

Державна судова адміністрація України  
Національна школа суддів України  
Проект USAID «Справедливе правосуддя»



# КАДРОВА ПОЛІТИКА В СУДІ: СУЧАСНИЙ ДОСВІД

**КАДРОВА ПОЛІТИКА В СУДІ:**  
**сучасний досвід**

Київ – 2016

Цей посібник був підготовлений на основі матеріалів навчального курсу «Кадрова політика в суді. Робота з персоналом суду», розробленого у співпраці з експертами проекту (USAID) «Україна: верховенство права», перевіреного під час регіональних семінарів з питань кадрової політики з головами судів та керівниками апарату та оновленого Проектом USAID «Справедливе правосуддя».

У посібнику наведені приклади сучасного управління судом з урахуванням положень Закону України «Про судоустрій та статус суддів» від 7 липня 2010 року у редакції від 01 січня 2015 року.

Ми висловлюємо подяку керівникам та працівникам судів, які у 2010 – 2012 роках надавали практичні приклади і цінні поради щодо висвітлення стану справ в українських судах, зокрема: голові Апеляційного суду Івано-Франківської області – Надії Степанівні Стефанів та керівнику апарату Апеляційного суду Івано-Франківської області – Оксані Володимирівні Максимчук, голові Машівського районного суду Полтавської області – Василю Миколайовичу Ряднині та керівнику апарату Машівського районного суду Полтавської області – Наталії Миколаївні Бражник, голові Чернобаївського районного суду Черкаської області – Наталії Іванівні Охріменко та заступнику керівника апарату Чернобаївського районного суду Черкаської області – Сергію Володимировичу Міняйло, голові Первомайського міськрайонного суду Харківської області – Сергію Олександровичу Клименко та керівнику апарату Первомайського міськрайонного суду Харківської області – Тетяні Олексіївні Яреско. Особливу подяку висловлюємо голові Української асоціації сприяння розвитку судового адміністрування – Ользі Вікторівні Какаулій та усім активним учасникам цієї організації, які відгукнулись на наші запити.

Пошук інформації, упорядкування та редагування здійснені Валерією Сергієнко, експертом з навчання та Іриною Зарецькою, радником з правових питань Проекту.



**USAID**  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

Це видання здійснено за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) у рамках Проекту «Справедливе правосуддя». Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають думку Агентства США з міжнародного розвитку або уряду Сполучених Штатів Америки.

(с) Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), 2016



## ЗМІСТ

Вступ .....	6
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>УПРАВЛІНСЬКІ ФУНКЦІЇ</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>ВІДБІР КАНДИДАТІВ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ НА ПОСАДУ</b> .....	13
2.1. Посадова інструкція.....	14
2.2. Аналіз посад у суді.....	15
2.3. Конкурсний відбір.....	19
2.3.1. Публікація оголошення про проведення конкурсу .....	19
2.3.2. Прийом документів.....	25
2.3.3. Проведення іспиту (тестування) .....	27
2.3.4. Проведення співбесіди.....	29
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>СПІВБЕСІДА ЯК ОСНОВНА ФОРМА ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКА</b> .....	31
3.1. Співбесіда: етапи і структура проведення .....	31
3.2. Підготовка до співбесіди. Профіль посади .....	32
3.3. Типи запитань на співбесіді .....	36
3.3.1. Запитання по резюме.....	36
3.3.2. Проективні запитання.....	39
3.3.3. Ситуаційно-поведінкова співбесіда.....	42
3.3.4. Методика співбесіди з наведенням конкретної ситуації .....	44
<b>РОЗДІЛ 4</b>	
<b>ОРІЄНТАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ</b> .....	47
4.1. Процес орієнтації новопризначених працівників.....	47
4.2. Роль керівника в адаптації новопризначених працівників .....	51
<b>РОЗДІЛ 5</b>	
<b>НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК</b> .....	55
5.1. Створення системи навчання у суді.....	55
5.2. Форми навчання працівників суду.....	57
5.3. Дистанційне навчання як одна з форм професійного розвитку .....	63
<b>РОЗДІЛ 6</b>	
<b>ЕТИЧНІ НОРМИ В СУДІ</b> .....	69
6.1. Загальний огляд .....	69
6.2. Практичні приклади реалізації професійної етики в судах.....	71



