Прокуратурата между митовете и фактите

Организационна диагностика на процесите в областта на: визия и стратегически дейности, управление на човешките ресурси, лидерство и управление, комуникация, мотивационни фактори, корпоративна култура

СЪС СЪКРАЩЕНИЯ

Проведена през октомври 2020 г.-януари 2022 г. сред общо 1040 прокурори с частичната финансова подкрепа на Правната пограма за Югоизточна Европа на Фондация „Конрад Аденауер“

август 2022, София

© Петя Попова, Ива Пушкарова, *автори*
© Алексей Пампоров, Георги Кирилов, *рецензенти*
© Фондация за развитие на правосъдието, *издател*
София · 2022
ISBN: 978-619-92336-0-3

Настоящата публикация съдържа резултати от научни изследвания, извършени с научни методи и научна цел – да допринесат за компетентно, почтено и основано на обективно знание развитие на прокурорската институция и професионалната общност на прокурорите с оглед задачите, възложени им от Конституцията на Република България и законите на страната.

Никаква част от изложените аналитични резултати и изводи не е предназначена или годна да обслужва други цели, в това число лични, съсловни или политически.

Авторите на изследването не дават съгласие и не носят отговорност за използването на анализите им за цели, различни от научната.

1. ВЪВЕДЕНИЕ И МЕТОДИКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Правосъдната реформа в България през последния над четвърт век се развива като един от политическите приоритети на държавата в обстановка на постоянно висока обществена претенция за справедливост. Макар поради тази цел да се радват на относително трайна и силна обществена подкрепа, реформените инициативи са традиционно критикувани в професионалните среди като хаотични, разпокъсани и противоречиви, лишени от визия, фиксирани върху повърхностни и временни проблеми при избягване на знания и дискусия върху същностните, поради което неуспешни в мисията да осигурят върховенство на закона и демократична зрялост на обществото[1]. Техните приоритети и мерки следват динамиката на правителствените смени при все по-пряка зависимост от все по-крайни частни възгледи на политически субекти с нетрайно или непоследователно участие в управлението, а разделянето на ВСС на две колегии очаквано внесе масивна политизация в процесите на реформа и управление на правосъдния сектор[2]. Почти всички инициативи срещат силни професионални резерви по отношение на способността си да постигнат заявените цели, без тези резерви да получават отговор поради трайна нагласа на политическите елити да отхвърлят магистратурата като възможен партньор. Изолацията е по-подчертана по отношение на държавното обвинение, което по-често се сочи за фактор на реформена стагнация в сравнение със съда и за което допринася обстоятелството, че съдебната реформа се възприема политически по-скоро като реформа на наказателното правосъдие.

Реформените провали се отдават на комбинация от съпротиви на съдебната власт, разрастващи се корупционни зависимости в нея и професионална некомпетентност на магистратите, но тези популярни обяснения не са били подлагани на аналитична проверка. От целеполагането до резултата си реформеният процес нито се наблюдава, нито се оценява устойчиво и обективно през перспективите на неговата рационалност, адекватност, ефективност, комуникация и пр., поради което нито неговите ефекти, нито

[1] **Пушкарова, И**. Комплексно изследване на прилагането на Концепцията за наказателна политика, 2010-2014 г., С., Естат, 2019; **Манолова, М.** Популизмът и българският наказателен закон. // Сборник с доклади от международна научна конференция, УИ „Св. Климент Охридски“, 2018; Съюз на съдиите в България. Становища по проекти за ЗИД на ЗСВ.

[2] За аналитичните прогнози за тези рискове вж. материалите от Кръгла маса „Конституционният модел на Висшия съдебен съвет и предложенията за промени“, проведена на 06.07.2015 г. в сградата на Съюза на юристите в България, както и Авторски колектив. Реформения експеримент – поглед към човека в съдебната власт. ФРП, 2012 г.

причините за тяхната неудовлетворителност са ясни на субектите, анагирани с вземането на решения и изпълнението им.[3]

Целта на настоящия анализ е да установи и изследва реформените потребности, ресурси и реакции на прокурорите и така да допринесе бъдещите реформени инициативи в прокуратурата да бъдат основани на знание за обективното състояние и възможности на системата и хората в нея. Проведеното изследване предоставя актуална картина на нивото на ангажираност и мотивация на прокурорите в ПРБ и очертава значимите за него фактори и процеси.

Предмет на анализ са микро и макро процесите в областите: визия, мисия и стратегия; организационна култура; професионална идентичност; лидерство; мотивация и удовлетвореност; комуникация; работа в екип; работен процес; професионално и кариерно развитие; условия на работа (среда и ресурси). **Основен инструмент** на изследването е анонимен въпросник, съдържащ 46 затворени въпроса и 3 отворени, който се разпространява сред прокурорите по различни официални и неофициални комуникационни канали на два етапа: през есента на 2020 г. и началото на 2022 г. Общият брой респонденти в първия етап е 940, като не всички са отговорили на всички въпроси от въпросника. Когато броят отговорили е по-малък, това е изрично отбелязано в анализа. През 2022 г. общият брой е 218, като въпросникът е попълнен изцяло. И в двата етапа, които могат да се разглеждат като самостоятелни изследвания, всички прокурори и следователи са имали равен достъп до въпросника и до всички въпроси от него. 215 респонденти са участвали и в двете изследвания и са отговорили на

[3] Вж. **БИПИ**, Индекс на съдебната реформа, 2002 г., 2004 г., 2006 г., 2013 г.; Индекс за реформата в прокуратурата, 2010 г., 2013 г.; Нагласи на магистратите за реформи в съдебната система в България, 2014 г., 2016 г.; **Марков, Д., Йорданова, М.** Съдебната реформа: прокуратурата и разследващите органи в контекста на членството в ЕС, ЦИД, 2005; **Пушкарова, И.** ВСС като гарант за независимостта на съдебната система – 15 години по-късно. Отворено общество, С., 2006 г.; **Гяурова-Вегертседер, Б., Делчева, В., Ковачева, Д., Иванова, Ив., Тодорова, М., Смедовска-Тонева, Р., Дочев, Т.** Оценка на изпълнението на Стратегията за реформа на съдебната система в България, 2003-2008 г., Отворено общество, 2009 г.; **Георгиева, П., Брегов, И., Баксанова, Ек.** Съдебна реформа. Опит за възобновяване на дебата, ИПИ, 2019 г.

всички въпроси. Липсват значими разлики в представеността по региони, ниво в системата или друг критерий за групиране на респондентите, като представеността е пропорционална на структурата на цялата целева група.

Тъй като в много области не се регистрира промяна между 2020 г. и 2022 г., съпоставителни данни и от двата етапа са предоставени само когато очертават значими изменения.

Използваната **методология** съчетава Индекса за лоялност и престиж на организацията (NPS: net promoter score) с количествен въпросник, който изследва 11 фактора, пряко обвързани е ниво на удовлетвореност и мотивация на служителите[4]. Комбинацията дава пълна картина на мотивация и удовлетвореност, като изследва основните фактори и причини за конкретните ѝ нива.

Основен критерий за групиране на респондентите е позиционирането им по 10-степенната скала (0-10) на NPS, която отчита количествено отговорите на въпроса „Бихте ли препоръчали ПРБ като работно място (на колега, познати, приятел)?“ Освен това NPS се измерва и с два от отворените въпроси[5]. „Централната тенденция“ – склонността на хората да отговарят в осреднени стойности (в случая с тенденциозен избор на оценка 5) – е преодоляна с допълнителен корелационен

Причините за избора на NPS като въвеждащ към основния въпросник са:

1. NPS е количествен показател за настоящата ситуация в изследваната организация;
2. При липса на предишни изследвания и външен референтен измерител за нива на удовлетвореност и мотивация на прокурорите, NPS дава добра отправна точка за сравнение при бъдещи изследвания и измерване на ефективността на препоръчаните и приложени практики и реформи. Индексът се проследява лесно във времето за целите на мониторинг и скрийнинг и улавя флуктуациите в нагласите и поведението на прокурорите. При периодично измерване той действа като вътрешен референтен критерий за развитието на институцията и реакцията на служителите ѝ към настъпили промени.
3. NPS е универсална абстрактна мярка, която преодолява съпротивите на респондентите да отговарят директно колко са удовлетворени или мотивирани*.
4. NPS е ключов показател за определяне на тежестта на факторите посредством последващ корелационен анализ. В изследването не са приложени регресии, защото не са подходящи за данни от типа “Social opinion”.
5. NPS в организационната практика е стабилен показател, добър предиктор и относително обективен маркер при измерване на ниво на мотивация на служителите с организацията.

---

* Поради това NPS е широко разпространен и познат инструмент в регулярни пазарни проучвания. Като методология той обичайно се използва за маркетингови проучвания, но има достатъчно надеждни данни, че съчетана с изследване на фактори от второ ниво (‘second layer drivers’) е много подходяща за проучване на нива на мотивация и удовлетвореност на служителите в организации.

[4] Целият инструмент е достъпен за попълване в продължение на 2 месеца на линк, обезпечен с технически гаранции за анонимност и поверителност, а първичните данни се обработват от външна независима организация.

[5] Приложение 2 и 3.

анализ между затворени и отворени въпроси, както и към осреднен резултат на факторите от второ ниво (‘second layer drivers’) и NPS показател.

Методиката на анализ включва следните етапи:

Първичен анализ и профилиране: Респондентите са групирани според нивото на системата, в което работят, и според ранга, който имат. Групите се сравняват по вътрешна структура на мненията. Изводите се сравняват за различните нива на системата и за различните групи. Отделно се наблюдава влиянието на променливата „стаж”. Основен критерий за групиране е NPS. Отделно респондентите се групират според въпросите и според отговорите, които са дали.

