

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійної програми «Державна служба»
на тему: **«Управління розвитком кадрового забезпечення
діяльності районного суду»**

Здобувачки групи ДС.мз-31

Пономаренко Вікторії Іванівни

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

_____ Вікторія ПОНОМАРЕНКО

Керівник асистент, к. е. н., доцент Вікторія СУЛИМ

Суми – 2024

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійної програми «Державна служба»

Здобувачки групи ДС.мз-31 Пономаренко Вікторії Іванівни

1. Тема роботи «Управління розвитком кадрового забезпечення діяльності районного суду» затверджена наказом по СумДУ № 1210-VI від «25» листопада 2024 р.

2. Термін подання студенткою закінченої роботи

3. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів щодо удосконалення управління розвитком кадрового забезпечення діяльності районного суду.

4. Об'єкт дослідження: система управління розвитком кадрового забезпечення діяльності районного суду міста Суми.

5. Предмет дослідження: взаємозв'язок основних аспектів оцінки ефективності кадрового забезпечення суду та процесу формування напрямків його удосконалення.

6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, щорічної звітності районного суду міста, установчих документів та даних дослідження, проведеного автором.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РАЙОННОГО СУДУ	
II	ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДУ	
III	НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РАЙОННОГО СУДУ	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студентка має розглянути особливості оцінки діяльності районного суду та основні показники кадрової ефективності діяльності.

У розділі 2 студентка має провести аналіз ключових елементів структури системи мотивації персоналу суду.

У розділі 3 студентка має розробити напрямки удосконалення кадрового забезпечення діяльності районного суду.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання

Керівник кваліфікаційної роботи асистент кафедри управління імені Олега Балацького., к.е.н., доцент Вікторія СУЛИМ

_____ (підпис)

Завдання до виконання одержала Вікторія ПОНОМАРЕНКО

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 34 найменування. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок, у тому числі 7 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел 4 сторінки.

Ефективність кадрового розвитку районного суду є критично важливим аспектом для забезпечення належного функціонування судової системи, підвищення якості судочинства та дотримання норм правосуддя. Кадровий розвиток включає професійне зростання, підвищення кваліфікації, оптимізацію структури персоналу та впровадження системи мотивації.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів щодо удосконалення управління розвитком кадрового забезпечення діяльності районного суду.

Предметом дослідження є взаємозв'язок основних аспектів оцінки ефективності кадрового забезпечення суду та процесу формування напрямків його удосконалення.

Об'єкт дослідження - система управління розвитком кадрового забезпечення діяльності районного суду міста Суми.

В ході роботи над кваліфікаційною роботою були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження, опитування.

У роботі досліджено основні показники кадрової ефективності діяльності суду та проведено аналіз ключових елементів структури системи мотивації персоналу суду. Виявлена можливість та розроблені напрямки удосконалення кадрового забезпечення діяльності районного суду.

За результатами дослідження було опубліковано тези:

Пономаренко В. І. Управління розвитком кадрового забезпечення діяльності суду. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного

економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим.
Суми : Сумський державний університет, 2024. С. 223 – 224.

Ключові слова: кадрова ефективність, професійна кваліфікація, кваліфікаційний розвиток, кадрове забезпечення, система мотивації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РАЙОННОГО СУДУ.....	
1.1. Особливості оцінки діяльності районного суду.....	9
1.2. Основні показники кадрової ефективності діяльності суду.....	15
РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДУ.....	
2.1 . Особливості ефективності кадрового забезпечення діяльності суду.....	18
2.2. Структура системи мотивації персоналу суду.....	23
2.3. Напрямки розвитку системи мотивації в судочинстві.....	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РАЙОННОГО СУДУ.....	
3.1. Ключові показники діяльності персоналу районного суду.....	32
3.2. Підвищення професійної кваліфікації суддів та працівників.....	35
3.3. Шляхи кваліфікаційного розвитку персоналу суду.....	41
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Управління розвитком кадрового забезпечення діяльності районного суду є критично важливим через такі аспекти: підвищення ефективності правосуддя, відповідність сучасним вимогам, складність судових процесів та морально-психологічний клімат.

Судова система виконує ключову роль у забезпеченні верховенства права. Кваліфікований персонал забезпечує справедливий, об'єктивний і своєчасний розгляд справ, що сприяє зміцненню довіри громадян до судової влади. Динамічні зміни в законодавстві, впровадження інформаційних технологій та нових стандартів роботи вимагають від персоналу судів постійного професійного розвитку. Зростання кількості складних справ (у тому числі міжнародних або економічних) вимагає наявності спеціалізованих знань і вмінь, що підвищує значущість розвитку кадрового потенціалу. Робота в судовій системі передбачає високий рівень стресу. Ефективне управління кадрами сприяє створенню комфортного робочого середовища, запобіганню професійному вигоранню і підтриманню мотивації працівників. Існуюча проблематика управління розвитком кадрового забезпечення потребує подальшого дослідження. Обмежені фінансові ресурси ускладнюють можливості для підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів і залучення нових фахівців. Персонал районних судів часто стикається з надмірним обсягом роботи, що негативно впливає на продуктивність і якість рішень. Не всі працівники мають доступ до регулярних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації або можливостей для кар'єрного зростання. У деяких судах відсутня достатня кількість працівників, що призводить до перевантаження існуючого персоналу і уповільнення роботи суду. Недостатній рівень автоматизації кадрових процесів і відсутність системного підходу до управління персоналом знижують ефективність роботи. Недостатня прозорість у питаннях підбору кадрів і просування по службі може призводити до зниження якості управління персоналом.

Таким чином, управління розвитком кадрового забезпечення районних судів є важливим елементом ефективного функціонування судової системи в цілому.

Предметом дослідження є взаємозв'язок основних аспектів оцінки ефективності кадрового забезпечення суду та процесу формування напрямків його удосконалення.

Об'єкт дослідження - система управління розвитком кадрового забезпечення діяльності районного суду міста Суми.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів щодо удосконалення управління розвитком кадрового забезпечення діяльності районного суду.

Відповідно до мети визначені такі завдання:

- проаналізувати особливості оцінювання діяльності районного суду;
- визначити основні показники кадрової ефективності діяльності суду;
- визначити особливості ефективності кадрового забезпечення діяльності суду;
- проаналізувати структуру системи мотивації персоналу суду;
- оцінити ключові показники діяльності персоналу районного суду;
- визначити шляхи кваліфікаційного розвитку та підвищення професійної кваліфікації персоналу суду.

За результатами дослідження було опубліковано тези:

Пономаренко В. І. Управління розвитком кадрового забезпечення діяльності суду. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2024. С. 223 – 224.

РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РАЙОННОГО СУДУ

1.1. Особливості оцінки діяльності районного суду

Оцінка діяльності районного суду є важливим аспектом забезпечення його ефективності, прозорості та відповідності встановленим стандартам правосуддя. Цей процес має кілька особливостей, пов'язаних із завданнями суду, його компетенцією, організаційною структурою та вимогами до якості роботи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні особливості оцінки діяльності районного суду

№	Особливість	Характеристика
1	2	3
1	Юридична база оцінки	<ul style="list-style-type: none"> - діяльність районного суду регулюється законами та нормативно-правовими актами, наприклад, Конституцією, Законом "Про судоустрій і статус суддів" та процесуальними кодексами; - оцінка базується на дотриманні суддями та персоналом цих норм і стандартів.
2	Критерії оцінки	<p>Оцінювання проводиться за низкою ключових критеріїв:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якість судових рішень: <ul style="list-style-type: none"> - відповідність рішень нормам законодавства; - мінімізація випадків скасування або зміни рішень у вищих інстанціях. 2. Оперативність: <ul style="list-style-type: none"> - термін розгляду справ; - дотримання строків, передбачених процесуальними нормами. 3. Доступність правосуддя: <ul style="list-style-type: none"> - зручність для громадян (графік роботи, територіальне розташування); - прозорість процедур. 4. Етика і поведінка: <ul style="list-style-type: none"> - дотримання суддями норм професійної етики; - відсутність корупційних ризиків; - рівень довіри громадян; - оцінка через соціологічні опитування або звернення громадян.