<b>РОЗДІЛ 7</b>	
<b>ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ</b> .....	83
7.1. Лідерство.....	83
7.1.1. Ситуаційне лідерство .....	83
7.1.2. Розподіл повноважень між головою суду та керівником апарату суду.....	87
7.2. Етапи формування команди та правила командної співпраці.....	92
7.3. Делегування повноважень та організація роботи .....	98
7.3.1. Методи делегування та постановка завдання .....	98
7.3.2. Проведення ефективних нарад .....	104
7.4. Прозора та ефективна комунікація.....	108
7.5. Конструктивні конфлікти.....	118
7.5.1. Об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів у колективі суду .....	118
7.5.2. Профілактика конфліктів у спілкуванні з громадянами .....	123
7.5.3. Знання про конфліктогени та вислови – пом'якшувачі негативних емоцій.....	127
7.6. Мотивація .....	137
7.6.1. Мотиви та мотиватори .....	137
7.6.2. «Емоційне вигорання» працівників.....	147
<b>РОЗДІЛ 8</b>	
<b>ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ</b> .....	153
8.1. Щорічне оцінювання в суді .....	155
8.2. Оцінювання якості роботи як спосіб мотивації працівника.....	157
<b>РОЗДІЛ 9</b>	
<b>ДИСЦИПЛІНАРНІ СТЯГНЕННЯ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ</b> .....	161
<b>ПІСЛЯМОВА</b> .....	167
<b>ДОДАТОК 1.</b>	
Типова посадова інструкція керівника апарату суду.....	169
<b>ДОДАТОК 2.</b>	
Посадові інструкції працівників апарату Апеляційного суду Івано-Франківської області .....	175
<b>ДОДАТОК 3.</b>	
Посадова інструкція адміністратора справ .....	227
<b>ДОДАТОК 4.</b>	
Перелік запитань на іспит Машівського районного суду Полтавської області.....	231



<b>ДОДАТОК 5.</b> Психологічне тестування в Апеляційному суді Івано-Франківської області.....	245
<b>ДОДАТОК 6.</b> Програми орієнтації та адаптації.....	257
<b>ДОДАТОК 7.</b> План навчальної роботи у Машівському районному суді Полтавської області.....	281
<b>ДОДАТОК 8.</b> Конспект тренінгу на тему: «Мотивація».....	285
<b>ДОДАТОК 9.</b> Проведення щорічної оцінки у Машівському районному суді Полтавської області.....	305
<b>СПИСОК ДЖЕРЕЛ</b> .....	315
<b>СЛОВНИК</b> .....	317



## ВСТУП

Кадри є важливим фактором успішного функціонування будь-якої організації, а судова система особливо зацікавлена у професійному зростанні її працівників.

Важливу роль у кадровій політиці суду відіграє роль керівника – лідера колективу, оскільки впровадження європейських стандартів в кадровій політиці вимагає від керівника нової генерації вміння вести за собою трудовий колектив у складних умовах, створювати у колективі творчу атмосферу, яка би сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності організації роботи суду, що, у свою чергу, сприятиме швидкому та ефективному вирішенню поставлених завдань.

З прийняттям Закону України «Про судоустрій і статус суддів», яким впроваджено суттєве розмежування повноважень голови суду та керівника апарату, відбулось посилення статусу керівника апарату щодо вирішення кадрових питань: надано право своїми наказами призначати, звільняти та заохочувати працівників апарату. Раніше ці повноваження належали голові суду.

Щодо адміністративних повноважень голови суду, то він, як і раніше, представляє суд, як орган державної влади, у зносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами. Ця норма закону вказує на те, що голова суду – був і залишається головним адміністратором, хоч обсяг його суто адміністративних повноважень суттєво зменшений згідно з чинним законом.

Утім, від взаємодії голови суду та керівника апарату та їх конструктивної роботи залежить результат формування дієвої судової команди.

Тому нагальним на даний час постало питання видання посібника, який би у сучасних умовах допоміг судам проводити ефективну кадрову політику з урахуванням сучасних методів управління людськими ресурсами та кола повноважень голови суду та керівника апарату.

Для виконання завдань суду із здійснення правосуддя на засадах верховенства права у кримінальних, цивільних, адміністративних та інших судових справах необхідне формування колективу професіоналів-одномумців.