Интерпретация: тълкуване на резултатите в контекста на отговорите на отворените въпроси и с приобщаване на контролни резултати от дълбочинни интервюта с отделни магистрати и професионално ангажирани с правосъдието експерти, становища на институции и съсловните сдружения в съдебната власт, фокус групи за обсъждане на резултатите и др. Отворените въпроси са нализирани с методите на контент и сентимент анализ с групиране на отговорите около основните теми и корелация с NPS показател и факторите от количествения въпросник. Така се събират две линии на информация, съответно в резултат на количествени оценки и на качествената информация. Допълнителни дълбочинни интервюта и фокус групи са проведени с респонденти, избрани и групирани по критериите „типичен случай“, „лидери“ и „максимално разнообразие“. Анализът включва диагностика на ефектите от реформата, структурен анализ на групови идентичности с очертаване на дългосрочни процеси и актуално динамично състояние, както и извеждане на прогнози.

ТЕОРЕТИЧНА РАМКА И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ	
Организа-ционна култура	Организационната култура е елемент от институционалната структура[6], която отразява институционалните цели чрез ценности, вярвания и лични каузи на участниците. Тя достига до тях чрез институционални практики, ритуали, специфичен професионален език, символи и истории[7] и ръководи действията им чрез споделени неформални разбирания, нагласи и групови норми[8], изграждащи мълчаливия траен социален порядък в организацията. Колкото по-богат и развит е той, толкова по-устойчива е мотивацията на хората.

[6] **Henderson, I.**, Human Resource Management for MBA and Business Masters, 3rd Edition, Kogan Page Publishers, 2017.

[7] **Rokeach, M.**,The Nature of Human Values, New York, Free Press 1973.

[8] **Groysberg, B., J. Lee, J. Price & J. Cheng**. Organisational Culture. The Leader’s Guide to Corporate Culture. How To Manage the Eight Critical Elements of Organisational Life. In: Harvard Business Review, Jan-Feb 2018.

ТЕОРЕТИЧНА РАМКА И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ	
	Организационната култура обикновено се дефинира според скалите стабилност/гъвкавост и индивидуализъм/колективизъм. Първата скала определя относителната тежест на ценностите на независимостта, конкуренцията и индивидуалното представяне спрямо тези на интеграцията, взаимоотношенията и координираните екипни действия. Втората определя относителното предимство на предвидимостта, последователността и устойчивостта спрямо адаптивността, от което зависи дали организацията ще акцентира на йерархичните зависимости, подчинението на формален контрол и спазване на правила с цел краткосрочна ефикасност или на иновативност, отвореност, разнообразие с цел дългосрочна ефективност.
Визия, мисия, стратегия	**Визията** представя образа, към който институцията се стреми в рамките на зададените от външната среда фактори и постижим при условия извън институционалния контрол. Визията на ПРБ описва желания от нея образ в рамките на установения конституционен модел. **Мисията** описва стратегическата (генерална) цел, изразяваща смисъла на съществуването и общопризнато предназначение на институцията, постигането на която реализира визията в бъдеще. Мисията пояснява с какво ПРБ може да бъде полезна на обществото и е насочена към решаване на конкретен обществен проблем. **Стратегията** задава формалната логика, която ориентира участниците за институционалните цели, и така дава яснота и фокус на колективните им действия и решения[9]. Тя разчита на планове и инструменти за мобилизиране и може да бъде укрепвана със система за признаване, насърчаване и конкретно възнаграждаване на постиженията и неблагоприятни последици при неуспех. По принцип, включва и механизми за наблюдение на външната среда, които да идентифицират потребности и посоки на промяна, водеща към растеж. Визията, мисията и стратегията са фактори за консолидация и организационна ефективност само ако са съгласувани с организационната култура. Ако те се отклоняват от нея, участниците не ги припознават и не ги следват[10]. Участниците в институция с повече от един вид организационна кулрута може да интерпретират визията, мисията и стратегията с известни разлики.
Лидерство	В широк смисъл лидерството е процес на непринудително влияние върху груповата активност, насочена към постигане на определени групови цели[11]. В по-тесен смисъл то може да се обясни като: - отличително качество или съвкупност от качества или характеристики на човек, който осъществява влиянието върху групата[12]. - тип управленско взаимодействие (между водач и последователи), основано на ефективно съчетаване на различни източници на власт и насочено към насърчаване на хората за постигане на общи цели. Според този възглед лидерството се свежда до система взаимоотношения, възникващи когато един участник проявява инициатива и поема отговорност за действията на групата. - начин на въздействие върху хора, които работят заедно за изпълнение на обща цел[13]. Успешното лидерство се основава на осъзнато развиване на организационната култура. Риск пред неговата ефективност е непознаването, пренебрегването или трайното отклонение от водещата култура на управляваната организация.[14]
Комуника-	Комуникацията е процесът, при който хората обменят помежду си мисли, знания и настроения

[9] **Groysberg, B., J. Lee, J. Price & J. Cheng**. Organisational Culture. The Leader's Guide to Corporate Culture. How To Manage the Eight Critical Elements of Organisational Life. In: Harvard Business Review, Jan-Feb 2018.

[10] **Фламхолц, Е., Рандъл, И**. Корпоративна култура. Основното стратегическо предимство.С., МАК, 2016 г., с. 263 и сл.

[11] **Aldac R., Stearns T.**, Management, Cincinnaty, Ohio, 1987 .

[12] **Якока, Л.,Уитни К.** Къде изчезнаха лидерите?, Ciela, 2007, с. 11-16.

[13] **Семерджиев Ц.** Стратегическо ръководство и лидерство. Среда на стратегическото ръководство, Софттрейд, 2007, с. 49.

[14] **Groysberg, B., J. Lee, J. Price & J. Cheng**. Organisational Culture.Ibid.

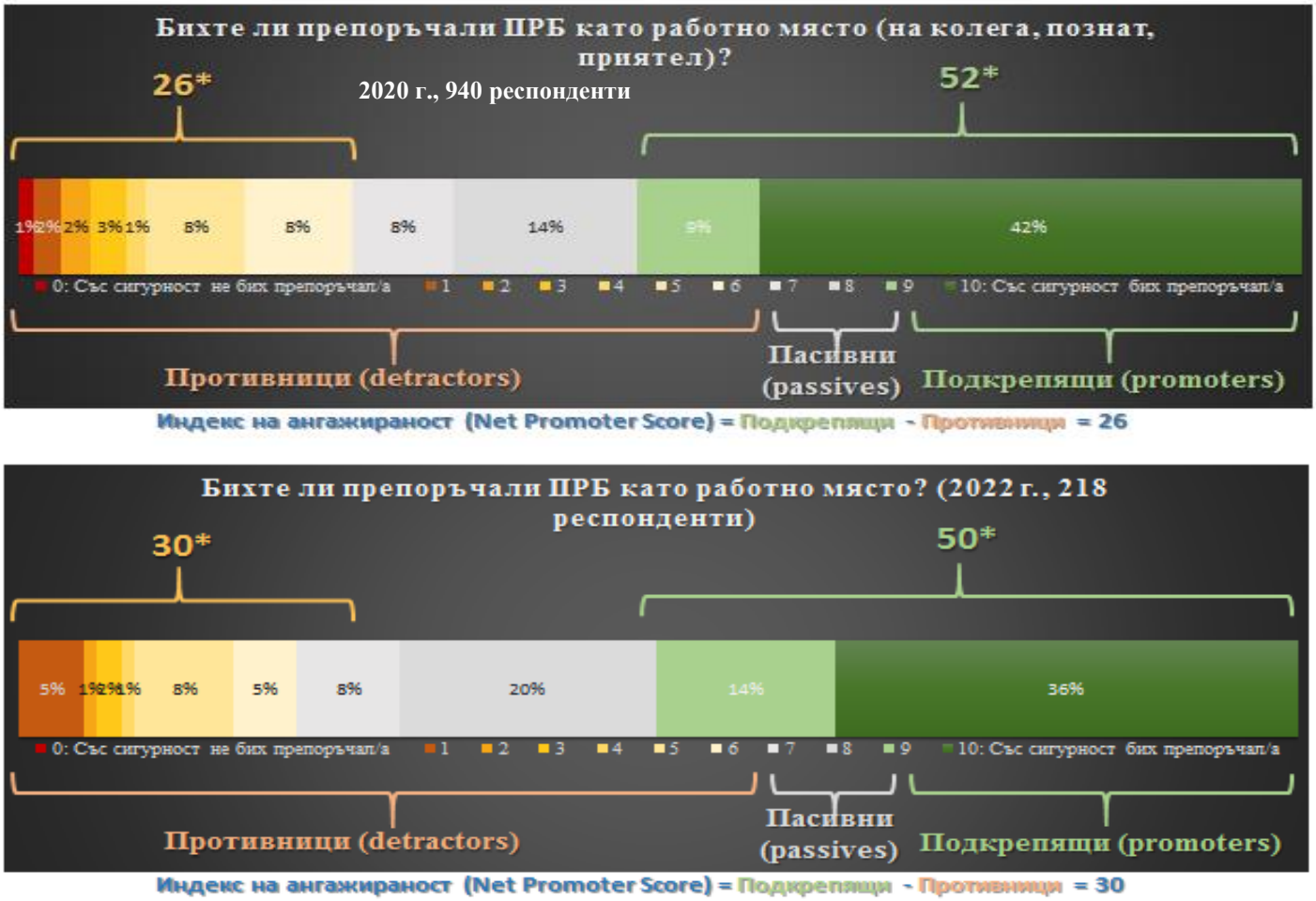
ТЕОРЕТИЧНА РАМКА И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ	
ция	по повод съвместна дейност и който е насочен към постигането на определена цел. За целта комуникацията на работното място трябва да е ефективна - да предава посланията по начин, при който получателят ги приема максимално коректно. Тогава тя помага за изграждане на професионален морал, доверие, лоялност и отдаденост. Инструментите за ефективна комуникация са: активно слушане, обратна връзка, навременно, регулярно и коректно подаване на информация, уважение към събеседника.
Мотивацион-ни фактори	Повечето научни теории разглеждат мотивацията като конкретно състояние между две ясно обозначени крайни позиции - полюси на висока и на ниска удовлетвореност. Фредерик Хърцбърг доказва, че процесите на постигане и намаляване на удовлетвореността *в работата* са различни и зависят от различни фактори, като удовлетворението и неудовлетворението от труда съжителстват заедно - човек може да бъде едновременно доволен и недоволен и всяко от тези състояния се определя от различни обстоятелства[15]. Първата група са поддържащи (хигиенни) фактори - обстоятелства от микросредата, които влият върху нивото на неудовлетвореност, но наличието им или (свръх)задоволеността на свързаните с тях потребности не повишава мотивацията. В тази група влизат фактори на физическата среда (материални и битови условия на работното място, сграда, местонахождение и достъпност, техническа и технологична осигуреност, административна обезпеченост), работния микроклимат (отношения в екипа, микрокултура, натовареност) и възнаграждението на професионалното представяне (заплата, бонуси, сигурност на работното място, система от нематериални награди, система за оценяване на представянето и свързване на резултатите със системата на възнаграждаване, както и системите на технически контрол). Когато не са добре осигурени, тези фактори предизвикват неудовлетворение и демотивация, но след достигане на определени нива на задоволеност, повишаването им не увеличава мотивацията. Колкото хората са по-силно мотивирани, толкова са по-толерантни към по-слаба задоволеност на хигиенните фактори, но обратното не е вярно. Втората група фактори са задоволяващи или **мотивационни**. Те винаги влият пряко върху удовлетвореността на труда. В тази група влизат: интересна и увлекателна работа, която носи вътрешна удовлетвореност и човек има достъп до резултатите от нея; възможности и условия за постижения; професионален растеж; възлагане на отговорност; получаване на признание; чувство за принадлежност към значима група/институция. Честа грешка при лидерството е неразличаване на хигиенните фактори и факторите на мотивация и опит да се повиши удовлетвореността само чрез управление на хигиенни фактори. Ако мотиваторите не са осигурени, но хигиенните фактори са, човек може да функционира относително добре в работна среда, но не би разгърнал пълния си потенциал и неговата продуктивност ще бъдат ограничени на очаквания минимум. Такова положение би се разчело от външната обществена среда като закостенялост, инертност, мързел, съпротива, отчуждение.
Професио-нална роля	Професионалната роля на прокурорите е очертана от тяхното възприятие за техните професионални отговорности, границата на свободата им на самостоятелни решения и степента на познаване на очакванията, които институцията има към тях при изпълнение на професионалните им права и задължения. Макар поради нормативната регламентираност на прокурорската професия голяма част от професионалната роля да е формално установена, тя е динамичен фактор, пряко влияещ на професионалната мотивация, който изисква компетентно управление.

