереж, кадрової реклами, проведення он-лайн співбесід та автоматизацію на основі штучного інтелекту.

3. Розглянуті в роботі сучасні існуючі персонал-технології: персонал-технології запозиченої праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та наймання персоналу; персонал-технології підвищення ефективності праці; персонал-технології стимулювання персоналу; персонал-технології контролю праці; інформаційні персонал-технології. Можливості їх використання на нашу думку полягають у забезпеченні досягнення завдань, які стоять перед сучасними кадровими службами, а саме: орієнтація на стратегію; орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі; оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності; самоконтроль та самодисципліна; плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв’язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників; стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому; співробітництво; висока зацікавленість працівників у спільному результаті; діяльність в інтересах суспільства.

4. Узагальнено особливості кадрової політики та стратегії управління персоналом в органах публічної влади, сутність яких полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління у процесі діяльності публічних організацій. Визначено, що для служб управління персоналом в органах публічної влади характерна низка актуальних проблем:

- відсутність єдиного підходу до системи оцінки ефективності кадрової роботи;

- атестація та визначення результатів діяльності персоналу носять формальний характер,

- відсутність зацікавленості персоналу в результатах власної діяльності що призводить до виникнення корупції на різних рівнях управління;

- недостатня кількість кваліфікованих фахівців в публічних організаціях;

- невисока престижність праці та низький рівень заробітних плат, що не відповідає складності роботи та емоційної напруги;

- негативний імідж державних службовців в українському суспільстві;

5. Проведена діагностика зовнішнього середовища органів прокуратури показала, що роль прокуратури у системі державної влади полягає у забезпеченні законності. Оскільки у системі державної влади немає іншого органу, здатного замінити прокуратуру, як наслідок, під час реформування правової держави роль прокуратури повинна зростати. За допомогою діагностики внутрішнього середовища охарактеризовано основні ризики для сфери управління персоналом органів прокуратури в умовах постійної трансформації та реформування.

6. Проведений SWOT-аналіз показав основні фактори зовнішнього впливу та шляхи розвитку управління персоналом в Сумській обласній прокуратурі , за його допомогою встановлено, що слабкі сторони переважають сильні, але зовнішнє середовище надає більше можливостей, ніж створює загроз. Аналіз законодавчої бази, що регламентує організацію роботи з кадрами в органах прокуратури для забезпечення виконання покладених на прокуратуру функцій, допоміг виявити, що конкретного, детального порядку організації роботи в органах прокуратури, опису її структури та управління в Законі України «Про прокуратуру» не передбачено. Натомість окремі питання регламентовано в наказах Генеральної прокуратури України.

7. Дослідження рівня задоволеності працівників своєю роботою за результатами опитування двох органах публічної влади визначили, що основний напрям удосконалення методів управління персоналом в органах публічної влади - соціально-психологічний. З огляду на специфіку та характерні особливості діяльності, яку здійснюють державні службовці у сфері публічного управління виникає обґрунтована необхідність організації та проведення психологічного забезпечення роботи з персоналом такого роду діяльності. Адже публічний характер діяльності працівників органів прокуратури України та їх перебування під постійною увагою суспільства покладає на них відповідальність за розуміння соціальної ролі посади прокурора, дотримання вимог законодавства, уникнення підстав для сумніву в законності вчинених дій та прийнятих рішень.

8. Проведене дослідження на основі опитування для визначення типу працівника за класифікацією Гретхен Рубін та аналіз стану роботи персоналу на прикладі Сумської обласної прокуратури в даній роботі виявили нагальну потребу в змінах до методів і прийомів управлінням персоналом. Розроблено проект доповнення до Методичних рекомендацій щодо використання окремих психологічних знань та прийомів для підвищення ефективності кадрової роботи в органах прокуратури. Окрім органів прокуратури, розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в інших органах публічної влади, зважаючи на сучасний стан реформ та змін у кадровій політиці держави, суттєве оновлення та омолодження кадрового складу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галенко В.П. Управління персоналом і ефективність підприємств. [Текст] / В.П. Галенко. - СПб: СПбГУЕФ - 1994. - 54 с.
2. Закон Україним «Про державну службу» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (Дата доступу 28.11.2020)
3. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
4. Марр Р. Людські ресурси управління. [Текст] / Марр Р., Фліастер А. -М.: Справа, 1993. С.11-22
5. Маслов Є.В. Людина і праця: словник[авт.-уклад.] [Текст] - 1994. №1- 127 с.
6. Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
8. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Хар. нац. тех. ун-ту сільського госп-ва ім. Петра Василенка. 2017. № 185. URL: http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/view/99549/94638 (дата звернення 15.11.2020)
9. Експерт сайту ROBOTA.UA Тетяна Пашкіна про реальне становище на ринку праці в Україні. Джерело доступу: https://robotodavets.org.ua
10. Проблеми кадрової політики державних підприємств : за даними соціологічного дослідження. Київський національний економічний університет. 2017. URL: http://antibotan.com/file.html?work_id=523554 (дата звернення 20.11.2018).

11. Офіційний сайт Офісу Генерального прокурора https://www.gp.gov.ua/ua/reform
12. «Порядок проходження прокурорами атестації», затверджений наказом Генерального прокурора №221 від 3 жовтня 2019 року.