Цей посібник покликаний ознайомити голів судів та керівників апаратів з основними засадами та принципами формування ефективної кадрової політики в суді, із сучасним досвідом управління персоналом суду в інших країнах і в деяких модельних судах України, та з пропозиціями Робочої гру-



пи щодо вдосконалення кадрової політики та адміністрування суду, аби запровадити позитивні досягнення управління людськими ресурсами у всіх судах.

Переконана, що цей посібник є практичним інструментом, за допомогою якого можна покращити кадрову політику суду.

***Наталія Іванівна Охріменко,***  
*Суддя Апеляційного суду Черкаської області*





## РОЗДІЛ I

## УПРАВЛІНСЬКІ ФУНКЦІЇ

Управління можна розглядати як досягнення результату шляхом систематичної організації роботи підлеглих. Управління можна розглядати і в іншій площині – як налаштування людей на працю. Який із цих підходів ближчий вам? Який більше відповідає вашим уявленням? Що є управлінням при керуванні апаратом суду і судом як установою?

Насправді, у кожного керівника своє бачення управління, проте варто пам'ятати, що це – процес. Управління це – досягнення цілей організації за допомогою інших людей, і це – не одноразова дія, а серія кроків, які пов'язані між собою. Від кожної дії, яка сама по собі є процесом, залежить кінцевий успіх організації. Саме ці необхідні дії-процеси і формують управлінські функції:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Процес управління – це сума всіх цих функцій.

Почнімо з **планування**. Ця функція пов'язана з визначенням цілей організації і завдань, виконання яких забезпечить досягнення цілей. Згідно з Месконом, Альбертом і Медоурі – авторами «Основ менеджменту», керівникам організації потрібно дати відповідь на три фундаментальні питання. Питання перше: *де ми знаходимося зараз?* Це аналіз сильних і слабких сторін організації, а також наявних фізичних, матеріальних і людських ресурсів. Питання друге: *в якому напрямі ми хочемо рухатися?* На цьому етапі ми ставимо цілі за технологією SMART<sup>1</sup>, про яку працівникам судів розповідали під час тренінгів «Кадрова політика в суді». Питання третє: *як ми збираємося це робити?* Ми розбиваємо SMART (технологію постановки цілей) на окремі частини, відповідно до того, що конкретно має робити кожен член організації, щоби досягти поставлених цілей. До планування, як і до управління в цілому, треба підходити як до процесу. Адже майбутнє завжди невизначене. Змінюються внутрішні та зовнішні фактори, тому постійно виникає потреба в нових планах і цілях.

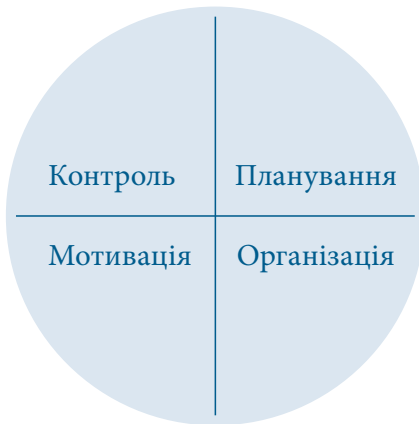
Перейдемо до **організації**. Організувати означає створити певну структуру. Для того, щоби досягти цілей, треба перетворити на систему велику кількість елементів. Наприклад, роботу – на конкретні завдання для організації та завдання для підлеглих. Лише поміркуйте: промислова революція поча-

1 Читайте детальніше про технологію SMART у словнику посібника

лася саме з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дає групі робітників змогу досягати набагато вищих результатів, аніж результати, яких вони досягнуть без неї! Найефективніші стратегії зазнавали краху там, де бракувало організації.