[15] **Pardee, R. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor and McClelland**. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation, 1990; **Herzberg, F., B. Mausner, B. Snyderman**. The Motivation To Work, NY: Wiley, 1959.

2. РЕЗЮМЕ НА ОСНОВНИТЕ ИЗВОДИ

Сред респондентите преобладават прокурори с дълъг стаж (58 %), предимно обитаващи районното ниво на системата (44%) и без ръководен опит (71%), като с относително високо представителство са групите на младите прокурори (37%), на прокурорите, чиито позиции изискват по-висока квалификация и опит (43%), както и на прокурори с относително дълъг управленски опит (20%). Това позволява относително прецизно профилиране на различните подгрупи в институцията.

2.1. В периода от есента на 2020 г. до началото на 2022 г. се отчита **ниско към средно ниво на <u>институционална ангажираност</u> на прокурорите с тенденция към стагнация на чувството за лоялност към и престижност на прокуратурата като място за професионална реализация.** Тенденцията се извежда от съчетанието от леко покачване



на NPS от 26 на 30, намаления брой респонденти през 2022 г., изчезването на групата на радикалните „крайни противници“ (прокурори, които никога не биха препоръчали прокуратурата като място за професионална реализация) и свиването на групата на

крайните привърженици (прокурори, които твърдо биха препоръчали прокуратурата като работно място) за сметка на увеличаване на групата на „пасивните“ (прокурори, които се колебаят). Макар количествените характеристики на институционалната ангажираност да са относително запазени, качеството на лоялността е изменено и се влияе от вътрешната мотивация на респондентите относително повече, отколкото от фактори, управлявани от институцията, и фактори на средата. Данните дават основание за извод – подкрепен и от данните, по-долу– че намалява увереността на респондентите, че в институцията предстои промяна.

2.2. Ангажираността се влияе от системни фактори, действащи на всички нива на прокуратурата, но съотношението е относително по-неблагоприятно в районните и апелативните прокуратури и по-благоприятно във ВКП/ВАП. Особено силно е влиянието на личната мотивация на респондентите, която е много висока при влизане в системата и при големи групи прокурори се запазва въпреки последващ демотивиращ опит.

2.2.1. Фактори с най-силно влияние върху ангажираността са: **1)** чувството за признание на професионалните усилия и постижения от страна на ръководството и колегиалната среда; **2)** яснота и предвидимост на професионалното и кариерното развитие като реална индивидуална перспектива; **3)** мисията и целите на ПРБ; и **4)** политиките по управление на хора. Тези фактори са свързани и следва да бъдат приоритизирани като система. Те насочват към политики, които интегрират индивидуалното представяне на всеки като основен критерий за кариерно възнаграждаване, осигуряват единна ценностна основа за професионално представяне, измеримост и сравнимост на критериите за професионално израстване и съотнасят индивидуалните постижения към мисията и целите на ПРБ като образци за работещ, разбираем и справедлив модел за израстване в организацията, в който хората имат доверие.

2.2.2. Факторите **със средна тежест** по отношение на ангажираността са свързани с: **1)** чувство на принадлежност към организацията и екипа; **2)** посоката на развитие на ПРБ; и **3)** степента на информираност и изясняване на ролята на респондента със съответните за нея права и задължения. Тези фактори следва да се управляват по начин, свързан със и синхронен на стратегиите за подобрение във факторите с най-голяма тежест.

ФАКТОРИ С НАЙ-ГОЛЯМА ТЕЖЕСТ:

ФАКТОРИ СЪС СРЕДНА ТЕЖЕСТ:

2.2.3. С най-ниска тежест са факторите, свързани с: лидерство; екипност; заплащане и хигиенни фактори. Подобрение в тях, което не е съпроводено с подобрение в групата на факторите с най-голямо влияние, няма да доведе до повишение на ангажираността и би било инициатива в рамките на статуквото**.**

2.3. Водещата <u>организационна култура</u> в ПРБ е ориентирана към постигане на цели и основана на ценностите на алтруизма и идеализма. Хората са обединени от фокус върху устойчивостта и общото усилие да допринесат за по-справедлив свят. Достойнство на тази култура е наличието на ясни приоритети и цели и канализиране на енергията в една посока за тяхното постигане. Участниците очакват справедливо оценяване и мотивацията им силно се влияе от признание. Подходящи са лидери, които наблягат на споделените ценности и службата на висши каузи, вдъхновяват за постигане на цели и умеят да възнаграждават постиженията.

Рисковете, които тази култура крие, са в пренебрегването на необходимостта от насърчаване на междуекипното сътрудничеството и взаимодействието с външни за системата структури (напр. МВР, администрации, деловодни структури), както и в опасността от подържане високи нива на стрес и тревожност у прокурорите. Тези рискове са фактор за стагнация и съвкупният анализ на данните показва, че те са **реализирани и трайно навлезли в микропроцесите в институцията**.

2.2.2. Без водещо значение са други три вида култури:

1) **стабилна и сигурна** - тя се определя от ценностите на реализма, планирането, вниманието към детайла и към добрата подготовка, тъй като естеството на работата съдържа предвидими рискове, които хората познават. Участниците са обединени от очаквания за промени и потребност да се усещат подкрепени и подготвени за тях;

2) **развиваща се** - характеризира се с творчески и изследователски импулс, ценностите на любопитството, знанието, нововъведението и приключението;

3) **консервативна** – противоположна на развиващата се. Тя обединява около уважението към статуквото и следването на правила, а работната среда се отличава с методичност, спазване на процедури и протоколи и желание на участниците да се вградят в структурата и обичаите ѝ.

Появата на развиваща се и консервативна култура, интерпретирана на фона на данните за преживяването за професионална идентичност по-долу, по-скоро сочи на интуитивно привнасяне на екипни особености към организационната култура или става въпрос за по-мащабни групови реакции на повишената динамика на средата, в която функционира ПРБ след 2019 г. Ако обаче данните отразяват автентично преживяване за организационна култура, а не за екипна динамика, са необходими допълнителни

изследвания. Поддържането на две противоположни култури изисква много енергия и изключително ясна комуникация, която да определя границата между тях. Умелото управление на принципите на двата вида култура би позволила гъвкаво развитие на ПРБ, ако е налице осъзнато вграждане на тези принципи в управленските практики.

2.2.3. Макар да са посочени, **хедонистичната**, **хуманната** и **гъвкавата** култура обективно не присъстват в ПРБ, ако се изходи от нейната конституционна и нормативна рамка[16]. Появата им в структурата на отговорите се дължи на микроекипна специфика, водеща до когнитивно смесване на преживяването съответно за професионално удоволствие от работата, правозащитните лични професионални каузи на респондентите и екипния и кариерния им опит, които принадлежат към субективните усещания за ролева идентичност, с признаците на организационната култура. При тези групи е налице микрокултура, която е различна от общата институционална култура. Тези групи респонденти принадлежат главно към по-младите поколения прокурори с по-кратък стаж и все още висока ресурсна устойчивост (на мотивация и натоварване) срещу професионално прегаряне, които са склонни да проектират върху институцията ценностните черти на професионалната си роля.

2.2.4. Подобно е отклонението в групата, посочила културата на ПРБ като **авторитарна** (17% от респондентите, 2020 г.). За тази култура е характерна решителност, смелост, сила и конкуренция между участниците за постигане на лични ползи, поради което тя се основава на силен контрол и доминиране (характерна за престъпни организации, някои видове търговски дружества и политически партии). В тази група преобладават прокурори със стаж в системата над 10 години, които са привлечени или задържани в нея главно по съображения, произтичащи от усещане за сигурност и обезпеченост. Тази група обаче споделя в най-голяма степен субективни преживявания за безсилие (42.9%), тревожност (45.5%), разочарование (43.5%), изолация (58%), неувереност и липса на насърчение (55.6%) – виж таблица № 1 по-долу. Нейните оценки за организационната култура следователно подлежат на интерпретация по-скоро в контекста

[16] **Хедонистичната** култура е основана на забавление и удоволствени преживявания и оценностява спонтанността, игривостта и хумора (характерна за творчески колективи в сферата на изкуствата). **Хуманната** култура е съсредоточена върху взаимоотношения на доверие, топлина, съпричастност, взаимна подкрепа и искреност (характерна за организации за подкрепа на пострадали и социално слаби, здравни грижи, сферите на закрилата и др.). **Гъвкавата** култура е обединена около ценностите на адаптивността към изисквания на средата и следва външно зададени очаквания (характерна за стопански субекти с висока чувствителност към потребителското търсене).