Продовження табл.1.1

1	2	3
3	Методи оцінки	1. Внутрішні: - звіти суддів і адміністрації; - статистичні дані (кількість розглянутих справ, апеляцій, рішень, які набули законної сили). 2. Зовнішні: - моніторинг з боку вищих судових інстанцій; - оцінка громадськості (через опитування, скарги тощо); - аудити, що проводяться незалежними організаціями.
4	Організаційні особливості	- Суд працює з обмеженими ресурсами, тому оцінка повинна враховувати навантаження на кожного суддю. - Районні суди часто є першою інстанцією, тому вони відповідають за безпосередній контакт з громадянами.
5	Перспективи цифровізації	- Використання електронного документообігу та автоматизованих систем розподілу справ. - Доступність інформації про розгляд справ онлайн для громадян. - Впровадження систем аналізу даних для відстеження ефективності.
6	Проблеми оцінки	- Недостатність фінансування та людських ресурсів. - Відсутність єдиної методики оцінки ефективності. - Необ'єктивність або упередженість при зовнішньому моніторингу.

Джерело: узагальнено автором (Кицюк, 2012; Франко, 2017; Гергелюк, 2017)

Загалом, оцінка діяльності районного суду має враховувати комплексний підхід, охоплюючи як юридичну, так і організаційну складові, а також інтереси суспільства (Іваненко, 2018).

Ефективність кадрового розвитку районного суду є критично важливим аспектом для забезпечення належного функціонування судової системи, підвищення якості судочинства та дотримання норм правосуддя (Гречана, 2015). Кадровий розвиток включає професійне зростання, підвищення кваліфікації, оптимізацію структури персоналу та впровадження системи мотивації.

Основні критерії оцінки ефективності кадрового розвитку:

1. Рівень професійної компетенції працівників:

- кваліфікаційний рівень- оцінюється за кількістю працівників із необхідною юридичною освітою, професійними сертифікатами, ступенями та науковими досягненнями;

- підвищення кваліфікації- регулярність проходження навчальних програм, тренінгів і семінарів для розвитку нових знань та навичок;

- практичний досвід- ступінь залученості до складних справ, які вимагають високої професійної компетентності.

2. Продуктивність і якість роботи (Шопіна, 2004):

- швидкість розгляду справ- час, що витрачається на розгляд справ, та відповідність строків, встановлених законодавством;

- якість ухвалених рішень- оцінка рішень щодо відповідності законодавству та кількості оскаржень і скасованих вироків у вищих інстанціях;

- точність роботи- зниження кількості помилок в адміністративних і процесуальних діях.

3. Кар'єрне зростання і ротація кадрів (Гончар, 2021; Бевз, 2022):

- просування на посадах- відсоток працівників, які отримали підвищення на вищі посади завдяки ефективній роботі та високим показникам;

- заміщення ключових позицій- наявність підготовлених кадрів для швидкого заміщення у разі зміни керівного складу або відсутності ключових фахівців;

- ротація кадрів- рівень плинності кадрів та ефективність їх заміщення працівниками, які мають відповідну кваліфікацію.

4. Мотивація та задоволеність роботою (Аріпов, 2023):

- система стимулювання- наявність ефективної системи матеріального й нематеріального стимулювання, яка відповідає результатам працівників;
- рівень задоволення персоналу- оцінка морального клімату в колективі та ступінь задоволення умовами праці;
- зниження професійного вигорання- оцінка ефективності заходів щодо запобігання емоційному вигоранню, таких як психологічна підтримка, навчання з управління стресом тощо.

5. Інноваційність і адаптивність персоналу:

- інноваційні навички- ступінь підготовленості персоналу до використання сучасних технологій, автоматизованих систем управління справами та нових підходів до судочинства;
- адаптивність до змін - швидкість та ефективність адаптації працівників до змін у законодавстві, судовій практиці або внутрішніх процесах.

Таблиця 1.2 - Напрямки удосконалення кадрового розвитку

№	Напрямок	Сутність
1	2	3
1	Інвестування в професійний розвиток	Регулярне навчання персоналу, спрямоване на вдосконалення їхніх юридичних знань та технологічних навичок.
2	Поліпшення системи мотивації	Запровадження більш диференційованих систем винагородження залежно від результатів праці.
3	Автоматизація процесів	Впровадження сучасних технологій для оптимізації роботи та підвищення продуктивності.
4	Підтримка здорового робочого середовища	Запобігання стресу та вигоранню працівників шляхом надання психологічної підтримки та гнучкості робочого графіка.

Джерело: узагальнено автором (Гончар, 2021; Іноземцева, 2021; Іванищук, 2017)

Ключові індикатори ефективності кадрового розвитку (Лациба, М., Хмара, О. С., & Орловський, О. С., 2010):

- зниження кількості помилок у судових рішеннях;
- зростання швидкості розгляду справ;
- підвищення рівня задоволеності персоналу;
- стабільність і зниження плинності кадрів;
- зростання кількості працівників, які підвищили кваліфікацію.

Враховуючи зазначені індикатори пропонуємо напрямки удосконалення кадрового розвитку (табл. 1.2).

Таким чином, ефективний кадровий розвиток районного суду є важливою складовою його стабільної роботи, що забезпечує високу якість судочинства та сприяє досягненню справедливості в суспільстві.

Розглянемо основні кількісні та якісні показники кадрової ефективності суду. Оцінка кадрової ефективності суду (Москвич, 2013) базується на показниках, які відображають продуктивність, професійну компетентність та якість виконання обов'язків працівниками суду.

Кількісні показники кадрової ефективності суду (Терехова, 2022):

1. Чисельність персоналу - загальна кількість працівників у суді, включаючи суддів, адміністративний персонал та допоміжний персонал.
2. Час розгляду справ - середня тривалість розгляду справ, порівняно із встановленими нормативами.
3. Кількість розглянутих справ - кількість справ, завершених у визначений період (місяць, рік) судьями та іншими працівниками суду.
4. Кількість оскаржених рішень - частка судових рішень, які були оскаржені або скасовані вищими інстанціями.
5. Рівень завантаженості персоналу - кількість справ на одного суддю або інші працівники протягом визначеного періоду.
6. Плинність кадрів - кількість працівників, які звільнилися або були переведені, порівняно з кількістю нових співробітників.

7. Кількість підвищень кваліфікації - кількість працівників, які пройшли тренінги, курси підвищення кваліфікації або отримали додаткову освіту.

8. Навантаження на один судовий процес - середня кількість справ на одного суддю в розрізі категорій справ (кримінальні, цивільні тощо).

Якісні показники кадрової ефективності суду (Бойко, 2023):

1. Якість судових рішень - оцінка відповідності рішень вимогам законодавства та їх стійкості при оскарженні у вищих інстанціях.

2. Рівень професійної компетенції - ступінь володіння знаннями та навичками, необхідними для виконання професійних обов'язків, оцінюється за результатами атестацій та відгуків колег.

3. Якість обслуговування громадян - рівень задоволеності відвідувачів суду роботою персоналу, включаючи швидкість обробки запитів, надання консультацій та обслуговування.

4. Командна робота та організація праці - оцінка ефективності взаємодії між суддями, адміністративним та технічним персоналом.

5. Мотивація працівників - рівень задоволеності працівників умовами праці, системою заохочень і винагород.

6. Етичність і дотримання стандартів - дотримання працівниками етичних норм, зокрема, конфіденційності, неупередженості та професійної етики.

7. Адаптивність до змін - готовність працівників до впровадження нових технологій, змін у законодавстві або реформацій судової системи.

До загальних напрямків покращення кадрової ефективності відносяться:

1. Навчання та підвищення кваліфікації - постійне вдосконалення навичок через навчальні програми.

2. Оцінка результативності - регулярний моніторинг якості роботи та продуктивності на основі кількісних і якісних показників.

3. Мотивація і стимулювання - впровадження ефективної системи винагородження за високу результативність.

4. Оптимізація навантаження - перегляд кількості справ на одного працівника для забезпечення якості роботи та запобігання професійному вигоранню (Русанова, І. О., & Юревич, І. В, 2016).

Використання як кількісних, так і якісних показників дозволяє об'єктивно оцінити ефективність роботи персоналу суду та вжити необхідних заходів для її покращення.

1.2. Основні показники кадрової ефективності діяльності суду

Ключові показники діяльності персоналу районного суду використовуються для оцінки ефективності їх роботи, якості судових рішень та організаційної діяльності. До основних показників належать (Чухлебов, І. О., 2017; Симоненко, 2016):

1. Кількість розглянутих справ:

- кількість розглянутих справ за певний період - відображає навантаження на суд та ефективність розгляду судових справ (показник враховує кількість справ, які були завершені за звітний період);

- час розгляду справи - вимірює середню тривалість розгляду справ у суді, що дозволяє оцінити швидкість і оперативність виконання завдань суду.