На черзі – **мотивація**. Для того, щоби стратегії та плани знаходили своє втілення, треба не тільки організовувати, але ще й мотивувати людей на їх досягнення. Найкращі стратегії та плани не діятимуть, якщо хтось не «ворушитиметься». Хтось має виконати роботу. Американці вигадали такий термін, як «скидати бакс». Це те саме, що «переводити стрілки». А на додачу ще один – «бакс зупиняється тут». Аналогів цьому вислову в українській та російській мовах наразі не існує. А означає ця фраза: «Я беру відповідальність на себе, далі бакс не скидатиму – на мені він зупиняється». Ми як нація ще вчимося бути відповідальними. Але разом із відповідальністю людина потребує й мотивації. Не так давно вважалося, що людина добре працюватиме, якщо матиме змогу більше заробляти. Ця теорія виявилася помилковою. За мотивацією стоять потреби людини, і необхідно вміти їх ідентифікувати.

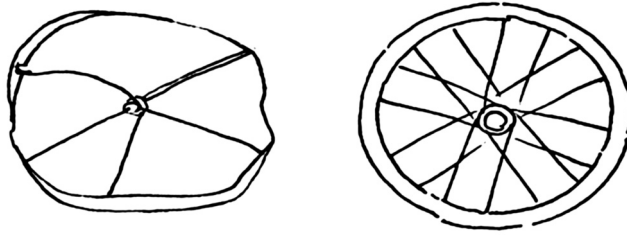
Остання управлінська функція – **контроль**. Зі словом «контроль» у нас часто виникають прикрі асоціації, навіть фізично, ми відчуваємо певний дискомфорт. Негативне ставлення до контролю, зазвичай, спричинене його неефективним застосуванням. Зверніть увагу на «колесо управління», зображене нижче. Пропонуємо невеличкий експеримент.



Наскільки ефективно, на ваш погляд, ви користуєтесь інструментами, зазначеними на цьому колесі? Якби вам треба було оцінити кожен з елементів «колеса управління» за десятибальною шкалою (де 10 – найвищий бал), скільки балів ви би поставили собі за виконання кожної функції окремо?

Проведіть лінії у кожному секторі колеса так, щоби відстань між ними була пропорційною кількості поставлених балів.

Що ви бачите? Чи рівне колесо ви отримали? Уявіть, як котиться це «управлінське колесо».



У цьому посібнику ми розглянемо усі функції колеса управління, стосовно питань, які є найбільш актуальними для роботи суду. Для ілюстрації управлінських теорій, які діють у будь-якій організації, ми зібрали найкращий досвід українських судів. І ви матимете можливість не тільки ознайомитись з наведеними практиками судової установи, а й успішно використати їх у власному суді.

Якщо, проаналізувавши функції управління на прикладі колеса, вам вдалося визначити прогалини у стилі керівництва, рекомендуємо ознайомитись з відповідними розділами цього посібника і спробувати скористатися уже випробуваними інструментами для його покращення.



## РОЗДІЛ 2

ВІДБІР КАНДИДАТІВ ТА  
ПРИЗНАЧЕННЯ НА ПОСАДУ

Стратегічне планування та сформоване бачення майбутнього суду є важливою передумовою формування політики управління людськими ресурсами та всіх, без винятку, її складових. Врахування стратегічних пріоритетів, планування розвитку суду, прогноз динаміки розвитку суспільства та пов'язаних з цим процесів і необхідності змін, усвідомлення можливих ризиків, визначення шляхів досягнення завдань дають суду розуміння та можливість формування стратегії залучення відповідних кадрів, які би відповідали швидкоплинним змінам та потребам суду. Такі приклади, як автоматизація судів, поступове вдосконалення організаційних процесів та внутрішньої структури суду, впливають на функціональні завдання працівників та вимагають опанування ними нових систем, набуття певних навичок, здатності швидко навчатись та бути гнучкими у запровадженні удосконалених процесів і процедур для забезпечення високих стандартів якості надання судових послуг відповідно до реалій та потреб сучасного суспільства.

Якщо у вас є вакансія – яких кандидатів шукати? Де шукати, як привабити? Як переконатись у тому, що кандидат на посаду має потрібні навички та особистісні характеристики? На що спрямувати в майбутньому? Як забезпечити швидку орієнтацію на новому місці та легку адаптацію у колективі судової установи? Як забезпечити перспективний професійний розвиток та чому навчати?

Аналіз посад, профілю та складу працівників, чітко визначені стратегічні цілі у розрізі завдань суду та ретельне планування є інструментами для визначення кадрових потреб та тенденцій, а також дороговказом на шляху перспективного розвитку установи.