на реакциите към лидерски стилове с авторитарни елементи, на които респондентите са изложени, преживяванията им за самостоятелност и независимост, както и за доверието на околните в тяхната компетентност и зрялост.

2.3. <u>Визията, мисията и стратегията</u> на ПРБ отразяват основните черти на водещата организационна култура. Преобладават респондентите, които заявяват, че ги познават добре и намират връзка между собствените си професионални каузи и институционалните. На това се дължи ясно изразеното в данните усещане за общност и споделена мисия и визия, както и устойчивото одобрение у повечето респонденти за посоката, в която прокуратурата се развива. Данните от 2020 г. и 2022 г.не съдържат значими различия.

Важно е да се отбележи, че отговорите се отнасят до устойчиви структурно-организационни, а не управленски или функционални характеристики на институцията, нито до това как тези характеристики се комуникират извън нея.

2.4. <u>Лидерството</u> в ПРБ е силно институционализирано, поради което изследването се съсредоточава главно върху лидерските стилове, прилагани на различните нива в системата на административното ръководство. Изводите са следните:

2.4.1. Независимо дали респондентите споделят пряко критичните си оценки, **те имат ясна, монолитна и широко споделяна позиция какво харесват и не харесват у ръководителите си**.

2.4.2. Открояват се два типа лидер – демократичен и авторитарен.

Демократичният е вдъхновяваща и мотивираща личност, предоставяща навременна и достатъчна информация, относително отзивчива при нужда от съдействие и осигуряваща относително конфортна среда за работа. Особено се цени толерантността към критично мнение и демонстрацията на уважение към административно подчинените. Този вид лидер е описан в преките формални отговори и отразява реално съществуващи положителни черти на действащи административни ръководители, у които описаните черти преобладават.

Вторият тип лидер се отнася до потискаща, неотзивчива, незряла и управленски немощна личност с непоследователен стил, която прокурорите възприемат като заплашителна, безполезна, натоварваща, деспотична и/или демотивираща. Тези негативни черти се откриват както у ръководители, имат и редица позитивни черти, така и у ръководители, у които негативните доминират.

Най-нетолерантно е отношението към **ръководител, чието поведение се възприема като намеса в самостоятелните професионални решения на респондентите**.

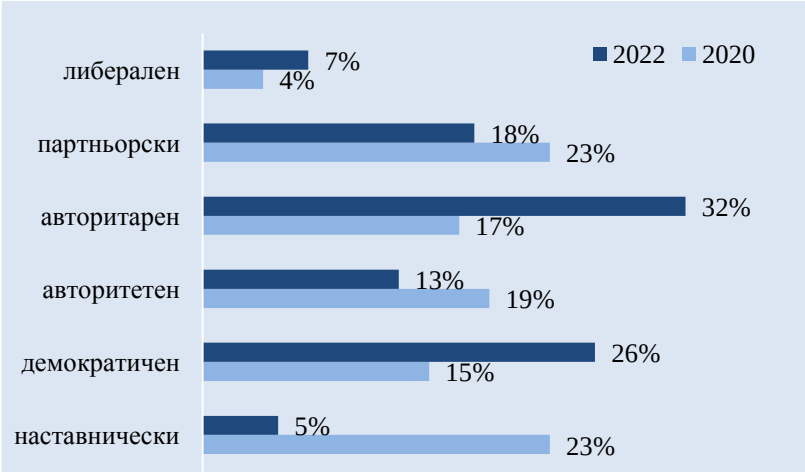
Такъв подход грубо конфронтира базисните ценности на организационната култура, визията, мисията и стратегията на институцията и поражда необратим разпад на доверието в лидера. Респондентите развиват стратегии да избягват да се подчиняват на решенията му и това води до необходимост от незабавната му смяна.

Присъствието на втория тип лидер дава основание за извод, че е налице **прогнозен риск от развиване на токсично лидерство на отделни различни нива в системата, вкл. под действието на локални или ситуационни фактори**[17].

[17] Терминът „токсично лидерство“ е въведен в проф. Марша Лин Уикър през 1996 г. (**Whicker, M.L**, Toxic Leaders: When Organizations Go Bad, Westport, Praeger Pbl, 1996). Вж. още **Kellerman, B.** Bad Leadership: What It Is, Why It Happens, Why It Matters (Leadership for the Common Good), Harvard Business School Press, 2004; **Lipman-Bluemen, J.** The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them. Oxford, 2006; **Goldman, A.** Transforming Toxic Leaders, Stanford Business Books, Stanford University Press, 2009. Токсичното лидерство е дисфунционален (деструктивен, експлоатационен) вид авторитарно лидерство, при което потребностите и целите на институцията се заместват с цели и потребности на лидерски звена, изпаднали в токсичност. При него интензивно се използват авторитарни методи по начин, който поражда злоупотреба с връзката лидер-последователи и влошава състоянието на организацията. То е проява на властови дисбаланс, който се основава на строг йерархичен контрол, подчиненост и централизация на вземането на решенията във все по-ограничен кръг хора, като от изпълнителите се очаква да се приспособяват към решенията и да ги изпълняват независимо от рационалността и реалистичността им.

2.4.3. В различна степен се наблюдава проявата на всички изследвани лидерски стилове. Такова разнообразие е присъщо на водещата организационна култура в ПРБ, тъй като то позволява оптимизиране на институционалните процеси за постигане на заявените институционални цели.

2.4.3.1. Водещата позиция на наставническия (23%) и на партньорския (23%) стилове през 2020 г. говори за организация, в която доверието, подкрепата и стремежът към непрекъснато професионално развитие са в основата на организационната култура. Тези два стила позволяват разгръщане на професионалния потенциал и подсилват вътрешната мотивация на прокурорите, които като гилдия реагират най-конструктивно на тях.



Появата на **либералния** и **демократичния стил** в отговорите (общо 18 % през 2020 г.) се дължи на когнитивно смесване на лидерския стил с екипна динамика и преживявания за професионално зачитане, овластяване и доверие от страна на конкретни ръководители. Корективният анализ насочва към извод, че респондентите, които са ги посочили, са изложени главно на комбинация от партньорско и наставническо лидерство.

2.4.3.2. Авторитарният (директивният) стил през 2022 г. се намира във възход. За неговото засилване обективен и ясно очертан относителен принос имат следните фактори:

1) смяната на висшия мениджмънт след избора на нов главен прокурор, която по принцип допуска временно засилване на авторитарните елементи в управлението на институция с институционализирано лидерство и това е донякъде естествена част от организационната динамика, предпоставена от организационната култура;

2) кризисната среда на функциониране, обусловена от: а) наличието на външен натиск и заплаха за нова смяна на мениджмънта, които прогресират от началото на актуалния мандат; и б) пандемията с covid-19, наложила нови условия на работа в периода на изследването. Кризисната среда е самостоятелен фактор, пряко определящ преминаване към директивен стил дори на по-ниските управленски нива в системата, който осигурява бърза организационна консолидация и повишава ефективността при заплахи.

Авторитарният стил е подходящ, предназначен и успешен само ако се прилага за кратко. Поддържането му за продължителен или неопределен период води до изтощение, демотивация и стагнация на организационното развитие с прогресивен спад в ефективността, независимо дали кризата продължава или не. Тези рискове се задълбочават. Допълнителен принос за тях има и обстоятелството, че **този стил не е синхронен на организационната култура и усилва негативите на по-синхронния наставнически стил** (вж. таблица №1). Това създава самостоятелни **рискове от поява на токсично лидерство** на управленски нива, на които по различни причини авторитарният стил е задържан твърде дълго време.

Като прокурор се чувствам... (2020 г.)	Типичният / преобладаващ стил на управление в ПРБ е... (данните са в %)					
	Наставнически	Авторитарен (директивен)	Авторитетен	Демократичен	Партньорски	Либерален
Уморен	28.8	26.9	13.5	3.8	23.1	3.8
Уважаван	24.7	12.3	24.7	13.7	16.4	8.2
Подкрепян / Насърчаван	18.5	3.7	25.9	25.9	18.5	7.4
Безсилен	42.9	42.9	7.1	7.1	0	0
Компетентен (знаещ)	21.6	19.6	21.6	8.8	21.6	6.9
Разочарован	43.5	43.5	0	4.3	4.3	4.3
Неуверен	0	55.6	11.1	22.2	0	11.1
Тревожен / фрустриран	22.7	45.5	13.6	4.5	13.6	0

Като прокурор се чувствам... (2020 г.)	Типичният / преобладаваш стил на управление в ПРБ е... (данните са в %)					
	Наставнически	Авторитарен (директивен)	Авторитетен	Демократичен	Партньорски	Либерален
Удовлетворен	20.5	12	26.5	15.7	20.5	4.8
Амбициран	20.3	14.5	27.5	13	18.8	5.8
Мотивиран	19.8	7.9	23.8	20.8	22.8	5
Изолиран	25	58	0	0	16.7	0
Под натиск	40	40	10	0	10	0
Вдъхновен	20	20	17.1	20	14.3	8.6
Застрашен	42.9	28.6	14.3	14.3	0	0
общо	23.5	16.7	18.6	13.7	23.5	3.9