2. Якість судових рішень:

- відсоток скасованих або змінених рішень - визначається кількістю судових рішень, які були оскаржені та скасовані або змінені судами вищої інстанції. Цей показник відображає якість винесених судових рішень;

- кількість рішень, які набрали законної сили - важливо відслідковувати кількість рішень, які не були оскаржені і вступили в законну силу, що також вказує на якість судового розгляду.

3. Ефективність роботи персоналу:

- продуктивність судових працівників - оцінюється кількістю розглянутих справ на одного суддю або іншого працівника за певний період;

- завантаженість суддів та персоналу - аналізується навантаження на кожного працівника в залежності від кількості справ та їхньої складності;

- тривалість виконання адміністративних завдань - включає виконання організаційних та технічних завдань, пов'язаних із підготовкою судових засідань, веденням документації тощо.

4. Дотримання процесуальних термінів:

- відсоток справ, розглянутих у визначений законодавством термін - цей показник є важливим для забезпечення правосуддя та дотримання процесуальних норм, тому що він показує, наскільки суд виконує свої завдання в межах законних термінів.

5. Рівень задоволеності громадян:

- зворотний зв'язок від учасників судових процесів - опитування учасників судових процесів може надати інформацію про задоволеність їх обслуговуванням, доступністю суду та якістю розгляду справ;

- кількість скарг на суддів або інший персонал - аналіз скарг на роботу персоналу може свідчити про проблеми в роботі суду або організації судових процесів.

6. Фінансова ефективність:

- оцінка використання фінансових ресурсів - важливо враховувати, як ефективно використовуються бюджетні кошти для забезпечення функціонування суду, включаючи витрати на персонал та судові процеси;

- ефективність використання матеріальних ресурсів - показник, який аналізує, наскільки ефективно використовуються матеріальні та технічні ресурси суду для організації судової діяльності.

7. Професійний розвиток та кваліфікація:

- кількість тренінгів та підвищення кваліфікації працівників - важливо відслідковувати, скільки працівників проходять навчання та підвищують свою кваліфікацію для вдосконалення судового процесу;

- наявність атестацій та сертифікацій персоналу - оцінка відповідності персоналу необхідним кваліфікаційним вимогам та стандартам професійної діяльності.

8. Організаційна ефективність:

- дотримання графіку судових засідань - показник, який відображає, наскільки ефективно організовані судові засідання, чи дотримуються їх терміни та планування;

- чіткість взаємодії між працівниками суду - оцінка ефективності внутрішньої комунікації та координації дій між суддями, секретарями та іншими працівниками.

Всі ці показники дозволяють оцінити діяльність персоналу районного суду з різних сторін, забезпечуючи контроль якості судочинства, ефективність виконання завдань та організацію роботи.

РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДУ

2.1. Особливості ефективності кадрового забезпечення діяльності суду

До основних аспектів оцінки ефективності кадрового забезпечення діяльності районного суду належать (Іноземцева, 2019):

1. Навантаження на суддів:

- кількість суддів - визначається відповідність кількості судів до загальної кількості справ;

- завантаження на одного суддю - це частина справ, які має розглядати один суддя за певний період;

- рівень підтримки суддів з боку допоміжного персоналу - судові секретарі, працівники канцелярії, інші адміністративні та технічні співробітники, що забезпечують діяльність суду.

2. Кваліфікація персоналу:

- рівень підготовки суддів та працівників - включає освітній рівень суддів, проходження курсів підвищення кваліфікації, участь у тренінгах;

- професійний досвід - стаж роботи суддів та допоміжного персоналу має важливе значення для ефективності роботи суду.

3. Продуктивність персоналу (Терехова, 2022):

- швидкість розгляду справи - показник того, як швидко судді розглядають справу (може бути визначена середнім часом розгляду справи в порівнянні з нормативними термінами);

- кількість справ, розглянутих суддею за одиницю його часу - визначає індивідуальну продуктивність судді та ефективність;

- кількість вирішених справ, які були оскаржені - цей показник свідчить про якість рішень, ухвалених судами (високий відсоток оскаржених рішень може свідчити про необхідність покращення професійної підготовки суддів).

4. Рівень забезпечення кадрів:

- матеріально-технічне забезпечення - доступність необхідних ресурсів для роботи (комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, приміщення) прямо впливає на ефективність роботи персоналу суду;

- забезпечення належних умов праці - важливо забезпечити сприятливі умови праці для суддів та персоналу, включаючи фізичні робочі місця та можливості для професійного розвитку.

5. Оцінка результативності (Гончарук, Н., & Белова, А., 2022):

- оцінка результативності суддів та персоналу - регулярний аналіз роботи персоналу, їхньої участі у навчальних програмах, дотримання строків розгляду справ та відповідності правових рішень є важливими для підвищення ефективності;

- оцінка якості обслуговування громадян - включає якість взаємодії з відвідувачами суду, швидкість та зручність отримання інформації, прозорість та доступність рішень.

6. Рівень мотивації та задоволеності роботою:

- мотиваційна система - важливо враховувати не лише матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії), але й можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку та визнання досягнень персоналу;

- рівень задоволеності роботою - оцінка рівня задоволеності працівників умовами праці, організацією роботи та перспективами кар'єрного розвитку допомагає підтримувати належний рівень ефективності кадрів.

Ефективність кадрового забезпечення діяльності районного суду залежить від оптимального розподілу праці, рівня підготовки суддів і допоміжного персоналу, а також забезпечення сприятливих умов для їхньої роботи (Леліков, Г. І., Логвиненко, М. І., Мельничук, Д. П., & Онищук, М. В., 2019). Оцінка результативності та якісне матеріальне забезпечення є ключовими факторами підвищення продуктивності суду та його здатності.

Удосконалення кадрового забезпечення діяльності районного суду є важливим кроком для підвищення ефективності судової системи, якості

судочинства та задоволення потреб громадян. Основні напрямки, які можуть сприяти вдосконаленню кадрового забезпечення представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Напрямки вдосконалення кадрового забезпечення

№	Напрямок	Базові можливості
1	2	3
1	Підвищення професійної кваліфікації суддів та працівників	Постійне навчання та підвищення кваліфікації Атестація кадрів Обмін досвідом
2	Покращення матеріально-технічного забезпечення	Модернізація технічного обладнання Впровадження електронного судочинства Створення сприятливих умов праці
3	Оптимізація кадрового планування та управління	Аналіз кадрових потреб Впровадження системи ротації кадрів Оптимізація штатного розпису
4	Мотивація та кар'єрний розвиток	Мотиваційні програми Кар'єрне зростання Соціальна підтримка працівників
5	Поліпшення взаємодії з громадськістю	Підвищення прозорості діяльності Підвищення якості обслуговування громадян Розширення доступу до інформації
6	Оцінка та моніторинг ефективності кадрів	Оцінка результативності Зворотний зв'язок
7	Цифровізація та автоматизація	Автоматизація робочих процесів Впровадження технологій електронного урядування

Джерело: розроблено автором

1. Підвищення професійної кваліфікації суддів та працівників (Сафонова, 2015):

1. Постійне навчання та підвищення кваліфікації (Організація регулярних тренінгів, семінарів та курсів для суддів і персоналу з метою оновлення знань і навичок. Особливу увагу слід приділяти змінам у законодавстві та новим підходам у судовій практиці).

2. Атестація кадрів (Введення системи регулярної атестації для суддів та адміністративного персоналу для оцінки рівня знань і професійної відповідності).

3. Обмін досвідом (Створення програм обміну досвідом між судами різних регіонів, що дозволить підвищити професійні стандарти та впроваджувати найкращі практики).

2. Покращення матеріально-технічного забезпечення (Печена, 2019):

1. Модернізація технічного обладнання (Забезпечення судів сучасними комп'ютерами, програмним забезпеченням, електронними базами даних та іншими інструментами для автоматизації процесів, що полегшить роботу персоналу).

2. Впровадження електронного судочинства (Розвиток системи електронного документообігу та впровадження електронних судових засідань для зниження навантаження на персонал та спрощення доступу громадян до правосуддя).

3. Створення сприятливих умов праці (Облаштування комфортних робочих місць, які відповідають сучасним стандартам, з метою підвищення продуктивності працівників).

3. Оптимізація кадрового планування та управління:

1. Аналіз кадрових потреб (Проведення регулярного аналізу навантаження на працівників і суддів для визначення необхідності у додаткових кадрах або перерозподілу завдань).

2. Впровадження системи ротації кадрів (Ротація працівників, що може допомогти уникнути вигорання на робочому місці та сприяти більш ефективному виконанню завдань).