Відповідно до Закону України «Про судоустрій та статус суддів» від 7 липня 2010 року у редакції від 01.01.2016 року<sup>2</sup> керівник апарату суду уповноважений виконувати нові функції – призначення на посаду та звільнення з посади працівників апарату суду, застосовування до них заохочень та дисциплінарних стягнень. Ці адміністративні функції раніше виконував голова суду. Разом з тим, голова суду залишається головним керівником, який здійснює загальну координацію діяльності та адміністрування суду.

Правовий статус працівників апарату суду визначає Закон України «Про державну службу». Умови оплати праці, матеріально-побутового, медичного, санаторно-курортного і транспортного забезпечення працівників апа-

рату суду визначають на засадах, що встановлені для відповідної категорії працівників апарату органів виконавчої влади. Добір працівників апарату суду здійснюють на конкурсній основі.

## 2.1. Посадова інструкція

Апарат суду, зазвичай, складається з керівника апарату суду та його заступника, помічників голови суду, помічників суддів, консультантів, секретарів суду, секретарів судових засідань та судових розпорядників, які є державними службовцями. У суді також працюють інші співробітники, наприклад, прибиральниці, охорона, працівники архіву тощо, які забезпечують підтримання приміщень і технічних служб суду в належному стані.

Державні службовці – працівники суду – мають певні функціональні обов'язки, які зафіксовані у посадових інструкціях. Посадова інструкція визначає зміст роботи, мету посади, обов'язки, сферу відповідальності, та містить кваліфікаційні вимоги до кандидата на зайняття посади – рівень освіти, тривалість трудового стажу тощо.

Зразки Типових посадових інструкцій працівників апарату українських судів розміщені на офіційному веб-порталі судової влади України ([www.court.gov.ua](http://www.court.gov.ua), [http://od.court.gov.ua/tu16/info\\_suddi/posad/](http://od.court.gov.ua/tu16/info_suddi/posad/)). Одна з них наведена у **Додатку 1** до цього посібника.

Посадові інструкції конкретних посад мають бути розроблені на основі типових та затверджені перед прийомом працівника на роботу до суду.

Потрібно зауважити, що правильний розподіл повноважень серед працівників суду сприяє підвищенню ефективності роботи як кожного окремого працівника, так і суду як організації та судової системи в цілому. При цьому, створені в суді структурні підрозділи, а також їхня затверджена організаційна структура внесе більшу ясність у визначення обов'язків кожного співробітника суду та надасть можливість керівникам вибудувати ефективну систему делегування повноважень. Голова суду матиме можливість делегувати частину своїх повноважень заступникам, керівник апарату – начальникам структурних підрозділів, що, у свою чергу, дасть можливість рівномірно розподілити навантаження між працівниками.

У **Додатку 2** наведені перелік і детальний опис функціональних обов'язків посад Апеляційного суду Івано-Франківської області, який має великий досвід у впровадженні міжнародних моделей відбору персоналу, адаптованих до українських реалій. Це дозволило суду підвищити якість послуг та вибудувати більш ефективну систему співпраці.

Визначення повноважень у деяких країнах Європи, у Сполучених Штатах Америки та в Україні – різні, іноді, навіть, полярні.

У деяких європейських країнах перелік функціональних обов'язків адміністратора суду<sup>3</sup>, наприклад, обмежується кількома рядками у законі, які визначають відповідальність за персонал суду та засоби суду, та контрактом, який визначає загальні межі відповідальності.

Посадова інструкція федеральних судів Сполучених Штатів Америки дає більш детальний опис обов'язків адміністратора справ та має наступні складові:

- ідентифікатор (назва посади, професійна група);
- загальний опис;
- основні функції та обов'язки;
- кваліфікаційні вимоги (необхідні компетенції, знання-навички-вміння, основний фокус та опис роботи, складність та процедура прийняття рішень, взаємодія з судовими органами та зовнішні контакти, робоче середовище та фізичні вимоги);
- погоджувальний підпис.

У **Додатку 3** ви можете ознайомитись із посадовою інструкцією адміністратора справ більш детально.

У посадовій інструкції федеральних судів Сполучених Штатів Америки окремо і більш чітко, ніж в українських зразках посадових інструкцій, прописані вимоги до обсягу знань, навичок та вмінь кандидата на посаду, які є ключовими при проведенні аналізу посад.