Таблица №1

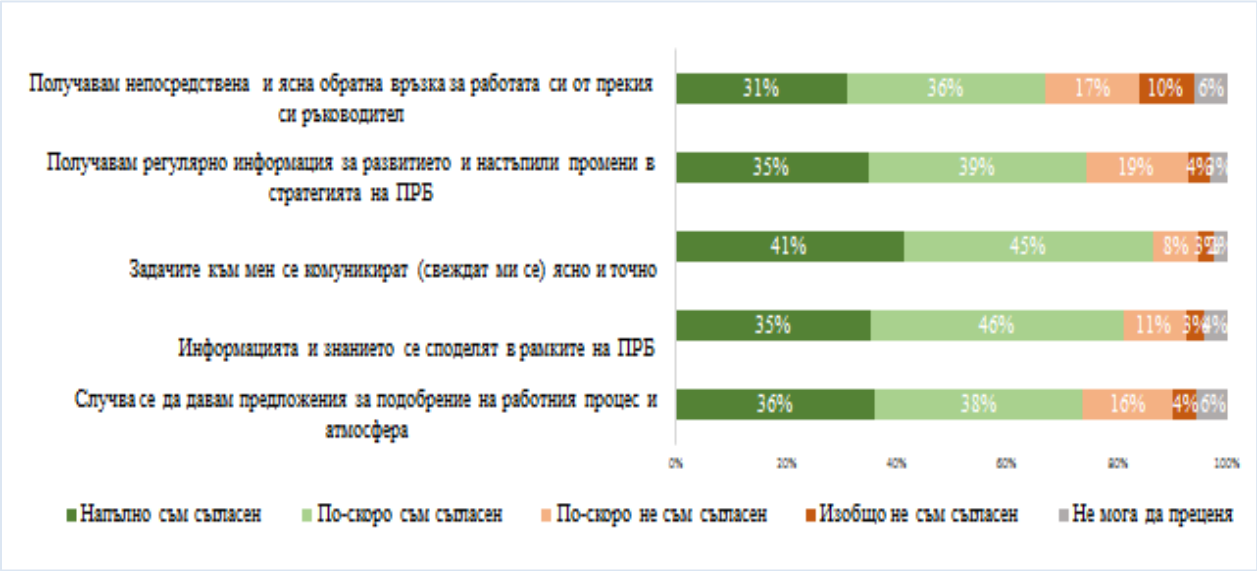
Забележка: в данните от 2022 г. не се открива ясна зависимост между лидерския стил и професионалните преживявания на респондентите. Наблюдението е свързано с обстоятелството, че лидерството е с относително по-слаба тежест като NPS фактор, т.е. общата ангажираност на прокурорите относително по-слабо се влияе от него, отколкото от други фактори. Влиянието му е повече косвено – чрез тези други фактори, върху които то оказва въздействие.

2.4.4. Налице е вероятно несинхронизирано лидерство на различните нива на системата. Данните дават основания за допускане, че задържането на авторитарния стил поражда задълбочаващо се разминаване със стиловете, синхронни на организационната култура, в които **компенсаторно нараства по-либералният елемент.** Лидерите с актуално авторитарно поведение се обграждат от ко-лидери и под-лидери с подчертана либералност в интуитивен опит да внесат дискусионност в директивната комуникация и да повишат доверието.

Тъй като организационната култура на ПРБ допуска различните стилове да се комбинират, подходът би бил успешен само ако е налице високо доверие, постоянен диалог и единомислие на всички нива на управление и ко-лидерите, натоварени с транслирането на посланията от директивния лидер встрани и надолу, са изрично овластени за това. Данните са по-скоро в посока за отсъствие на такова овластяване. Така възниква **сблъсък на култури, при който прокурорите получават обърквaщи ги контрастни послания и реагират с демотивация, изпадане в пасивност и криза на лоялността към отделни ръководители**.

Данните не позволяват да се прецени мащабът на процеса, но очертават висока динамика в него. Предмет на допълнително изследване е дали той е локален и спорадичен или обхваща по-голямата част от системата.

2.5. <u>Комуникацията</u> в прокуратурата е ефективна по отношение на професионални задачи, прозрачност, информираност и обратна връзка. Като цяло респондентите се чувстват достатъчно информирани, за да изпълняват служебните си задължения, и нямат притеснения (72%) да предоставят обратна връзка към прекия си ръководител. Въпреки това близо 1/5 от тях (23%) очакват **по-навременно** информиране при промяна в стратегията и **по-регулярна** обратна връзка от прекия си ръководител (27%). Картината през 2022 г. не разкрива съществени различия.



6. Хигиенни фактори, работен процес, управление на хора, мотиватори и демотиватори

2.6. Изследването показва високо ниво на удовлетвореност от **материално-битовите условия** (83%). Материалното **възнаграждение** се приема за достойно, а материалната и трудовата **сигурност**, която работата в ПРБ дава, в отворените въпроси се сочи като обстоятелство, повишаващо ангажираността, от над 1/5 от „подкрепящите“ прокурори (22%).

Неудовлетвореност се споделя от 24% от прокурорите, сред които преобладават „противници“, и се свързва с преживяване за липса или недостатъчна съобразеност на заплащането с неравномерната натовареност на отделните прокурори и прокуратури и с конкретните резултати от прокурорската работа, т.е. *мотиватори от областта на екипната динамика, работния процес и професионалния и кариерния растеж, а не хигиенни фактори*. Това недоволството е част от по-мащабното разочарование за недостиг на справедливо признание за професионалните постижения и произтичащото от него чувство за неравенство, а не е признак на дефицити в хигиенните фактори.

Данните от 2022 г. са сходни.

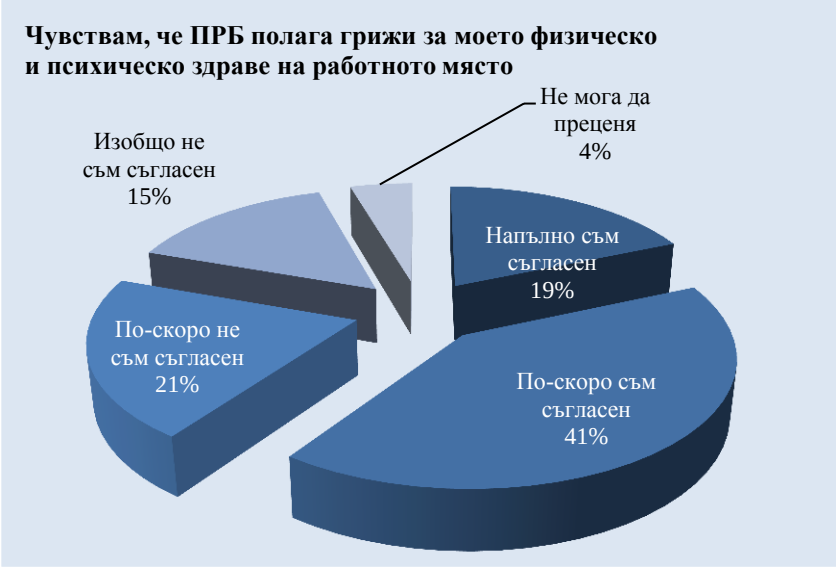
2.7. През 2020 г. повече от половината респонденти заявяват, че **професионалната им заетост не ги стресира (54%) и не пречи на баланса с личния им живот (67%).** Въпреки тенденцията на спад през 2022 г. в тези резултати – съответно 44% и 55% - не се очертава съществена динамика, тъй като отговорите през 2022 г. са по-слабо повлияни от социална желателност, т.е. дяловете от 2020 г. са леко субективно завишени.

При корективния анализ с отговорите на отворените въпроси се налага изводът, че факторите, свързани с **организацията на работния процес**, срещат относително най-системна и многоаспектна критика, макар и у малък брой респонденти (всичките „противници“). Тези фактори са в основата на демотивацията на близо половината от „противниците“, които описват следните взаимносвързани слабости:

- неравномерна / прекомерна натовареност;

- непропорционален дял несвойствена за професията дейност, водеща до самоцелно формализиран или документализиран работен процес, която прокурорите възприемат като безсъдържателна и безполезна подмяна на професионалната функция;

- постоянен прекомерен стрес на работното място, водещ до осъзнато преживяване за застрашеност на здравето, личния и семейния живот на респондента.

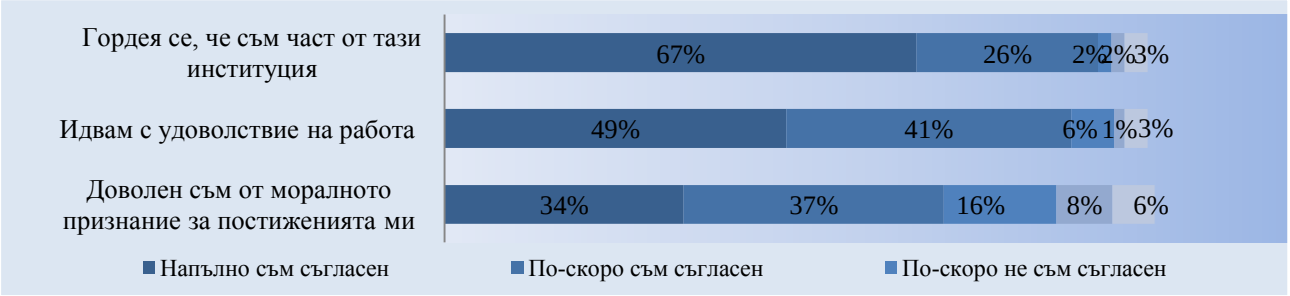


Повсеместното познаване на етичните стандарти на професията (над 98 %) определя еднозначна колективна ценностната идентификация и еднакви ценностни ориентири за професионално поведение в рамките на институцията, а те са в основата на единно разбиране за начина, по който работният процес следва да бъде организиран. Оттук, макар критиката да е

социалножелателно смекчена, описаните демотиватори следва да се разглеждат като **създаващи необходимост от спешна управленска намеса за тяхното отстраняване**.

2.8. Макар **политиките за управление на хора** като цяло да срещат позитивна оценка, около 1/3 (35%) от участниците ги намират за неефективни, а според над 1/4 (26%) организацията на работа не е оптимална. Оттук почти всеки десети (13%) не е напълно наясно с ролята си, а почти всеки пети (19%) не е сигурен в трудовите критерии, по които се измерва и оценява професионалното му представяне.