3. Оптимізація штатного розпису (Регулярний перегляд організаційної структури та кількості працівників для відповідності актуальним навантаженням).

4. Мотивація та кар'єрний розвиток:

1. Мотиваційні програми (Запровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання (премії, бонуси, нагороди) для підвищення ефективності роботи персоналу).

2. Кар'єрне зростання (Створення чітких шляхів кар'єрного розвитку для працівників суду, включаючи можливості для підвищення на посаді, участь у спеціальних навчальних програмах і проектах).

3. Соціальна підтримка працівників (Покращення умов для соціального забезпечення працівників, включаючи страхування, можливості для професійної реабілітації та додаткові відпустки).

5. Поліпшення взаємодії з громадськістю (Бондаренко, 2023):

1. Підвищення прозорості діяльності (Впровадження механізмів громадського контролю за діяльністю суду, що сприятиме підвищенню рівня довіри до судової системи).

2. Підвищення якості обслуговування громадян (Розвиток навичок комунікації з громадськістю у працівників суду для поліпшення якості надання послуг відвідувачам суду).

3. Розширення доступу до інформації (Забезпечення громадян простим і зручним доступом до інформації про діяльність суду через веб-сайти та інформаційні системи).

6. Оцінка та моніторинг ефективності кадрів:

1. Оцінка результативності (Запровадження системи регулярної оцінки ефективності роботи суддів та адміністративного персоналу на основі ключових показників (швидкість розгляду справ, рівень скарг, навантаження тощо).

2. Зворотний зв'язок (Впровадження механізмів зворотного зв'язку між керівництвом суду та працівниками для своєчасного виявлення проблем і запровадження заходів для їх вирішення).

7. Цифровізація та автоматизація:

1. Автоматизація робочих процесів (Впровадження автоматизованих систем управління справами, що спростить ведення судових процесів і зменшить ручну працю працівників).

2. Впровадження технологій електронного урядування (Використання технологій для підвищення ефективності управлінських процесів та прозорості діяльності суду).

Удосконалення кадрового забезпечення діяльності районного суду вимагає комплексного підходу, який включає розвиток професійних навичок, оптимізацію кадрових ресурсів, мотивацію персоналу та поліпшення матеріально-технічного забезпечення. Це дозволить забезпечити високу якість судочинства, знизити навантаження на суддів і підвищити довіру громадян до судової системи.

2.2. Структура системи мотивації персоналу суду

Система мотивації будь якої установи завжди має певні особливості в залежності з напрямком діяльності та відмінностями у функціонуванні організації. Саме тому розглянемо систему мотивації персоналу районного суду та її особливості, пов'язані з характером державної служби, специфікою судочинства та регулюванням трудових відносин у державному секторі (рис.2.1).

Розглянемо більш детально всі аспекти.

1. Матеріальна мотивація:

- фіксована заробітна плата (як і в інших державних установах, працівники районного суду отримують стабільну фіксовану заробітну плату, розмір якої визначається законом та регулюється державними нормами- виплати залежать від посади, кваліфікації та стажу працівника);

- премії та доплати (працівники можуть отримувати додаткові виплати за особливі умови роботи (наприклад, підвищене навантаження або виконання особливих завдань), а також річні премії за високу результативність праці -

однак, можливості для преміювання у державних установах, як правило, обмежені бюджетом);

-надбавки (до заробітної плати можуть додаватися надбавки за стаж державної служби, науковий ступінь, складність та напруженість роботи).

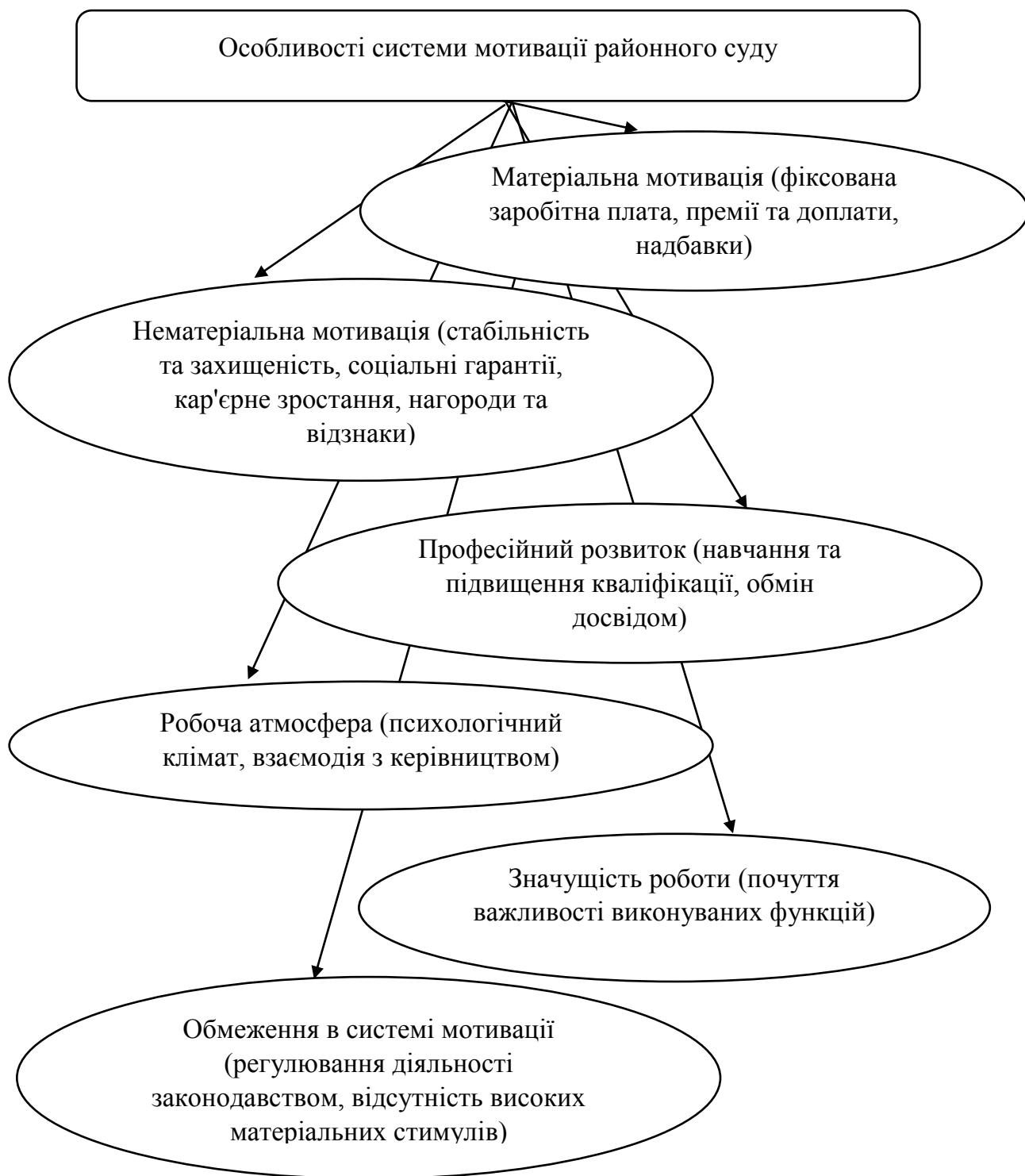


Рисунок 2.1 - Особливості системи мотивації районного суду

2. Нематеріальна мотивація (Вітрук, 2020):

- стабільність та захищеність (робота в районному суді надає працівникам високий рівень соціальної захищеності, стабільність зайнятості та гарантії щодо дотримання трудових прав -це є важливим фактором нематеріальної мотивації);

- соціальні гарантії - працівники районних судів мають право на соціальне забезпечення (медичне страхування, пенсійні виплати), додаткові дні відпустки, оплачені лікарняні та інші пільги, передбачені державою для працівників державного сектору);

- кар'єрне зростання (перспективи професійного розвитку, можливість зайняти вищу посаду через систему конкурсів та атестацій мотивують персонал суду до постійного підвищення кваліфікації);

- нагороди та відзнаки (система публічного визнання заслуг працівників, таких як почесні грамоти, відзнаки або навіть державні нагороди, підвищує рівень нематеріальної мотивації).

3. Професійний розвиток (Самсін, 2014):

- навчання та підвищення кваліфікації (судді та персонал суду регулярно проходять навчання та курси підвищення кваліфікації - це є важливим мотиватором для розвитку навичок, що сприяє як професійному зростанню, так і поліпшенню якості виконання обов'язків);

- обмін досвідом - співпраця з іншими судовими інституціями, участь у семінарах, конференціях і професійних форумах допомагає працівникам суду розширювати свій досвід і отримувати нові знання.