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0221900-19#Text (дата звернення 25.11.2020)

13. Дашко І. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. № 9. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1/%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%9A%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%A2%D0%95%D0%A5%D0%9D%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%99%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%9C.pdf (дата звернення 15.11.2020).
14. Хитра О., Поліщук Л. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. Приазовський економічний вісник. 2019. № 2 (13). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/44.pdf (дата звернення 15.11.2020).
15. Штучний інтелект в hr : як технологія допомагає компаніям керувати персоналом : веб-сайт. URL: https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/shtuchnyy-intelekt-v-hr-yak-tekhnolohiya-dopomahaye-kompaniyam-keruvaty-personalom/ (дата звернення 20.11.2020).
16. Тенденції у сфері управління персоналом – 2019 : веб-сайт. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2019/human-capital-trends-2019.html (дата звернення 20.11.2020).

17. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018 (дата звернення 21.11.2019).
18. Кваша О. Ринок праці в Україні : аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/199.pdf (дата звернення 20.11.2020).
19. Ключові HR-тренди України 2019 : веб-сайт. URL: http://www.management.com.ua/tend/tend1120.html (дата звернення 20.11.2020).
20. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році»: веб-сайт. URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/naukovi-vidannya/poslannya-prezidenta-ukraini/analitichna-dopovid-do-schorichnogo (дата звернення 21.11.2020).
21. Звіт ради прокурорів України про виконання завдань органів прокурорського самоврядування, стан фінансування та організаційного забезпечення діяльності прокуратури. Вісник прокуратури. 2019. № 2. 98 с.
22. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособ., пер. с англ. Москва : Вильямс. 2004, 272 с.
23. Рабей Н. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України https://www.researchgate.net/publication/335831449_NAPRAMKI_EFEKTIVNOGO_VIKORISTANNA_PERSONALU_V_DERZAVNIH_ORGANIZACIAH_UKRAINI/fulltext/5d7edb13a6fdcc2f0f713b3e/NAPRAMKI-EFEKTIVNOGO-VIKORISTANNA-PERSONALU-V-DERZAVNIH-ORGANIZACIAH-UKRAINI.pdf (дата звернення 28.11.2020).

24. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
25. Реформа прокуратури: що сховане за статтями президентського законопроекту? : веб-сайт. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2019/09/2/7225031/ (дата звернення 23.11.2020).
26. Старков В.І. Стимулювання виконавської дисципліни у державних службовців: досвід країн ЄС. / В.І. Старков // Державна служба в Україні: шляхи реформування: [Текст]: матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). Київ: Національна академія прокуратури України, 2019. 186 с.
27. Офіційний сайт Урядовий портал. https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zapuskaye-suchasnu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-personalom-na-derzhsluzhbi-hrmis (дата звернення 25.11.2020)
28. .Лизанець А., Пугачевська К. Інноваційні підходи до здійснення функцій управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. № 7. URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1461/26.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 15.08.2019).
29. Мажник Л. О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства / Л. О. Мажник // Управління розвитком. – 2011. – № 22. – С. 95-96
30. Звіт про виконання у 2018 році Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки : веб-сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_ukr_web.pdf (дата звернення 15.08.2019).
31. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України : веб-сайт. URL: http://www.center.gov.ua/blog/item/1873-нова-державна-служба-європейська-модель-належного-управління-для-україни (дата звернення 25.11.2019).

32. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В.М. Олуйко. Київ : Юстон, 2018. 504 с.
33. Рівень довіри до суспільних інститутів та електоральні орієнтації громадян України: веб-сайт. URL: http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/riven-doviry-do-suspilnykh-instytutiv-ta-elektoralni-oriientatsii-gromadian-ukrainy-2 (дата звернення 15.11.2020).
34. Належний розподіл обов'язків у прокуратурі як один із важливих організаційно-управлінських чинників / С. Неворотіна. Вісник прокуратури. 2019. № 1. С. 85-90.
35. Огляд ринку праці і кадрів України в 2018 році : веб-сайт. URL: https://ancor.ua/press/news/oglyad-rinku-praci-i-kadriv-ukrayini-v-2018-roci (дата звернення 19.11.2020).
36. Про прокуратуру : Закон України від 14.10.2014 № 1697-VII. Дата оновлення : 28.11.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18 (дата звернення 23.11.2020).
37. Прокурор: керує? координує? наглядає? розслідує : Звіт за результатами дослідження «Роль прокурора на досудовій стадії кримінального процесу» / за заг. ред. Бєлоусова Ю. Київ : СТ-Друк, 2017. 268 с.
38. Рішення Ради прокурорів України №36 31 жовтня 2017 року Про затвердження критеріїв оцінювання прокурорів при вирішенні питань внесення рекомендації про призначення на вакантні адміністративні посади та критеріїв при вирішенні питань внесення рекомендації про звільнення прокурорів з адміністративних посад : веб-сайт. URL: https://www.gp.gov.ua/userfiles/Rishennja__36.pdf
39. Петрова А. Правове регулювання забезпечення роботи з кадрами в органах прокуратури України. Науковий вісник Херсонського державного університету, серія: юридичні науки. 2016. № 2, т. 2.
40. Належний розподіл обов'язків у прокуратурі як один із важливих організаційно-управлінських чинників / С. Неворотіна. Вісник прокуратури. 2019. № 1. С. 85-90.

41. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Дата оновлення : 21.02.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення 15.11.2020).
42. Наказ Офісу Генерального прокурора від 07.08.2020 року №365 «Про загальні засади організації роботи в органах прокуратури України» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0365905-20#Text (дата звернення 25.11.2020).
43. Про впровадження в промислову експлуатацію та забезпечення функціонування інформаційної системи "Система електронного документообігу органів прокуратури України" Генеральна прокуратура України : Наказ від 28.12.2018 № 266. Дата оновлення : URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GP18082.html (дата звернення 14.11.2020).
44. Про затвердження Порядку проведення таємної перевірки доброчесності прокурорів в органах прокуратури України Генеральна прокуратура України : Наказ від 16.06.2016 № 205. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0875-16 (дата звернення 22.11.2020).
45. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text (дата звернення 15.11.2020).
46. Термін «Професійне вигорання» : веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/24306 (дата звернення 23.11.2019).
47. Международная классификация болезней: «профессиональный синдром» эмоционального выгорания : веб-сайт. URL: https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/ru/# (дата звернення 25.11.2020).
48. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018 (дата звернення 15.11.2020).

49. The Aperio Perspective : веб-сайт. URL: https://www.aperioinsights.com/ (дата звернення 30.10.2019).
50. The Four Tendencies Quiz : веб-сайт. URL: https://quiz.gretchenrubin.com/ (дата звернення 30.10.2019).
51. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf (дата звернення 30.11.2019).
52. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. . Звіт про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ. https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2019-spromognist.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для визначення рівня задоволеності працівників своєю роботою та виявлення з метою подальшого усунення можливих ризиків появи проблем у колективі

	Головне управління ДПС у Сумській області (*кількість респондентів – 89*)	Сумська обласна прокуратура (*кількість респондентів – 75*)
Стать, %		
Жіноча	86,52	38,67
Чоловіча	13,48	61,33
Вік, %		
до 30 років	12,36	9,33
від 30 до 40 років	34,83	37,33
більше 40 років	52,81	53,34
Посада, %		
керівна	5,62	4
спеціаліст	91,01	93,33
рядовий співробітник	3,37	2,67
Стаж роботи на державній службі, %		
до 10 років	19,10	17,33
від 10 до 20 років	34,83	54,67
більше 20 років	46,07	28

Запитання/варіанти відповідей	**Відсоткове співвідношення**	
	Головне управління **ДПС у** Сумській області (*кількість респондентів – 89*)	Сумська обласна прокуратура (*кількість респондентів – 75*)
1. Чи влаштовують Вас умови праці на роботі, а саме забезпеченість усім необхідним для ефективного і результативного виконання своїх посадових обов'язків?		
Цілком влаштовує	13,48	89,33
Швидше влаштовує ніж ні	83,15	10,67

Швидше не влаштовує ніж так	3,37	
Однозначно не влаштовує		
2. Чи влаштовує Вас робота підрозділу з управління персоналом, а саме чи відчуваєте Ви взаємодію цього підрозділу з Вами, як з особистістю?		
Цілком влаштовує	3,37	13,33
Швидше влаштовує ніж ні	91,01	64
Швидше не влаштовує ніж так	5,62	22,67
Однозначно не влаштовує		
3. Наскільки чітко Ви усвідомлюєте важливість своєї роботи та яких результатів від Вас очікують?		
Повністю усвідомлюю	92,13	92
В більшій мірі так	7,87	8
В більшій мірі ні		
Немає значення		
4. Чи доводиться Вам витрачати час на виконання роботи, яка так чи інакше не стосується безпосередніх обов'язків?		
Так, кожен день	10,11	8
Час від часу	75,28	25,33
Зрідка	8,99	50,67
Однозначно ні	5,62	16
5. Чи відчуваєте Ви, що навантаження на роботі негативно впливає не лише на Вашу працездатність, а й на внутрішній емоційний стан?		
Так, це мене гнітить		46,67
Інколи опускаються руки	5,62	34,67
Зрідка, але це не є першопричиною	77,52	18,66
Ні, я вмію з цим справлятися	16,85	
6. Чи влаштовують Вас відносини та атмосфера у колективі, а		

саме присутність взаємоповаги та допомоги, чи завжди зважають на Вашу професійну думку?		
Так, цілком	41,20	39,33
Швидше так, ніж ні	52,8	46,67
Швидше ні, ніж так	6	14
Однозначно не влаштовує		
7. Чи достатня у Вас мотивація, або ж доводиться працювати через силу?		
Так, я знаю заради чого працюю	84,27	58,67
Зрідка зникає мотивація через втому	15,73	41,33
Все частіше задаю питання «навіщо»		
Ні, постійно себе змушую		
8. Чи влаштовує Вас організація керівництвом та службою управління персоналом професійного розвитку, підвищення кваліфікації?		
Так, цілком	13,48	4
Швидше так, ніж ні	70,79	90,67
Швидше ні, ніж так	15,73	5,33
Однозначно не влаштовує		
9. Чи задоволені Ви проведенням семінарів, тренінгів або інших форм навчання (якщо такі проводяться), які організовуються службою управління персоналом, а саме чи є вони корисними?		
Так, цілком	93,26	
Вирішують не всі проблемні питання	5,62	21,67
Відсутні такі заходи		77,33
Не бачу в них необхідності	1,12	1
10. Чи задоволені Ви роботою на державній службі загалом або ж хотіли б спробувати себе у приватному секторі?		