2.9. Мотиваторите като цяло са обезпечени. Характерна за по-голямата част от респондентите е **силната вътрешна мотивация**, поддържана от преживяване за съвпадение между личните професионални ценности и цели и институционалните. Колкото по-силна е тя, толкова по устойчиви са респондентите на действието на демотиваторите, но с цената на по-висок стрес, вътрешни противоречия и професионално прегаряне. При останалите прокурори, при които мотивацията в по-голяма степен зависи от външната институционална среда, демотивацията стартира в момента, в който тази среда не предостави очакваната подкрепа.



2.10. Нивото, на което процесите на демотивация са най-интензивни и могат да протекат внезапно (мотивационен срив), е районното ниво на ПРБ, като сходни рискове се открояват в адаптационния период след израстване на магистрата към окръжното ниво и към ВКП/ВАП.

2.11. Като основен демотиватор изследването сочи отсъствието / недостига на признание, който е в състояние самостоятелно да разруши ангажираността към институцията въпреки високата ресурсност на съответния прокурор.

При демотивация или ниска мотивация ефективността може да спадне от 80-90% на до 30%, все едно в системата работят три пъти по-малко прокурори или работят само в 1/3 от работното време при същата цена за обществото. На обществото се предлагат обяснения за корупция и/или некомпетентност, но системата е с много слаба персонална променливост – нито корупцията, нито некомпетентността са в състояние да обяснят високата променливост на ефективността, която се наблюдава през последните 3 години, особено в определени структури. Демотивацията обаче може.

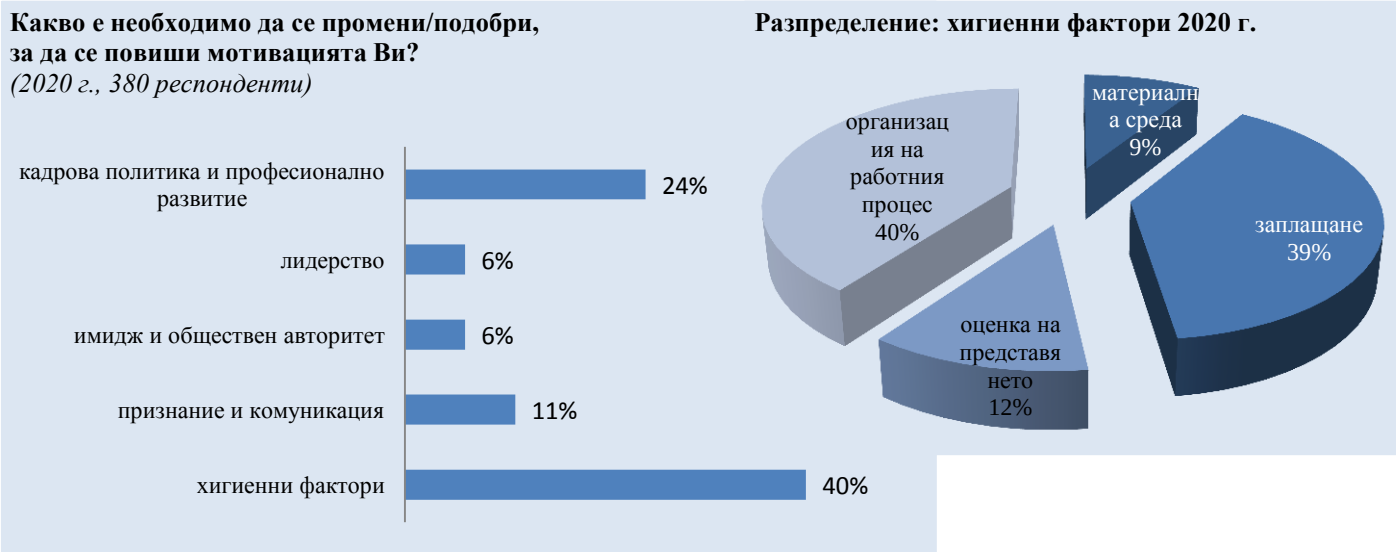
Трябва да се подчертае, че демотивацията е и фактор с корупционен потенциал, тъй като руши професионалния интегритет. Тя не се преодолява например с постоянно натрапване на изисквания, упреци и заплахи с наказване – което би било мярка срещу некомпетентност или лентяйство - а с промяна на причините за нея в средата.

В ПРБ **недостигът на признание има системен характер** и действа на всички нива, което сочи на традиционна липса на управленски политики за преодоляването му. Той е свързан с нарушения на психологическия договор при постъпване в системата, възприема се като отстъпление от организационната култура и води до отсъствие на чувство за постижение и за професионално израстване. Този фактор се формира главно от съчетанието на:

1) липса или нередовност на обратната връзка за постиженията и резултатите;

2) застоя на длъжност, която е по-ниска от квалификацията на прокурора за нея, и други длъжностни несъответствия, при които прокурорът е несъразмерно натоварен с несвойствена за функциите му дейност; и

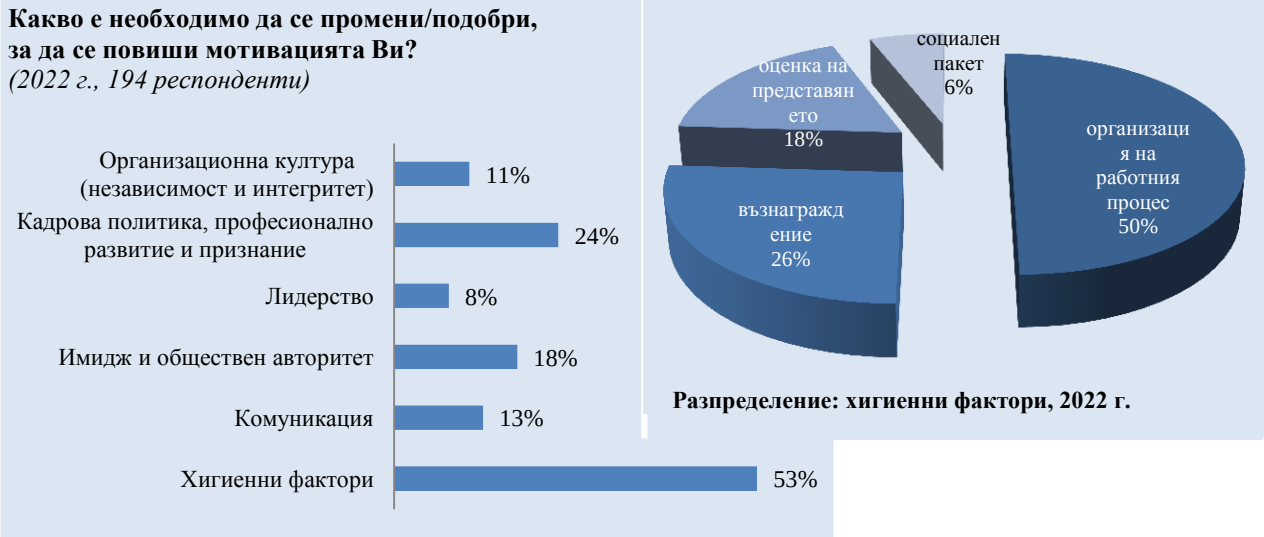
3) отнасяне към отделните прокурори на упреци, относими към институционалното или екипното представяне, които са извън контрола им. Последният сегмент, проявен в травматични преживявания от загуба на публичния авторитет на институцията, отчетливо нараства и придобива характер на относително самостоятелен демотиватор.



Важен акцент е **потребността от индивидуализация на признанието**. В тази посока са очакванията за:

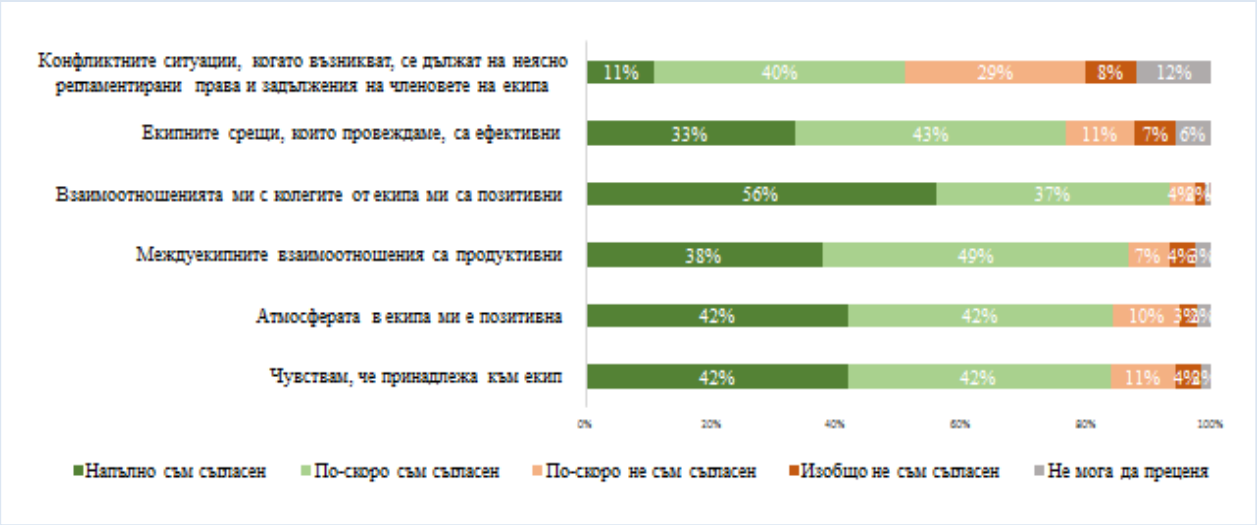
1) постоянни усилия на институцията за професионално усъвършенстване на прокурорите, за да имат възможност за нови постижения, и

2) съобразяване на възнаграждението с натовареността и обективната оценка за постигнатите резултати.