4. Робоча атмосфера:

- психологічний клімат - важливою частиною мотивації є створення сприятливого психологічного клімату на робочому місці, що сприяє співпраці та взаємній підтримці між працівниками - це дозволяє зменшити стрес та підвищити продуктивність;

- взаємодія з керівництвом - ефективний зворотний зв'язок від керівників, чітке визначення завдань та повноважень, а також визнання досягнень персоналу можуть суттєво підвищити мотивацію та задоволеність роботою.

5. Значущість роботи:

- почуття важливості виконуваних функцій - для багатьох працівників суду важливою мотивацією є усвідомлення важливості своєї ролі у здійсненні правосуддя та забезпеченні справедливості в суспільстві - це додає вагомості їхній роботі та стимулює до більш ефективної діяльності.

6. Обмеження в системі мотивації:

- регулювання діяльності законодавством - система мотивації у державних установах обмежена законодавчими актами, що регулюють заробітну плату, премії та інші види заохочень - це звужує можливості гнучкої системи винагород);

- відсутність високих матеріальних стимулів - порівнянні з приватним сектором, державна служба часто не може забезпечити високу зарплату або суттєві фінансові бонуси, що може бути викликом для залучення висококваліфікованих кадрів.

Система мотивації персоналу районного суду (Бойченко, Г. М., Бесчастного, В. М., Горбача, О. В., Головченко, В. В., Грицяя, О. Ю., Дубова, Г. В., ... & Гудімова, М. В.) ґрунтується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, соціальних гарантій, можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання. Однак, ключовими мотиваторами для працівників судової системи є стабільність, безпека та відчуття соціальної значущості виконуваної роботи.

Удосконалення системи мотивації персоналу районного суду є важливим аспектом підвищення ефективності роботи суду, забезпечення високої продуктивності та задоволення співробітників їхньою роботою. Мотивація персоналу в судовій системі має враховувати специфіку роботи судових працівників, зокрема їхню відповідальність, високі професійні вимоги та необхідність постійного розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні напрями удосконалення системи мотивації персоналу районного суду

№	Напрямок удосконалення	Сутність
1	2	3
1	Фінансове стимулювання	<p>Конкурентоспроможна заробітна плата: Регулярне підвищення заробітної плати та її відповідність рівню складності роботи є ключовим фактором мотивації. Це включає базову зарплату та додаткові виплати.</p> <p>Бонуси та премії: Запровадження системи бонусів за високу продуктивність або вирішення складних справ може слугувати додатковим стимулом. Преміювання за досягнення в роботі, наприклад, виконання великих обсягів справ без помилок.</p> <p>Доплати за додаткові обов'язки: Співробітники, які виконують більше обов'язків або займаються складними завданнями, мають отримувати відповідні доплати.</p>
2	Нематеріальні стимули	<p>Визнання та подяка: Запровадження системи визнання успіхів персоналу, таких як подяки, нагороди або публічне визнання, сприяє підвищенню мотивації.</p> <p>Кар'єрне зростання: Можливості для професійного та кар'єрного розвитку через підвищення на посаді, отримання вищого рангу або додаткові сертифікати.</p> <p>Гнучкий графік роботи: Надання можливості працювати за гнучким графіком або віддалено (де можливо), що сприяє збалансуванню роботи та особистого життя.</p>
3	Соціальний пакет	<p>Медичне страхування: Запровадження медичного страхування для працівників може бути значним стимулом.</p> <p>Пільги та компенсації: Додаткові соціальні пільги, такі як компенсація транспортних витрат, витрат на навчання або надання службового житла для працівників із інших регіонів.</p> <p>Додаткові дні відпустки: Враховуючи стресову роботу судових працівників, надання додаткових днів відпустки може покращити їхній психологічний стан і мотивувати до кращої роботи.</p>

Продовження табл.2.2.

4	Професійний розвиток та навчання	<p>Постійне навчання та підвищення кваліфікації: Можливість для працівників відвідувати курси підвищення кваліфікації, навчальні семінари або брати участь у міжнародних програмах.</p> <p>Менторство та наставництво: Запровадження програм менторства, де досвідчені співробітники передають знання молодим працівникам, що мотивує обидві сторони до розвитку.</p>
5	Психологічний клімат	<p>Створення сприятливого робочого середовища: Доброземна атмосфера в колективі, зменшення рівня стресу та підтримка здорових робочих відносин важливі для підтримання мотивації.</p> <p>Робота із запобігання професійному вигоранню: Забезпечення психологічної підтримки, консультацій з управління стресом та періодичний контроль рівня емоційного вигорання персоналу.</p>
6	Автоматизація та технологічна підтримка	<p>Впровадження технологій для полегшення роботи: Модернізація робочих процесів шляхом автоматизації, впровадження нових програмних продуктів і систем управління справами може значно зменшити навантаження на персонал, що підвищить їхню задоволеність роботою.</p> <p>Оцінка ефективності через цифрові інструменти: Запровадження електронних систем оцінки продуктивності працівників для більш прозорої та об'єктивної оцінки їхньої роботи.</p>

Джерело: розроблено автором

Удосконалення системи мотивації персоналу районного суду вимагає комплексного підходу, що включає фінансові та нематеріальні стимули, можливості професійного розвитку, підтримку доброго психологічного клімату та впровадження технологій для полегшення роботи. Така система мотивації сприятиме підвищенню ефективності роботи суду, професійного рівня працівників та їхнього задоволення робочим середовищем.

2.3. Напрямки розвитку системи мотивації в судочинстві

Розвиток системи мотивації в судочинстві є важливим фактором для підвищення ефективності роботи суддів і персоналу судових установ. До основних напрямків, які сприяють вдосконаленню системи мотивації: матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, підвищення кваліфікації та навчання, психологічна підтримка та корпоративна культура, технологічні інновації, баланс роботи та особистого життя і трансформація управлінської структури (Шинкар, 2017). Розглянемо більш детально.

1. Матеріальна мотивація:

- підвищення заробітної плати (одним із найефективніших напрямків є забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати для суддів та персоналу, що відповідає їхньому рівню відповідальності та навантаженню);

- бонуси за ефективну роботу (запровадження системи преміювання за досягнення конкретних результатів, таких як розгляд більшої кількості справ, дотримання термінів або висока якість судових рішень);

- соціальні пакети та компенсації (надавати суддям та персоналу додаткові переваги, такі як медичне страхування, житло, компенсації за транспорт, навчання, що покращить мотивацію та залученість).

2. Нематеріальна мотивація:

- кар'єрне зростання (створення чіткої системи кар'єрного розвитку та можливостей підвищення по службі для суддів та адміністративного персоналу);

- визнання та нагороди (заохочення працівників за хорошу роботу шляхом надання різних нагород та визнання (грамоти, відзнаки) за їхні професійні досягнення);

- покращення робочих умов (забезпечення сучасного обладнання, комфортного робочого середовища, що позитивно впливає на продуктивність та загальне задоволення роботою).

3. Підвищення кваліфікації та навчання:

- регулярні тренінги та програми підвищення кваліфікації (створення системи постійного професійного розвитку, яка дозволяє працівникам удосконалювати свої знання та навички);

- участь у міжнародних програмах (включення суддів та персоналу до міжнародних навчальних програм та обмін досвідом із зарубіжними колегами сприятиме розширенню знань та підвищенню мотивації).

4. Психологічна підтримка та корпоративна культура (Гриньова, В. М., & Грузіна, І. А., 2012):

- психологічна допомога та підтримка (введення програм психологічної підтримки, що допомагають працівникам справлятися зі стресом та професійним вигорянням);

- формування позитивної корпоративної культури (розвиток атмосфери співпраці та взаємоповаги між працівниками судових установ, що сприятиме підвищенню морального духу та зменшенню плинності кадрів).

5. Технологічні інновації:

- автоматизація рутинних процесів (використання сучасних технологій для автоматизації адміністративних завдань і зменшення навантаження на працівників);

- електронний документообіг (спрощення процесів управління справами, що підвищить ефективність і задоволеність роботою).

6. Баланс роботи та особистого життя:

- гнучкий графік роботи (введення можливості для персоналу працювати за гнучким графіком, що дозволить краще балансувати роботу та особисте життя);

- додаткові вихідні дні (можливість надавати додаткові дні відпочинку або оплачувану відпустку для суддів і персоналу у випадку великого навантаження).