Так, мене все влаштовує	2,1	10,3
Швидше так, ніж ні	86,66	52
Швидше ні, ніж так	7,87	20
Ні, у приватному секторі більше можливостей	3,37	17,7
11. Чи змінили б Ви роботу на ту, яка Вам не подобається, але пропонує більшу заробітну плату?		
Так, це ключовий аргумент		
Швидше так, ніж ні	17,98	26,67
Швидше ні, ніж так	25,84	17,33
Ні, це не покращить життя	56,18	56

Додаток Б

Тест на визначення тенденції за типологією Гретхен Рубін

Запитання/варіанти відповідей	Відсоток
12. Чи траплялось Вам виконати новорічну обіцянку, якщо Ви ні перед ким не звітували, - таке, наприклад, як пити більше води чи вести щоденник?	
Так. У мене добре виходить дотримуватись новорічних обіцянок, навіть тих, про які ніхто не знає окрім мене.	
У мене непогано виходить дотримуватись обіцянок, але даю я їх лише тоді, коли момент мені видається найбільш вдалим. Я не став би чекати Нового року, адже 1 січня це довільна дата.	54,66
Я маю труднощі з такого типу обіцянками, тому я не схильний їх давати. Коли я обіцяю тільки самому собі, мені часто не вдається це виконати.	22,67
Ні. Ненавиджу себе обмежувати будь-яким чином.	22,67
13. Яке твердження краще всього описує Ваш погляд на зобов'язання перед собою?	
Встановлюю собі зобов'язання тільки в тому випадку, якщо впевнений, що дана дія виправдана і дійсно має сенс.	54,57
Якщо хтось інший буде вимагати від мене звітності про виконання моїх зобов'язань, я буду їх виконувати, - але якщо про них ніхто не знає окрім мене, то мені буде важко.	10,67
Намагаюсь якомога менше себе зобов'язувати.	10,67
Сприймаю зобов'язання перед собою так само серйозно як і перед	24

іншими людьми.	
14.Часом ми самі себе розчаровуємо. Ви з найбільшою долею імовірності відчуєте розчарування тому що…	
Моя постійна потреба в додатковій інформації доводить мене до виснаження.	33,33
Коли хтось вважає, що я повинен щось зробити, у мене зникає бажання це робити.	10,67
Можу виділяти час для інших людей, а для себе не вмію.	33,33
Не можу відійти від повсякденних звичок чи порушити правила, навіть коли мені цього хочеться.	22,67
15.Коли Ви в минулому формували корисну звичку, що допомагало Вам її дотримуватись?	
Мені дуже легко дотримуватись звичок, навіть коли більше ніхто в цьому не зацікавлений.	44
Серйозно вивчав питання про те, навіщо і як мені зберегти цю звичку, пробував різні методики.	10,67
Міг дотримуватися корисної звички тільки у тому випадку, якщо звітував перед кимось іншим	10,67
Як правило, намагаюсь не зобов’язувати себе заздалегідь	34,66
16.Якщо люди почнуть скаржитися на Вашу поведінку, Ви менш за все здивувалися б, почувши, що…	
Ви дотримуєтесь своїх корисних звичок, які важливі тільки для Вас, навіть у тому випадку, коли це приносить незручності комусь іншому	22,67
Ви задаєте багато запитань	54,66
Ви завжди намагаєтесь виконати прохання іншої людини, але вам набагато важче витрачати час і енергію на себе.	22,67
Ви робите тільки те, що самі забажаєте і тільки тоді, коли Вам цього хочеться.	
17.Який із варіантів краще за все Вас характеризує?	
Ставить інших – клієнтів, родичів,	34,67

сусідів, колег – на перше місце.	
Дисциплінований – часом навіть тоді, коли в цьому немає сенсу.	54,66
Відмовляється підкорятися іншим.	
Задає необхідні питання.	10,67
18.Я засмучую людей тому що якщо вони просять мене щось зробити імовірність того, що я це виконаю зменшується (навіть якщо просить начальник або клієнт).	
Скоріше погоджусь	10,67
Не можу визначитись.	22,67
Скоріше не погоджусь.	66,66
19.Я роблю те, що на мій погляд має найбільший сенс, відповідно до мого судження, навіть якщо це означає ігнорування правил чи очікувань інших людей.	
Скоріше погоджусь	42,66
Не можу визначитись.	34,67
Скоріше не погоджусь.	22,67
20.Зобов'язання перед іншими ні в якому разі не слід порушувати, а от зобов'язання перед самим собою порушувати можна.	
Скоріше погоджусь	12
Не можу визначитись.	44
Скоріше не погоджусь.	44
21. Часом у мене пропадає бажання робити те, чим я хочу займатися, тому що хтось інший хоче, щоб я це зробив.	
Скоріше погоджусь	10,67
Не можу визначитись.	34,67
Скоріше не погоджусь.	54,66
22. Часом я можу назвати себе послужливим	
Скоріше погоджусь	44
Не можу визначитись.	44
Скоріше не погоджусь.	12
23. Я не проти того, щоб порушувати правила або угоди, - мені це часто приносить задоволення	
Скоріше погоджусь	
Не можу визначитись.	22,67
Скоріше не погоджусь.	77,33

Додаток В

Проект доповнення Методичних рекомендацій щодо використання окремих психологічних знань та прийомів для підвищення ефективності кадрової роботи в органах прокуратури

РОЗДІЛ 5 «Окремі методи психологічного впливу на професійну діяльність працівників та колективу з метою підвищення її ефективності» доповнити наступними пунктами.