2.12. <u>Екипната динамика</u> среща положителна оценка (93%) при широко споделено чувството за екипна принадлежност (84%). Обобщените резултати показват стабилна и позитивна екипна атмосфера, която предразполага към конструктивно

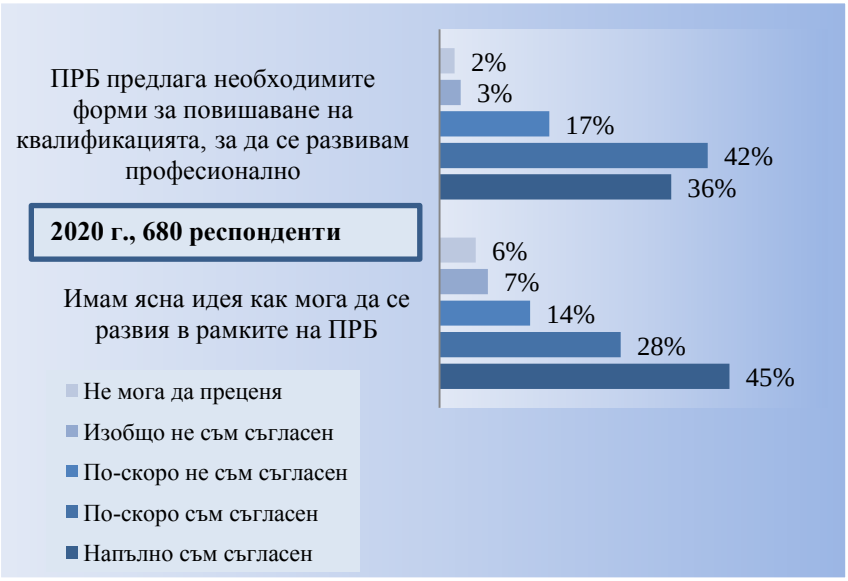
сътрудничество и ефективно колегиално взаимодействие. Последните са сред факторите на ангажираност с институцията. Организационната култура на ПРБ също предполага екипно функциониране.



Данните обаче сочат, че **екипността възниква случайно и спонтанно** на основата на опита, зрелостта и междуличностното взаимодействие на конкретни участници в конкретни екипи, а **не е системно насърчавана и управлявана**. Над половината респонденти смятат, че недобре регламентираните роли в екипа са предпоставка за конфликти, което е самостоятелен индикатор за отсъствие на политики за управление на екипи.

2.13. <u>Професионално развитие и кариерни политики</u>

2.13.1. Професионалното развитие представлява основополагаща ценност, принадлежаща едновременно към организационната култура, към професията и към личните цели на респондентите. Тя се свежда до силно позитивиране на постоянното и разнообразното допълване и увеличаване на професионалната експертност на



прокурорите (знания и умения) съобразно техните интереси и потребностите на професионалните роли. Тя заема челно място сред ценностите, с които респондентите не са склонни на компромис и отстъплението от която поражда срив на мотивацията, а при редица прокурори – и на ангажираността с институцията като цяло.

Макар мнозинството респонденти (над 70% за целия изследван период) да заявяват удовлетвореност от адекватността на системата за професионално развитие спрямо потребностите им и от нейната яснота и достъпност, поради свръхвисоката значимост на професионалното развитие относителните дялове на неудовлетвореност са индикативни за **системен недостиг или неефективност на квалификационни формати**. Всеки пети от респондентите изпитва потребности от развиване на професионална компетентност, на които действащата система не отговаря.

Ясно се откроява **препоръка** за по-тясно обвързване на предлаганите форми за повишаване на квалификацията с:

- необходима практически приложима експертиза;

- предизвикателствата на професионалната роля, т.е. формати, които са по-индивидуализирани към потребности на малцинствени професионални групи, по-дискусионни и включващи самите респонденти;

- действащата система за кариерно израстване и възнаграждаване на знанието.

2.13.2. Процесът на кариерно развитие е решаващ за мотивацията и продуктивността на прокурорите, тъй като е базисно свързан с професионалните ценности. За да води до удовлетвореност, той трябва да се преживява като справедлив, предвидим и управляем при реални ясни и общоприети критерии. Ако участниците субективно го считат за компрометиран – дори оценката да е обективно неоснователна – те се отказват да се развиват или търсят алтернативни начини за растеж. Заставян да се приспособява към хаотична среда, чиито закономерности не разбира, професионалистът по правило се

изчерпва и разрушава. Ако кариерното израстване е неясно, непрозрачно, забавено или не сбъдва рационалните очаквания за развитие, то води до:

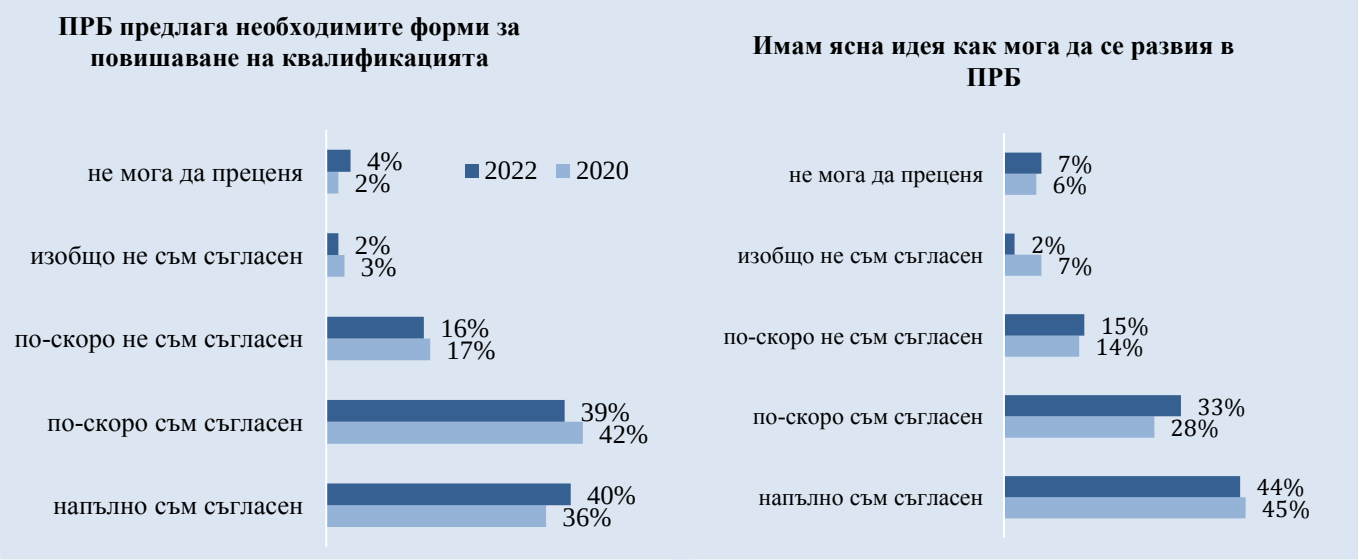
- стагнация на професионалната изява (отвън обществото я интерпретира като ленивост, лентяйство и нехайство);

- пасивно-агресивно поведение (отвън се възприема като безчовечност, грубост и несправедливост);

- блокиране на потенциала и липса на развитие (изглежда като некомпетентност и некадърност) и

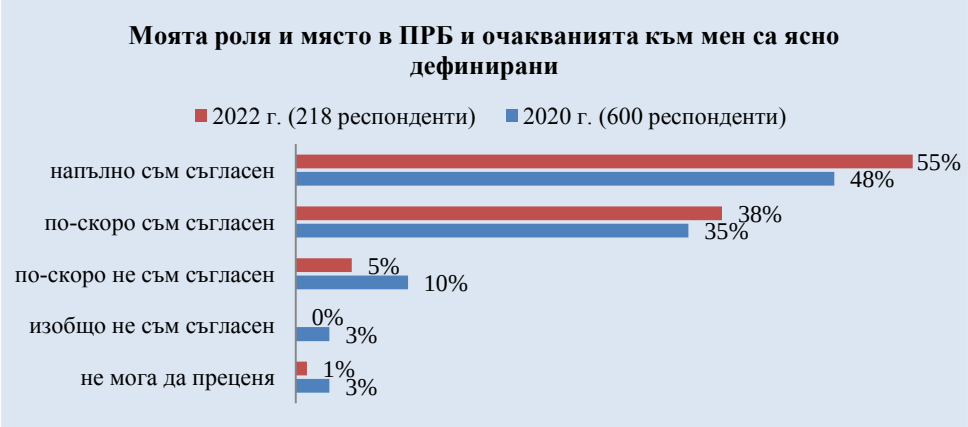
- парадоксални изяви на волята за промяна на цялата система (изглежда като противопоставяне на реформата и нерационално отбраняване на статуквото

2.13.3 Практиките за кариерно израстване и свързаните с тях процедури по атестация и конкурсен подбор срещат ясно очертана критичност на респондентите и са в основата на преживяванията за разочарование на онези от тях, които разкриват най-ниски нива на мотивация. Въпреки че прокурорите не намират статуквото за изцяло компрометирано, очакванията за промяна очертават **необходимост от цялостна ревизия на системите за оценка и кариерно израстване, които към момента са уязвими на упреци за произвол, неяснота, манипулируемост, несъобразеност с формално установените ценности на компетентността, професионалната етика и честното съревнование и допускащи влияние на нерегламентирани зависимости**.