7. Трансформація управлінської структури:

- ротація кадрів (запровадження системи ротації кадрів, що сприятиме розвитку навичок і запобіганню вигорянню);

- партисипативне управління (залучення працівників до процесу прийняття рішень, що стосуються організації їхньої роботи, покращить їхню мотивацію).

Розвиток системи мотивації в судочинстві повинен поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Це сприятиме підвищенню якості роботи, зменшенню плинності кадрів та підвищенню ефективності функціонування судової системи.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РАЙОННОГО СУДУ

3.1. Ключові показники діяльності персоналу районного суду

Структура системи мотивації персоналу суду охоплює різноманітні елементи, які забезпечують стимулювання працівників для досягнення високих результатів у роботі. Ця структура включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники мотивації, що сприяють розвитку професійних навичок, підвищенню продуктивності та задоволення роботою.

Таблиця 3.1 - Структура системи мотивації персоналу суду

№	Підсистема	Елемент	Сутність
1	2	3	4
1	Матеріальні стимули	Заробітна плата	Основний матеріальний стимул, що включає базову ставку та регулярне її підвищення залежно від результатів роботи
		Премії та бонуси	Одноразові виплати за досягнення високих результатів, виконання складних завдань або зниження помилок у роботі
		Доплати за стаж роботи та додаткові обов'язки	Надбавки за багаторічний стаж у судовій системі, виконання додаткових або більш складних завдань
		Соціальні пакети	Пільги, що включають медичне страхування, оплату відпусток, компенсації за транспорт або житло

Продовження табл.3.1

2	Нематеріальні стимули	Визнання успіхів	Публічне визнання або подяки за якісне виконання роботи, нагородження за професійні досягнення
		Кар'єрний ріст	Створення можливостей для підвищення на посаді, отримання вищого рангу або додаткових професійних сертифікатів
		Гнучкий графік роботи	Надання можливості працювати за гнучким графіком або частково дистанційно, що сприяє балансу між роботою та особистим життям
		Менторство та наставництво	Підтримка молодих працівників старшими колегами, які допомагають адаптуватися та розвиватися професійно
3	Професійний розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації	Організація курсів, семінарів та тренінгів для суддів і працівників апарату з метою підвищення професійної компетентності
		Можливості для самоосвіти	Стимулювання співробітників до самостійного розвитку шляхом надання доступу до професійних матеріалів та платформ навчання
		Участь у міжнародних програмах	Надання можливостей для участі у міжнародних конференціях або програмах обміну досвідом

Продовження табл.3.1

4	Психологічний комфорт та соціальний клімат	Сприятливе робоче середовище	Підтримання здорового клімату в колективі, створення умов для мінімізації конфліктів та стресу
		Запобігання професійному вигоранню	Впровадження програм психологічної підтримки для зниження стресу та емоційного виснаження працівників суду
		Соціальна підтримка	Допомога в разі важких життєвих обставин, що підвищує лояльність працівників
5	Оцінка та контроль	Оцінка результатів роботи	Регулярна оцінка продуктивності та якості роботи працівників за допомогою прозорих критеріїв і метрик
		Зворотній зв'язок	Постійна комунікація з працівниками щодо їхніх досягнень, можливих помилок та шляхів покращення
		Автоматизація процесів оцінки	Використання електронних систем для спрощення оцінки результатів роботи та прийняття рішень щодо стимулювання

Джерело: узагальнено автором (Глуценко, 2020)

Кожен із цих елементів є частиною комплексної системи мотивації, яка повинна бути збалансованою та адаптованою до специфіки роботи судової системи. Матеріальні стимули, поєднані з можливостями професійного розвитку та психологічною підтримкою, створюють умови для зростання продуктивності, зниження плинності кадрів та підвищення якості роботи.

Система мотивації персоналу суду має багаторівневу структуру, що включає матеріальні та нематеріальні чинники. Грамотно побудована структура

забезпечує ефективність роботи суду, високу якість виконання службових обов'язків і задоволеність працівників своїми професійними досягненнями.

3.2. Підвищення професійної кваліфікації суддів та працівників

Кваліфікаційний розвиток персоналу суду є важливим компонентом забезпечення високого рівня професійної компетентності та ефективності судової системи. До основних особливостей кваліфікаційного розвитку персоналу суду відносяться:

1. Постійне підвищення кваліфікації

1.1. Регулярні тренінги та семінари - персонал суду повинен постійно брати участь у навчальних програмах, семінарах та тренінгах, які оновлюють їхні знання щодо нововведень у законодавстві, правових процедур та судової практики.

1.2. Спеціалізовані курси - розвиток професійної компетентності через курси, орієнтовані на спеціалізацію, такі як судовий менеджмент, електронний документообіг, управління справами або робота з новими технологіями.

2. Участь у міжнародних програмах

2.1. Обмін досвідом з іншими країнами - залучення працівників судів до міжнародних навчальних програм або стажувань, що дають можливість перейняти досвід з інших правових систем і впровадити його у національну судову практику.

2.2. Відвідування міжнародних конференцій - участь у міжнародних форумах та конференціях сприяє не лише поглибленню знань, але й встановленню професійних контактів та співпраці (Прошутя, І. Д., & Прошутя, І. Д., 2018).

3. Індивідуальний розвиток

3.1. Менторство та наставництво - запровадження програм наставництва, в яких досвідчені працівники суду діляться знаннями та досвідом з молодшими

колегами (це сприяє більш швидкому професійному зростанню нових співробітників).

3.2. Індивідуальні плани розвитку - розробка персональних планів розвитку для кожного працівника, що включає визначення їхніх кар'єрних цілей, кваліфікаційних потреб та планування навчання.

4. Впровадження нових технологій

4.1. Навчання роботі з електронними системами - судовий персонал має бути обізнаний у використанні новітніх інформаційних технологій, таких як електронний документообіг, цифрові бази даних, системи управління справами (постійне оновлення знань про нові програмні продукти дозволяє підвищити ефективність роботи суду).

4.2. Автоматизація та судові технології - персонал повинен проходити навчання щодо використання нових технологій, таких як автоматизація судових процесів, що спрощує адміністративні завдання.

5. Кар'єрне зростання

5.1. Підвищення рівня кваліфікації для кар'єрного просування - судовий персонал має можливість пройти додаткові курси або отримати сертифікацію для підвищення свого кваліфікаційного рівня, що необхідно для подальшого просування на вищі посади.

5.2. Ротація посад - підвищення кваліфікації може включати ротацію між різними відділами або функціями в судовій системі для поглиблення знань у різних аспектах судового адміністрування.

6. Правове навчання та спеціалізація

6.1. Поглиблене вивчення галузей права - персонал повинен мати можливість постійно підвищувати свою кваліфікацію в конкретних галузях права, таких як адміністративне, кримінальне чи цивільне право, що сприяє їхній професійній спеціалізації.

6.2. Юридичне консультування - введення консультаційних сесій для обговорення складних правових питань або нових законодавчих змін, що потребують адаптації в судовій практиці.

7. Мотивація до навчання

Заохочення професійного розвитку - запровадження мотиваційних програм, таких як додаткові фінансові бонуси або визнання досягнень, за активну участь у навчальних програмах і підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.2 - Результати проведеного дослідження

№	Підсистема	Елемент	Встановлений %
1	2	3	4
1	Матеріальні стимули	Заробітна плата	93
		Премії та бонуси	65
		Доплати за стаж роботи та додаткові обов'язки	35
		Соціальні пакети	76
2	Нематеріальні стимули	Визнання успіхів	54
		Кар'єрний ріст	78
		Гнучкий графік роботи	97
		Менторство та наставництво	56
3	Професійний розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації	81
		Можливості для самоосвіти	74
		Участь у міжнародних програмах	83
4	Психологічний комфорт та соціальний клімат	Сприятливе робоче середовище	86
		Запобігання професійному вигоранню	34
		Соціальна підтримка	69
5	Оцінка та контроль	Оцінка результатів роботи	87
		Зворотній зв'язок	82
		Автоматизація процесів оцінки	67

Кваліфікаційний розвиток персоналу суду є безперервним процесом, який включає навчання новим технологіям, правовим змінам та індивідуальний розвиток, що сприяє підвищенню ефективності судової системи та якості прийняття судових рішень.

В ході дослідження ми провели опитування співробітників районного суду для оцінки якості використання елементів структури мотивації персоналу

районного суду. Всього було опитано 114 респондентів. Результати дослідження представлені у таблиці 3.2. де вказано задоволеність опитаних респондентів щодо впливу вказаного елемента системи.