5.1 Дослідження задоволеності працівників своєю роботою.

Кожному керівнику окремого структурного підрозділу щороку варто проводити тестування своїх підлеглих, щоб перевірити задоволеність працівників своїми умовами праці, та виявлення можливих ризиків появи емоційного вигорання і як результат погіршення робочого процесу.

Оскільки у сучасних підходах до управління людськими ресурсами, персонал займає позицію одного з найбільш дорогих ресурсів, то перспектива розвитку потенціалу співробітників стає головним пунктом стратегії для досягнення ефективного функціонування організації.

Насправді, кожен орган публічної влади загалом і структурний підрозділ зокрема має свої особливості формування ефективного управління персоналом, яке актуальне саме для тих умов праці, в якому вони функціонують. Тому не існує загальної моделі, яку зможе використовувати кожна структурний елемент. Тому пропонується за основу взяти наступні варіанти запитань.

1. Чи влаштовують Вас умови праці на роботі, а саме забезпеченість усім необхідним для ефективного і результативного виконання своїх посадових обов’язків?

а) цілком влаштовує;

б) швидше влаштовує ніж ні;

в) швидше не влаштовує ніж так;

г) однозначно не влаштовує.

2. Чи влаштовує Вас робота підрозділу з управління персоналом, а саме чи відчуваєте Ви взаємодію цього підрозділу з Вами, як з особистістю?

а) цілком влаштовує;

б) швидше влаштовує ніж ні;

в) швидше не влаштовує ніж так;

г) однозначно не влаштовує.

3. Наскільки чітко Ви усвідомлюєте важливість своєї роботи та яких результатів від Вас очікують?

а) повністю усвідомлюю;

б) в більшій мірі так;

в) в більшій мірі ні;

г) немає значення.

4. Чи доводиться Вам витрачати час на виконання роботи, яка так чи інакше не стосується безпосередніх обов'язків?

а) так, кожен день;

б) час від часу;

в) зрідка;

г) однозначно ні.

5. Чи відчуваєте Ви, що навантаження на роботі негативно впливає не лише на Вашу працездатність, а й на внутрішній емоційний стан?

а) так, це мене гнітить;

б) інколи опускаються руки;

в) зрідка, але це не є першопричиною;

г) ні, я вмію з цим справлятися.

6. Чи влаштовують Вас відносини та атмосфера у колективі, а саме присутність взаємоповаги та допомоги, чи завжди зважають на Вашу професійну думку?

а) так, цілком;

б) швидше так, ніж ні;

в) швидше ні, ніж так;

г) однозначно не влаштовує.

7. Чи достатня у Вас мотивація, або ж доводиться працювати через силу?

а) так, я знаю заради чого працюю;

б) зрідка зникає мотивація через втому;

в) все частіше задаю питання «навіщо»;

г) ні, постійно себе змушую.

8. Чи влаштовує Вас організація керівництвом та службою управління персоналом професійного розвитку, підвищення кваліфікації?

а) так, цілком;

б) швидше так, ніж ні;

в) швидше ні, ніж так;

г) однозначно не влаштовує.

9. Чи задоволені Ви проведенням семінарів, тренінгів або інших форм навчання (якщо такі проводяться), які організовуються службою управління персоналом, а саме чи є вони корисними?

а) так, цілком;

б) вирішують не всі проблемні питання;

в) відсутні такі заходи;

г) не бачу в них необхідності.

10. Чи задоволені Ви роботою на державній службі загалом або ж хотіли б спробувати себе у приватному секторі?

а) так, мене все влаштовує;

б) швидше так, ніж ні;

в) швидше ні, ніж так;

г) ні, у приватному секторі більше можливостей.

11. Чи змінили б Ви роботу на ту, яка Вам не подобається, але пропонує більшу заробітну плату?

а) так, це ключовий аргумент;

б) швидше так, ніж ні;

в) швидше ні, ніж так;

г) ні, це не покращить життя.

5.2 Визначення типу працівників за класифікацією Гретхен Рубін.

Із своїх досліджень Ґретхен Рубін зробила висновок, що в залежності від реакції людини на зовнішні очікування (очікування, які покладають на нас інші люди, наприклад укластися в терміни виконання якогось робочого завдання) і внутрішні очікування (очікування, які ми покладаємо на себе самі, наприклад дотриматися новорічної обіцянки) ця людина належить до одного з чотирьох чітко відмінних типів.

Перший тип – Upholders або ж Послідовні.

Цей тип легко задовольняє і зовнішні, і внутрішні очікування. Якщо послідовні дають собі новорічну обіцянку, вони її дотримаються. Вони дуже люблять розклад, графіки, інструкції.

Другий тип – Questioners або ж Запитувачі.

Такі люди в усьому сумніваються і тому ставлять запитання і собі, і іншим. Якщо зовнішні очікування здаються їм доречними, вони будуть їм відповідати, якщо ні - навряд чи. Своїм внутрішнім очікуванням вони відповідають в більшості випадків.