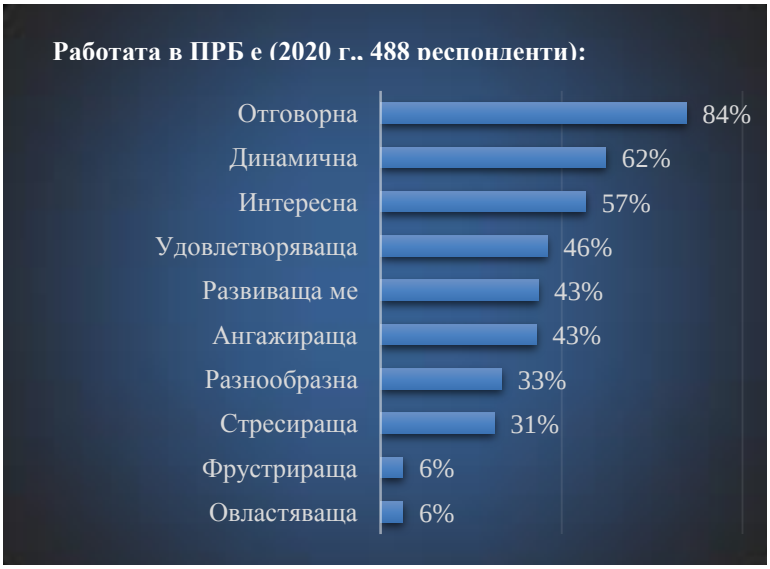


За значима група респонденти, формиращи ядрото на „противниците“, липсва съответствие между положените усилия в работата, включително при отстояване на почтеност и независимост и постигнати високи професионални резултати, и получените от ползи. За тези респонденти е характерно **впечатлението, че системата функционира мистериозно и произвежда кадрови парадокси, поради което най-масови са препоръките за яснота и единност на стандарта, прости процедурни правила и регулярност на провежданите конкурси.**

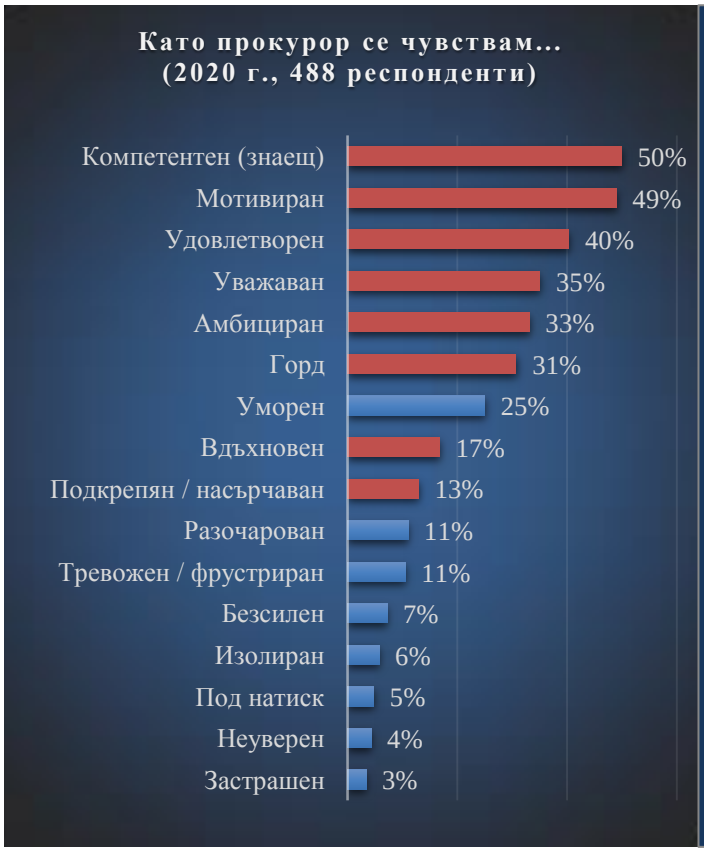
2.14. Мнозинството респонденти разпознават ясно **професионалната си роля**, а над половината я припознават и харесват, чувстват се компетентни, мотивирани, удовлетворени, уважавани и амбицирани в нея. Общността приема ролята си като значима и носеща специфична ценност.

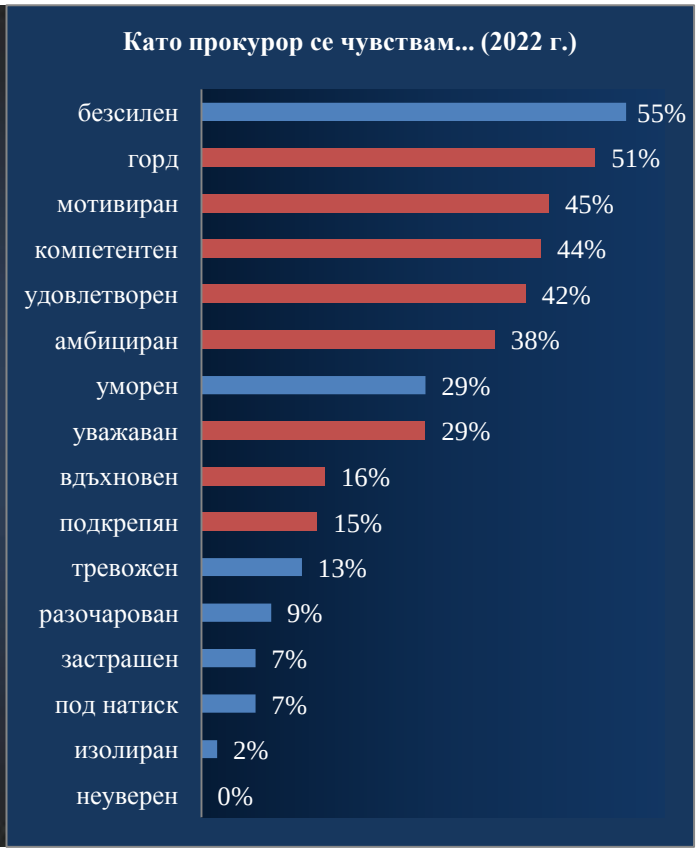


2.14.1. Огромното мнозинство от респондентите високо ценят и харесват работата си, която определят като отговорна (84%), динамична и интересна (около 60%), удовлетворителна и позволяваща лично развитие (над 40%). В отговорите на отворените въпроси професията се описва като благородна и достойна, поставяща разнообразни предизвикателства, изискващи знания, съобразителност, въображение, творчество и постоянно усъвършенстване (29%). Работата дава усещането за кауза, принос към обществеността благополучие, защита на обществото срещу престъпления и служба на ценностите на правото и справедливостта (27%). Картината не се различава съществено през 2022 г.



Комбинацията от съзнанието за висша цел и личен устрем към развитие определя обобщено груповата идентичност на професионалната общност. Поради съвпадането си с ценностовите основи на организационната култура на ПРБ тя е в основата на относително устойчивата ангажираност на респондентите с институцията и относително по-слабата зависимост на ангажираността от динамиката на лидерството. Подходящият стил на лидерство обаче би могъл съществено да допринесе за сплотяване и развитие на професионалната идентичност и ефективното ѝ функциониране, докато дефицитите в него биха довели до радикализиране и задълбочаване на вътрешни ценностови конфликти и стрес, но при слаба вероятност за активни групови действия против статуквото.





2.14.2. През 2020 г. за прокурорите като цяло е характерно преживяване за **професионална независимост и овластеност** да извършват спокойно служебните си задължения. Въпреки че изследването през 2022 г. обхвана по-малко респонденти, **значимо е извеждането на чувството за безсилие като доминиращо професионалните им преживявания, както и на професионалната гордост като конкурентна на**

самочувствието за компетентност. С повишени стойности са и мотивираността и амбициираността. Резултатите отразяват силна мобилизация на основата на вътрешна мотивация, но и реакции на безпомощност срещу външния натиск върху институцията и тенденция на компенсиране чрез актуализиране на типичните за професията вътрешни мотиватори.

2.14.3. Трайно малкият дял на прокурорите, които се чувстват подкрепяни (13-15%), налага допълнително изследване дали това се дължи на дефект в лидерството или в липса на нагласи, умения и практики на проактивно търсене на подкрепа от страна на самите прокурори. Във всички случаи ниските стойности на **усещането за подкрепеност** са признак за недостиг на екипност и високи стойности на професионално прегаряне.

Относително високи са нивата на **умора** – 25-29 %. Тя, свързаният с нея стрес и личните жертви се припознават като част от професионалната роля и в съчетание с мащабното ценностно съвпадане на професионалните с личните каузи прави **риска от професионално прегаряне** особено висок, системен и опасен за институцията (предполагаемо голяма част от прокурорите не разпознават здравословната граница на професионално натоварване).

Анализът обаче показва, че умората е израз на **изтощение от несвойствени за професията дейности и депресивност от преживявания за ценностни конфликти и липса на достатъчно признание, вкл.** от други институции и обществото. Обективно тя не е част от същинската професионална роля и се влияе от управленските политики, организацията на работния процес и екипната динамика.

ПРЕПОРЪКИ:

Препоръки, основани на **приоритизиране на подобрение във факторите с най-голямо влияние върху ангажираността**, са:

1. Използване на различни формати за регулярна комуникация между съответното ръководно звено и прокурорите, чрез които периодично да се съживяват както визията, така и стратегията на ПРБ;

2. Предоставяне на периодична (редовна) инициативна обратна връзка от прекия ръководител за постигнатото (резултата) и за начина, по който е постигнато (поведението), и как то е свързано с визията и стратегията. Обратната връзка следва да е конструктивна – да съдържа конкретно очертаване на сферите, в които съответният прокурор може да подобри представянето си и да се развие. Предоставянето ѝ следва да се установи като системна практика за основните лидерски нива;

3. Разтоварване на трудовия процес от несвойствени за професията дейности

4. Обучение на ръководителите в използване на разнообразни инструменти за управление и гъвкаво прилагане на стиловете на управление; развиване на знания и умения да предоставят обратна връзка в посока стимулиране на развитието на прокурорите и непрекъснато свързване на „голямата картина“ с ролята на всеки прокурор, за да осмислят работата му; изработване на компетентности модели, спрямо които да се измерва представянето на ръководителите; повишаване на компетентността за екипно изграждане и управление от страна на прокурорите, натоварени с функции по управление на хора и екипи. Засилването на екипността е наложено от ценностите на организационната култура и би повишило чувствително ефективността на институцията.

5. Яснота по отношение на стратегически цели и приоритети и споделеното им припознаване от всички лидерски нива, които последователно показват воля и усилия тези цели да бъдат следвани и да не се изместват от външни или чужди цели или случайни събития. Това изисква всички лидерски звена да следват единен ясен план с ясни приоритети и крайни цели;

6. Превенция на токсично лидерство: засилване на лидерското ниво, което се намира непосредствено под ниво, което е в риск или е изпаднало в токсичност. Ако тези подлидери са с висок морал, устойчиво позитивно лидерство и ясни цели, те ще преформатират токсичността в контруктивно лидерство и тя няма да достигне до по-ниските нива на системата.