Серед основних висновків після проведено дослідження варто зазначити, що існують певні елементи системи у секторі від 0 до 40, частина від 41 до 70 та від 71 до 100% (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Поділ елементів системи за певними групами

№	Група	Елементи
1	2	3
1	від 0 до 40 %	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запобігання професійному вигоранню 2. Доплати за стаж роботи та додаткові обов'язки
2	від 41 до 70 %	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизація процесів оцінки 2. Соціальна підтримка 3. Менторство та наставництво 4. Премії та бонуси 5. Визнання успіхів
3	від 71 до 100%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заробітна плата 2. Соціальні пакети 3. Кар'єрний ріст 4. Гнучкий графік роботи 5. Навчання та підвищення кваліфікації 6. Участь у міжнародних програмах 7. Можливості для самоосвіти 8. Сприятливе робоче середовище 9. Оцінка результатів роботи 10.Зворотній зв'язок

Для всіх елементів в діапазоні від 0 до 40 % необхідно повністю переглянути інструменти щодо впровадження та використання впливу зазначених методів, щодо діапазону від 41 до 70 % - використання зазначених елементів системи мотивації потребує певного корегування, а щодо діапазону від 71 до 100% - знайти можливості наближення цих показників до 100 %. Елементи першої групи - це 11,7% від загальної кількості структурних елементів, 2 група – 29,4% і найбільше кількість елементів увійшло до третьої

групи – 58, 9%. Тобто, більшість елементів мають діапазон впливу та задоволеності більше 70 % (рис.3.1).

Підвищення професійної кваліфікації суддів та працівників суду є важливим елементом забезпечення ефективності, незалежності та якості судової системи. Особливості цього процесу визначаються специфікою судової діяльності, постійним оновленням законодавства та потребою в адаптації до нових викликів.



Рисунок 3.1 – Структура елементів системи мотивації працівників районного суду

1. Юридична основа та обов'язковість:

– Законодавство багатьох країн, зокрема України, зобов'язує суддів та працівників суду проходити регулярне підвищення кваліфікації.

– Основою є Конституція, Закон "Про судоустрій і статус суддів", Кодекс суддівської етики та інші нормативно-правові акти.

– Для суддів обов'язковою умовою є участь у програмах підвищення кваліфікації для підтвердження їх професійної відповідності.

2. Основні напрями підвищення кваліфікації

2.1. Оновлення знань законодавства:

- Зміни у кримінальному, цивільному, адміністративному, господарському та процесуальному законодавстві.
- Практика застосування міжнародних конвенцій, зокрема Європейської конвенції з прав людини.

2.2. Розвиток професійних навичок:

- Удосконалення навичок написання судових рішень.
- Оперативність та ефективність роботи у судовому процесі.

2.3. Міжнародний досвід:

- Вивчення кращих практик зарубіжних судових систем.
- Участь у міжнародних конференціях та тренінгах.

2.4. Етика та комунікація:

- Дотримання суддівської етики.
- Розвиток навичок комунікації з учасниками судового процесу та громадськістю.

3. Форми навчання

- Очні курси: спеціалізовані семінари, тренінги, лекції.
- Дистанційне навчання: онлайн-курси та вебінари, що дозволяють отримувати знання без відриву від роботи.
- Стажування: тимчасова робота або обмін досвідом у вищих судових інстанціях або за кордоном.
- Самоосвіта: ознайомлення з актуальними науковими дослідженнями, участь у професійних спільнотах.

4. Установи, що здійснюють навчання:

- Національна школа суддів України: Головна установа з підготовки та підвищення кваліфікації суддів - організовує програми, які враховують зміни законодавства та міжнародну практику.
- Міжнародні організації: Рада Європи, ОБСЄ, USAID, що проводять програми для українських суддів.

- Університети та академії: інститути правосуддя, які розробляють спеціалізовані курси.

5. Проблеми підвищення кваліфікації:

- Фінансування: недостатність ресурсів для організації навчання.
- Навчальні матеріали: нестача оновлених матеріалів або методичних посібників.
- Технічне забезпечення: обмежений доступ до онлайн-платформ для дистанційного навчання.
- Навчальне навантаження: поєднання підвищення кваліфікації із повсякденними обов'язками.

6. Перспективи та вдосконалення:

- Впровадження сучасних технологій (штучний інтелект, інтерактивні платформи).
- Розробка індивідуальних програм навчання, враховуючи спеціалізацію суддів.
- Створення системи регулярного моніторингу якості навчання.
- Підвищення участі міжнародних експертів у процесі підготовки.

Професійне зростання суддів та працівників суду є безперервним процесом, що сприяє не лише підвищенню якості правосуддя, але й зміцненню довіри до судової системи.

3.3 Шляхи кваліфікаційного розвитку персоналу суду

Кваліфікаційний розвиток персоналу суду є ключовим фактором забезпечення ефективності судової системи. Основні напрями включають вдосконалення професійних знань, умінь, навичок та загального розвитку співробітників. Проаналізуємо основні шляхи кваліфікаційного розвитку та їх складові.

1. Професійне навчання:

1) регулярні курси та семінари:

- проведення навчальних заходів з оновлення знань про зміни в законодавстві;

- тематика може включати правові новації, роботу з судовими документами, технології судового адміністрування.

2) внутрішнє навчання:

- проведення внутрішніх тренінгів, організованих досвідченими суддями чи адміністраторами суду;

- теми: документообіг, забезпечення доступу до суду, комунікація з громадськістю.

2. Освітні програми:

- академічна освіта: отримання додаткової юридичної чи адміністративної освіти;

- професійні сертифікаційні програми: курси з управління в сфері судової адміністрації, технологій або комунікацій;

- післядипломна освіта: програми вищих навчальних закладів, які спеціалізуються на правових науках та управлінні.

3. Дистанційне навчання:

- онлайн-платформи: використання систем електронного навчання, таких як вебінари, відеолекції, інтерактивні курси;

- самостійне опрацювання матеріалів: доступ до електронних бібліотек, судових рішень, нормативних документів.

4. Участь у конференціях та форумах:

- професійні заходи: участь у регіональних, національних та міжнародних конференціях з питань судочинства;

- мережеві спільноти: взаємодія з колегами через професійні мережі, обмін досвідом і знаннями.

5. Стажування:

- на базі інших судів: обмін досвідом між судами різних регіонів;

- міжнародні програми стажування: навчання в рамках міжнародних ініціатив, таких як програми Ради Європи або USAID.

6. Використання сучасних технологій:

- навчання роботі з електронними системами: системи автоматизованого документообігу, електронний суд;

- ІТ-навички: оволодіння базовими та спеціалізованими програмами для адміністрування та обробки судової інформації.

7. Наставництво та коучинг:

- наставництво: старші працівники передають знання і досвід молодшим колегам;

- індивідуальний коучинг: робота з тренерами чи експертами для розвитку конкретних навичок.

8. Моніторинг і оцінка ефективності:

- оцінка результатів навчання: аналіз ефективності навчальних програм через оцінювання результатів праці;

- планування розвитку: індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, що враховують їхні потреби і кар'єрні цілі.

9. Підтримка професійної етики та комунікаційних навичок:

- етичні тренінги: навчання професійним стандартам поведінки;

- розвиток комунікаційних навичок: тренінги з ефективною комунікації з учасниками судових процесів, громадськістю та ЗМІ.

10. Співпраця з міжнародними організаціями:

- міжнародні грантові програми: фінансування навчання та стажувань за рахунок донорських організацій;

- інтеграція найкращих практик: вивчення та адаптація зарубіжного досвіду.

Розвиток кваліфікації персоналу суду сприяє підвищенню якості роботи, ефективності виконання завдань та зміцненню довіри до судової системи. Успішна реалізація цих шляхів залежить від підтримки держави, належного фінансування та активної участі самих працівників у процесі розвитку.

Заходи з підвищення та розвитку кваліфікації працівників районного суду мають бути спрямовані на забезпечення ефективності роботи, підвищення професійної компетентності, а також адаптацію до нових викликів у правовій сфері. Ключові аспекти заходів щодо підвищення та розвитку кваліфікації співробітників суду:

1. Навчальні семінари та тренінги:

- проведення регулярних навчань з актуальних змін у законодавстві;
- тематичні тренінги з діловодства, судової етики, управління конфліктами, медіації;
- навчання з використання сучасних ІТ-інструментів для роботи в суді.