Третій тип – Obligers або ж Обов'язкові.

Прагнуть відповідати зовнішнім очікуванням, але з внутрішніми справляються не завжди, а лише тоді коли з’являється зовнішній контроль.

Четвертий тип – Rebels або ж Бунтарі.

Пручаються і зовнішнім, і внутрішнім очікуванням. Вони повстають проти будь-якого контролю, навіть власного, і з легкістю нехтують правилами і угодами. Марно тиснути на них або закликати до порядку: вони нічого не зроблять, поки самі не захочуть.

Кожного разу при формуванні нового колективу корисним буде проводити наведене нижче тестування для врахування психологічних особливостей нових працівників у робочому процесі.

1. Чи траплялось Вам виконати новорічну обіцянку, якщо Ви ні перед ким не звітували, - таке, наприклад, як пити більше води чи вести щоденник?

а) Так. У мене гарно виходить дотримуватись новорічних обіцянок, навіть тих, про які ніхто не знає окрім мене.

б) У мене непогано виходить дотримуватись обіцянок, але даю я їх лише тоді, коли момент мені видається найбільш вдалим. Я не став би чекати Нового року, адже 1 січня це довільна дата.

в) Я маю труднощі з такого типу обіцянками, тому я не схильний їх давати. Коли я обіцяю тільки самому собі, мені часто не вдається це виконати.

г) Ні. Ненавиджу себе обмежувати будь-яким чином.

2. Яке твердження краще всього описує Ваш погляд на зобов'язання перед собою?

а) Встановлюю собі зобов'язання тільки в тому випадку, якщо впевнений, що дана дія виправдана і дійсно має сенс.

б) Якщо хтось інший буде вимагати від мене звітності про виконання моїх зобов'язань, я буду їх виконувати, - але якщо про них ніхто не знає окрім мене, то мені буде важко.

в) Намагаюсь якомога менше себе зобов'язувати.

г) Сприймаю зобов'язання перед собою так само серйозно як і перед іншими людьми.

3. Часом ми самі себе розчаровуємо. Ви з найбільшою долею імовірності відчуєте розчарування тому що…

а) Моя постійна потреба в додатковій інформації доводить мене до виснаження.

б) Коли хтось вважає, що я повинен щось зробити, у мене зникає бажання це робити.

в) Можу виділяти час для інших людей, а для себе не вмію.

г) Не можу відійти від повсякденних звичок чи порушити правила, навіть коли мені цього хочеться.

4. Коли Ви в минулому формували корисну звичку, що допомагало Вам її дотримуватись?

а) Мені дуже легко дотримуватись звичок, навіть коли більше ніхто в цьому не зацікавлений.

б) Серйозно вивчав питання про те, навіщо і як мені зберегти цю звичку, пробував різні методики.

в) Міг дотримуватися корисної звички тільки у тому випадку, якщо звітував перед кимось іншим

г) Як правило, намагаюсь не зобов'язувати себе заздалегідь.

5. Якщо люди почнуть скаржитися на Вашу поведінку, Ви менш за все здивувалися б, почувши, що…

а) Ви дотримуєтесь своїх корисних звичок, які важливі тільки для Вас, навіть у тому випадку, коли це приносить незручності комусь іншому.

б) Ви задаєте багато запитань.

в) Ви завжди намагаєтесь виконати прохання іншої людини, але вам набагато важче витрачати час і енергію на себе.

г) Ви робите тільки те, що самі забажаєте і тільки тоді, коли Вам цього хочеться.

6. Який із варіантів краще за все Вас характеризує?

а) Ставить інших – клієнтів, родичів, сусідів, колег – на перше місце.

б) Дисциплінований – часом навіть тоді, коли в цьому немає сенсу.

в) Відмовляється підкорятися іншим.

г) Задає необхідні питання.

7. Я засмучую людей тому що якщо вони просять мене щось зробити імовірність того, що я це виконаю зменшується (навіть якщо просить начальник або клієнт).

а) Скоріше погоджусь.

б) Не можу визначитись.

в) Скоріше не погоджусь.

8. Я роблю те, що на мій погляд має найбільший сенс, відповідно до мого судження, навіть якщо це означає ігнорування правил чи очікувань інших людей.

а) Скоріше погоджусь.

б) Не можу визначитись.

в) Скоріше не погоджусь.

9. Зобов'язання перед іншими ні в якому разі не слід порушувати, а от зобов'язання перед самим собою порушувати можна.

а) Скоріше погоджусь.

б) Не можу визначитись.

в) Скоріше не погоджусь.

10. Часом у мене пропадає бажання робити те, чим я хочу займатися, тому що хтось інший хоче, щоб я це зробив.

а) Скоріше погоджусь.

б) Не можу визначитись.

в) Скоріше не погоджусь.

11. Часом я можу назвати себе послужливим.

а) Скоріше погоджусь.

б) Не можу визначитись.

в) Скоріше не погоджусь.

12. Я не проти того, щоб порушувати правила або угоди, - мені це часто приносить задоволення.

а) Скоріше погоджусь.

б) Не можу визначитись.

в) Скоріше не погоджусь.