## 2.2. Аналіз посад у суді

Аналіз посади – це систематичний збір та аналіз інформації про обов'язки, умови роботи та вимоги до певної посади.

Практика свідчить, що проведення всебічного аналізу посад є новинкою в українських судах. Беручи до уваги українські реалії та середовище, що постійно змінюється, перегляд посадових інструкцій потрібно здійснювати регулярно.

Аналіз посади є основою проведення класифікації персоналу, що формує організаційно-структурований та раціональний підхід до багатьох аспектів управління людськими ресурсами. Він має враховувати динамічні зміни суспільства, робочого середовища, технологічний прогрес, зростаючі вимоги до знань, навичок, здібностей та особистісних якостей працівників суду.

<sup>3</sup> Адміністратор суду в Європі, як і адміністратор справ у США відповідають за своїми функціями у суді керівнику апарату українського суду.



Правове обґрунтування змісту процедури пошуку та відбору працівника, проведення програм орієнтації та адаптації нових працівників, система оцінювання ефективності та якості роботи, система дисциплінарних заходів, навчання та підвищення кваліфікації, трудові відносини, вдосконалення технічного та програмного забезпечення, а також практика оплати праці та кадрового планування мають певною мірою ґрунтуватися на аналізі посад. Саме за результатами аналізу посад складають та постійно оновлюють посадові інструкції.

Крім того, аналіз посад пов'язаний також із:

- пошуком та відбором кадрів (знання-навички-вміння, тестування та проведення співбесід);
- навчанням, підвищенням кваліфікації та професійним розвитком (постійні тренінги та коучинг<sup>4</sup>, вдосконалення знань, навичок, умінь);
- управлінням досягненнями (оцінка роботи, мотивація, дисциплінарні заходи);
- плануванням та організацією роботи (обладнання, програмне забезпечення, плинність кадрів);
- рівнем фінансової винагороди;
- трудовими відносинами.

Існує чотири методи аналізу посад:

1. Анкетування.
2. Співбесіди.
3. Спостереження (фотографія робочого дня).
4. Журнали/щоденники.

Джерелами отримання даних можуть бути працівники, безпосередні керівники, начальники підрозділів.

Виконавцями аналізу можуть бути працівники відділу роботи з персоналом, інспектори/консультанти з кадрової роботи або кадрові служби, які відповідають за регулярне оновлення посадових інструкцій згідно вимог часу. Також у цій якості можуть виступати незалежні консультанти, які аналізують ефективність роботи суду.

Доцільно зауважити, що за практикою деяких судів, найкращим методом проведення аналізу посад є спостереження з наступним проведенням уточнюючих співбесід зі співробітниками та начальниками структурних підрозділів.

Під час спостереження та співбесід необхідно звертати увагу на такі питання:

---

4 Читайте більше про коучинг у наступних розділах та словнику посібника.

**1. Обов'язки та відсоток часу, який витрачається на виконання кожного з них:**

- регулярні обов'язки;
- спеціальні обов'язки, які виконують не постійно.

**2. Контроль:**

- контроль над іншими;
- контроль з боку керівника.

**3. Рішення, що ухвалюються:**

- підготовлені протоколи та звіти;
- використані матеріали та апаратура;
- фінансові/бюджетні документи.

**4. Контакт з іншими людьми:**

- зовнішні контакти;
- внутрішні контакти.

**5. Фізичні параметри:**

- фізичні вимоги;
- умови роботи.

**6. Характеристики працівника:**

- знання;
- навички;
- вміння;
- необхідна підготовка.

Доцільно також визначити головні та другорядні посадові функції.

Параметри	Головні функції	Другорядні функції
Відсоток часу, що витрачається на виконання функції	Витрачається чимало часу: іноді 20 % або більше	Зазвичай витрачається менше 10 % часу
Періодичність виконання функції	Виконується регулярно: щодня, щотижня, щомісяця	Виконується нечасто або замість виконання іншої роботи
Важливість виконання функції	Завдання має значення для інших функцій цієї посади та для інших посад	Завдання не пов'язане з посадою, і його невиконання не призведе до значних наслідків

Посадові інструкції повинні бути сфокусовані на головних функціях, не потрібно – і навіть недоцільно – включати до переліку кожне завдання, яке має виконувати працівник.