2. Підвищення кваліфікації:

- курси підвищення кваліфікації на базі спеціалізованих навчальних закладів;
- співпраця з Національною школою суддів України;
- здобуття додаткової спеціалізації, наприклад, з адміністративного чи господарського права.

3. Обмін досвідом:

- організація стажувань в інших судах;
- участь у конференціях, форумах і круглих столах на тему судочинства;
- вивчення міжнародного досвіду через участь у програмах обміну.

4. Самоосвіта:

- надання доступу до спеціалізованої літератури, юридичних баз даних, електронних навчальних платформ;
- стимулювання працівників до самоосвіти шляхом надання сертифікатів і визнання результатів навчання.

5. Технологічне навчання:

- ознайомлення з новими програмами для автоматизації судового процесу;
- навчання користуванню електронними судовими реєстрами та іншими сервісами.

6. Оцінка результатів:

- проведення регулярної атестації працівників;
- оцінка рівня кваліфікації за допомогою тестування чи практичних завдань.

7. Створення сприятливих умов для професійного розвитку:

- менторство з боку досвідчених працівників;
- організація умов для балансу між роботою та навчанням (гнучкий графік, фінансування навчання).

8. Мотиваційні заходи:

- визнання найкращих працівників на основі їхніх професійних досягнень;
- система преміювання за активну участь у програмах підвищення кваліфікації.

Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню якості роботи працівників районного суду та забезпеченню дотримання високих стандартів судочинства.

ВИСНОВКИ

Підвищення професійної кваліфікації суддів та працівників суду є важливим елементом забезпечення ефективності, незалежності та якості судової системи. Особливості цього процесу визначаються специфікою судової діяльності, постійним оновленням законодавства та потребою в адаптації до нових викликів. Кваліфікаційний розвиток персоналу суду є безперервним процесом, який включає навчання новим технологіям, правовим змінам та індивідуальний розвиток, що сприяє підвищенню ефективності судової системи та якості прийняття судових рішень.

Професійне зростання суддів та працівників суду є безперервним процесом, що сприяє не лише підвищенню якості правосуддя, але й зміцненню довіри до судової системи. Розвиток кваліфікації персоналу суду сприяє підвищенню якості роботи, ефективності виконання завдань та зміцненню довіри до судової системи. Успішна реалізація цих шляхів залежить від підтримки держави, належного фінансування та активної участі самих працівників у процесі розвитку.

Заходи з підвищення та розвитку кваліфікації працівників районного суду мають бути спрямовані на забезпечення ефективності роботи, підвищення професійної компетентності, а також адаптацію до нових викликів у правовій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кицюк, В. П. (2012). Аналітична робота як непроцесуальна форма діяльності суду щодо протидії злочинності. *Європейські перспективи*, (3 (3)), 58-63.
2. Франко, І. О. (2017). Особливості перевірки якості та ефективності послуг, що надаються соціальними закладами України.
3. Гергелюк, Ю. І. (2017). Якість функціонування судів як ключових соціальних установ, що сприяють дотриманню соціальної справедливості.
4. Іваненко, О. Ю. *Адміністративно-правовий аспект надання судових послуг в Україні* (Doctoral dissertation, Запоріжжя. 2018).
5. Гречана, С. І. (2015). Адміністративне судочинство: завдання, система, принципи. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*, (30), 36-49.
6. Шопіна, І. М. (2004). Правові та організаційні засади підвищення ефективності професійної діяльності слідчих органів внутрішніх справ України. *Харків: Національний університет внутрішніх справ*.
7. Гончар, З. В. (2021). *Вдосконалення роботи з персоналом в органах судової влади України* (Doctoral dissertation).
8. Бевз, Т. А. (2022). *Регіональна політична еліта Сумщини: цінності, ідентичності, політична поведінка*. Instytut politycznych i etnonacional'nych doslidzen' im. IF Kurasa.
9. Аріпов, А. (2023). Сучасні форми стимулювання праці та їх адаптація до системи мотивації підприємства з урахуванням світового досвіду.
10. Іноземцева, К. О. (2021). *Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України* (Doctoral dissertation, Сумський державний університет).
11. Іванищук, А. А. (2017). Адміністративно-правове забезпечення судової влади в Україні: дис.... докт. юрид. наук: 12.00. 07. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. Київ.

- 12.Шинкарюк, О. В., Сігайов, А. О., & Столярова, В. В. (2017). Інституалізація провідних елементів механізму державного регулювання регіонального людського розвитку (III, попередня частина: моніторинг людського розвитку). *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, (1), 60-72.
- 13.Лациба, М., Хмара, О. С., & Орловський, О. С. (2010). *Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади: крок за кроком*. *Ukrains'kuy nezalezhnyy tsentr politychnykh doslidzhen'*.
- 14.Москвич, Л. (2013). Проблеми кадрової політики судової влади. *Історико-правовий часопис*, (1), 36-41.
- 15.Терехова, О. Ю. (2022). *Удосконалення стандартів професійної діяльності державних службовців (на прикладі Сумського окружного адміністративного суду)* (Master's thesis, Сумський державний університет).
- 16.Бойко, В. П. (2023). Сутність адміністративно-правового забезпечення ефективності функціонування судової влади України. *Вчені записки*, 68.
- 17.Русанова, І. О., & Юревич, І. В. (2016). Деякі питання судового кадрового менеджменту. *Форум права*, (4), 277-282.
- 18.Чухлебов, І. О. (2017). *Правове регулювання забезпечення кадрової політики органу публічної адміністрації в Україні* (Doctoral dissertation, Запоріжжя, 2017).
- 19.Сімоненко, С. В. & Вертелецький, Т. (2016). Система оцінювання роботи суду як засіб підвищення довіри громадськості до судової системи.
- 20.Іноземцева, К. О. (2019). Оцінювання якості роботи суддів як елемент кадрового забезпечення судової гілки влади. *Вісник НТУУ" КПІ" Політологія. Соціологія. Право*, (3 (43)), 244-249.
- 21.Терехова, О. Ю. (2022). *Удосконалення стандартів професійної діяльності державних службовців (на прикладі Сумського окружного адміністративного суду)* (Master's thesis, Сумський державний університет).
- 22.Гончарук, Н., & Белова, А. (2022). Сучасний стан організаційно-правового та кадрового забезпечення діяльності місцевих судів в умовах

європеїзації системи судового адміністрування в Україні. *Аспекти публічного управління*, 10(4), 5-12.

23.Леліков, Г. І., Логвиненко, М. І., Мельничук, Д. П., & Онищук, М. В. (2019). Кадрова політика в системі судоустрою як основа якісного правосуддя. Постановка проблеми. Стратегія рефор. *Правові новели*, 76.

24.Сафонова, О. Ю. (2015). Підвищення кваліфікації та професійна підготовка суддів: концепція дискурсу. *Актуальні проблеми держави і права*, (75), 217-224.

25.Печена, І. (2019). Підготовка та підвищення кваліфікації суддів та працівників апаратів судів.

26.Бондаренко, О. С. Системи оцінювання роботи суддів. *Актуальні проблеми приватного та публічного права: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 94-річчю з дня народження члена-кореспондента НАПрН України, академіка Міжнародної кадрової академії, Заслуженого діяча науки України, доктора юридичних наук, професора Процевського ОІ (31 березня 2023 року).*– Харків, 2023.–624 с., 251.

27.Вітрук, В. О. (2020). Сутність та ознаки професійного розвитку працівників суду. *Юридична наука*, (9 (111)), 295-305.

28.Самсін, І. (2014). Професійна підготовка суддів в Україні. *Слово Національної школи суддів України*, (1), 138-142.

29.Бойченко, Г. М., Бесчастного, В. М., Горбача, О. В., Головченко, В. В., Грицяя, О. Ю., Дубова, Г. В., ... & Гудімова, М. В. Зміст, сутність та види моральних заохочень працівників суду. *Юридична наука Juridical science*, 463.

30.Шинкар, Т. І. (2017). Застосування медіації в адміністративному судочинстві: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Львів-2018*. URL: http://lp.edu.ua/sites/default/files/dissertation/2018/8401/avtoreferat_dysertaciyi_na_zdobuttya_naukovogo_stupenya_kandydata_yurydychnyh_nauk-1.pdf.

31.Гриньова, В. М., & Грузіна, І. А. (2012). Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства.

32.Глущенко, О. М. (2020). Особливості мотивації персоналу в органах публічної влади.

33.Дрозд, О. Ю. Адміністративно-правовий статус національної школи суддів України.

34.Прошутя, І. Д., & Прошутя, І. Д. (2018). Адміністративно-правове регулювання діяльності місцевих загальних судів в Україні.