Опрацювання результатів:

1. а – «послідовний», б – «запитувач», в – «обов’язковий», г – «бунтар»

2. а – «запитувач», б – «обов’язковий», в – «бунтар», г – «послідовний»

3. а – «запитувач», б – «бунтар», в – «обов’язковий», г – «послідовний»

4. а – «послідовний», б – «запитувач», в – «обов’язковий», г – «бунтар»

5. а – «послідовний», б – «запитувач», в – «обов’язковий», г – «бунтар»

6. а – «обов’язковий», б – «послідовний», в – «бунтар», г – «запитувач»

7. «Скоріше погоджусь» вказує на «бунтаря»

8. «Скоріше погоджусь» вказує на «запитувача»

9. «Скоріше погоджусь» вказує на «обов’язковий»

10. «Скоріше погоджусь» вказує на «бунтаря»

11. «Скоріше погоджусь» вказує на «обов’язковий»

12. «Скоріше погоджусь» вказує на «бунтаря»

Далі наведена характеристика кожного типу та вплив їх особливостей на роботу працівника, рекомендації до виходу з різних можливих конфліктних ситуацій.

З людей, які належать **до першого типу («послідовні»)** можуть виходити прекрасні колеги: вони самостійні, дуже зацікавлені в ефективності, їм не потрібен нагляд і вони прекрасно визначають межі своїх можливостей.

Крім того, оточуючих надихає робота з людьми, які виконують все, що обіцяють. Інші знають: якщо ця людина говорить, що зробить справу, то справу буде зроблено. Керівнику достатньо сказати підлеглому з першим типом: «Коли з'явиться можливість, не могли б ви розглянути ось цю проблему і поділитися зі мною висновками?», - і більше ні словом не обмовитися про це завдання, а потім, через шість тижнів, отримати від нього повний звіт.

У той же час «послідовні» люди часто можуть проявляти нетерпіння і дратівливість, коли іншим людям важко виправдовувати очікування. Іноді таким працівникам важко делегувати відповідальність, оскільки вони за умовчанням вважають, що інші нароблять помилок або будуть погано виконувати свої обов'язки.

Часом «послідовні» зациклюються на процедурах і розкладах, вони не можуть не звертати уваги на правила, навіть безглузді, і вони можуть не зрозуміти, що настав час внести зміни. Їм також непросто швидко перебудуватися, тож оточуючим варто завчасно попереджати таких людей про будь-яких зміни або нові завдання.

Людям, які керують «послідовними», корисно пам'ятати, що, оскільки останнім важко не виправдати очікування, у них можуть виникнути проблеми з розстановкою пріоритетів: всі очікування здаються їм однаково важливими. Щоб протидіяти цьому, керівнику або колезі слід чітко розставляти пріоритети: «У звичайний час ваш щотижневий звіт потрібен мені щоп'ятниці, але коли потрібно здавати річний звіт, цілком можна знехтувати тижневим, поки ми готуємо річний. Річний звіт важливіше».

В силу свого прагнення відповідати і внутрішнім, і зовнішнім очікуванням «послідовні» можуть відмовляти в допомозі іншим, якщо це означає, що їм доведеться відставити убік власні зобов'язання.

Оскільки «послідовні» хочуть виправдовувати очікування, вони можуть відмовлятися скористатися новою можливістю, якщо побоюються, що не зможуть її реалізувати. Зрозуміло, іноді ця особливість корисна, бо вона означає, що «послідовні» добре вміють встановлювати межі; але іноді від неї більше шкоди, ніж користі, якщо людина не бажає ставити перед собою складні завдання з остраху, що не зможе «впоратися, як треба».

Люди, які **належать до другого типу («запитувачі»)** можуть бути цінними кадрами для організацій, тому що саме вони задають резонні запитання, наприклад: «Чому нам слід робити це саме так? А чи варто взагалі це робити? Можливо, нам опитати більше людей? Чи є кращий спосіб це структурувати? »

Запитувачі обожнюють проводити дослідження, знаходити ефективні методи і викорінювати ірраціональні процеси. Вони відкидають «ліниві» пояснення на кшталт «ми завжди так робили». Їх питання гарантують, що організація буде використовувати свої ресурси найефективнішим способом.

Однак незважаючи на те, що «запитувачі» часто бувають цінні для командної роботи, їх невтомні питання не завжди схвалюються колегами і керівництвом. Коли «запитувачі» відмовляються слідувати загальноприйнятій практиці, тягнуть час, сумніваючись в питаннях, які інші вважають вирішеними, або не можуть своєчасно прийняти рішення, їх сприймають як

людей важких. Колеги можуть допомогти їм подолати тягу до надмірних питань, встановивши кордони для їх досліджень. Наприклад, менеджер може сказати кадровику - «запитувачу», який проводить співбесіди з кандидатами на посаду, щоб він прийняв рішення до певної дати або розглядав тільки п'ятьох кращих кандидатів. Обмеження допомагає спонукати до дії.

Оскільки «запитувачі» свято вірять у власний аналіз і судження, вони можуть бути переконані в правильності своїх поглядів і відмовлятися погоджуватися зі зворотним.

Коли колеги усвідомлюють, що «запитувач» не має наміру навмисне йти на конфронтацію, бути незговірливим або ставити палки в колеса, а просто робить це відповідно до свого типу, їм стає набагато легше проявляти терпіння і надавати інформацію, яка потрібна йому.

«Запитувачам» необхідні певні заходи, щоб справлятися з «аналітичним паралічем», тому що робота поодинці вимагає безлічі складних рішень: який найкращий спосіб вести облік, як подавати податкові декларації, отримати медичну страховку, керувати маркетингом? Від такого «запитувач» може застигнути в нерішучості.

У багатьох випадках з **людей третього типу («обов'язкові»)** виходять чудові колеги і керівники. Вони доводять справу до кінця, підставляють плече, коли іншим людям потрібна допомога, добровільно беруться за необов'язкові завдання і виявляють гнучкість, коли потрібно щось змінити.

Обов'язкові люди реагують на очікування, які майже неминуче створюються в робочих ситуаціях, - дедлайни, оцінки та заплановані результати. У тих рідкісних випадках, коли звітність для них не виникає природним шляхом, важливо забезпечувати її навмисно. Туманні висловлювання про те, що, мовляв, потрібно б зробити те-то і те-то, не дадуть ніякого ефекту.

Коли люди просять про звітність в якому б то не було контексті, вони повинні її отримати; вони просять про неї, тому що знають, що вона їм необхідна.

Оскільки «обов’язкові» надають такого великого значення виправданню очікувань, інші можуть скористатися цим і експлуатувати їх. А якщо «обов’язкові» переробляють і відчувають себе експлуатованими, вони можуть переключитися в режим «бунту», з яким важко впоратися колегам і керівнику.

«Обов’язковим» завжди важко говорити «ні», поки все не перетворюються в велике НІ, яке може стати справжньою проблемою.

Оскільки «обов’язкові» часто бувають цінними працівниками, дуже важливо, щоб колеги наглядали за ними, гарантовано запобігаючи «бунту», щоб цінний працівник в один прекрасний день не вирішив, що ситий по горло, і не пішов з роботи без попередження.

Щоб уникнути «бунту», керівник, підлеглий або колега може допомогти «обов’язковому» встановлювати обмеження і ліміти:

- Нагадувати, що сказане вчасно «ні» дозволяє йому сказати «так» більш важливому завданню: «Мені потрібен ваш звіт до п'ятниці, і якщо ви дозволите іншим звалювати на вас їх роботу, то не укладетеся в термін».

- Вводити обмеження, щоб запобігти вигоранню і «бунту»: «Ви маєте право на відпустку, і я простежу, щоб ви обов'язково ним скористалися».

- Не давати іншим експлуатувати: «Термін здачі роботи встановлений для нас усіх, так що кожен член команди повинен виконати свою роботу сам».

- Вказувати на обов'язок подавати приклад іншим: «Якщо ви будете затримуватися на роботі до дев'ятої вечора, то подасте поганий приклад іншим».

- Знімати частину обов'язків, якщо він бере на себе занадто багато

З «обов’язкових» часто виходять чудові керівники, тому що вони відчувають свою величезну відповідальність перед організацією; вони чуйні і відповідальні. Однак, як і представникам всіх інших тенденцій, їм може бути важко зрозуміти мислення тих, хто не поділяє їх тип.

Особливо важко доводиться «обов’язковим», коли їм потрібно працювати поодинці. Вони можуть досягати серйозної продуктивності в офісі, але,

працюючи «соло», можуть гальмувати процес, тому що в цьому випадку відсутня зовнішня звітність.

Що ж стосується **четвертого типу, то Бунтарі** можуть проявляти в роботі безліч своїх сильних сторін: готовність поривати з умовностями, здатність мислити нестандартно, зв'язок з власними автентичними інтересами і бажаннями.

Бунтарі процвітають на роботі - коли робота гармонує з їх цілями. Вони можуть бути дуже продуктивними, але зазвичай тільки в тому випадку, якщо їм дозволено виконувати роботу у власному стилі. Чим менше дістається на їх частку командування і контролю, тим краще, - хоча, як не парадоксально, деяким бунтарям потрібно структура, щоб було що ігнорувати і чому противитися.

Бунтарі можуть бути чудовими творчими керівниками, що володіють достатніми рішучістю і драйвом, щоб прагнути до реалізації свого бачення. Але з ними може бути дуже важко працювати.

Багато «бунтарів» добре відгукуються на труднощі або «кинуту рукавичку» і процвітають в середовищі, де можуть робити роботу по-своєму.

«Бунтарі» люблять труднощі, але приземлені монотонні завдання їм часто не вдаються. Це може створити велику проблему (а може і не створити - в залежності від робочого місця).

Хоча «бунтарі», як правило, не дуже добре сприймають накази або вказівки, деякі з них успішно працюють з іншими, коли самі є керівниками.

При роботі з «бунтарем» корисно надавати йому інформацію, чесно розповідати про можливі наслідки і потім дозволяти «бунтарю» самому вибирати шляхи вирішення. Інформація, наслідки, вибір: «Щотижнева нарада - це місце, де ми приймаємо важливі рішення і розподіляємо роботу. Якщо ви пропустите нараду, то не зможете впливати на напрямок роботи компанії і отримаєте не найцікавіші завдання».

Усі наведені вище методи не є обов’язковими до використання, а мають лише рекомендаційний характер.

Тим не менш, нам важко керувати людьми, які сильно відрізняються від нас, і перший важливий крок - визнати ці відмінності. Тому для налагодження ефективного робочого процесу варто докласти часу та зусиль аби кожен член колективу почував себе, в першу чергу, особистістю, на думку якої зважають.