В ідеальному варіанті процес аналізу посад повинен мати наступні етапи:

### **1. Планування аналізу посад:**

- визначення цілей, проведення аналізу посади;
- отримання підтримки керівництва.

### **2. Підготовка до проведення аналізу посади:**

- визначення переліку посад та методології;
- перегляд існуючих посадових документів;
- інформування керівництва/працівників про процес.

### **3. Проведення аналізу посади:**

- збір даних для аналізу посади;
- перегляд та упорядкування інформації.

### **4. Підготовка посадових інструкцій та профілів:**

- підготовка проектів посадових інструкцій та профілів;
- перегляд проектів разом із керівництвом та працівниками;
- підготовка рекомендацій;
- завершення роботи над посадовими інструкціями та рекомендаціями.

### **5. Постійна підтримка та оновлення посадових інструкцій та специфікацій:**

- оновлення посадових інструкцій та профілів відповідно до змін в організації;
- періодичний перегляд усіх посадових інструкцій.

Під час проведення аналізу посад працівники можуть відчувати занепокоєння: що вони зробили щось не так, що їх працевлаштування під загрозою, рівень заробітної платні може бути знижено, що результат такого аналізу призведе до обмеження їх творчості та гнучкості. Ефективний спосіб зменшення таких тривог полягає у залученні працівників до процесу, інформуванні їх про цілі та хід процесу проведення та подальше застосування результатів, а також має бути забезпечена можливість працівників оскаржувати прийняті рішення.

Ефективний аналіз посади, посадова інструкція та профіль мають ґрунтуватися на основних обов'язках, необхідних знаннях, навичках та вміннях, а не просто описувати ті функції, які виконує працівник на цій посаді, та його фактичний кваліфікаційний рівень. Розробка таких документів у залежності від характеристик особи, яка перебуває на посаді, порушує загальну кваліфікаційну схему та може призвести до труднощів у разі пошуку заміни.

## 2.3. Конкурсний відбір

Конкурсний відбір проводять на зайняття вакантних посад державних службовців, а також посад державних службовців на період відсутності основного працівника у зв'язку з відпусткою для догляду за дитиною, крім заміщення на цей термін посад керівників апаратів, їх заступників та помічників суддів місцевих судів.

Конкурс проводять поетапно:

- 1) публікація оголошення про проведення конкурсу (веб-сайт судової влади, дошка оголошень, центр зайнятості);
- 2) прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд на відповідність встановленим вимогам (коротка співбесіда при прийомі документів);
- 3) проведення іспиту (тестування);
- 4) проведення співбесіди та відбір кандидатів.

### 2.3.1. Публікація оголошення про проведення конкурсу

Текст оголошення про конкурс на заміщення вакантної посади складають відповідно до чинного законодавства.

Якісно підготовлене оголошення повинне містити наступну інформацію:

- назва вакантної посади;
- інформація про суд;
- вимоги до кандидатів (знання, навички, уміння та кваліфікація, особистісні якості);
- оплата праці;
- перелік документів;
- інформація про порядок проведення конкурсу;
- інформація про місце, спосіб та графік отримання документів від кандидатів;
- дата завершення прийому документів;
- контактна інформація для консультацій.

Де розмішувати оголошення? Звичайно, у всіх доступних джерелах інформації, таких як газети, радіо, телебачення, веб-сайти, а також на дошках оголошень, у центрах зайнятості та інших місцях. Молодого ініціативного спеціаліста для роботи у суді можна знайти у кадровому резерві, у програмах стажування, на зустрічах та конференціях. Навчальні заклади також можуть слугувати джерелом надходження молодих спеціалістів.

При підготовці будь-якого оголошення завжди є можливість подати інформацію таким чином, щоби привабити ініціативних та професійних співробітників, не порушуючи при цьому нормативних актів. Апеляційний суд

Івано-Франківської області, наприклад, назвав своє оголошення цілої низки вакантних посад у суді «Шанс для професійного юриста». Нижче наведено кілька варіантів оголошення про вакантні посади.

#### *Приклад оголошення 1*

### **Шанс для професійного юриста!**

**Апеляційний суд Івано-Франківської області оголошує конкурс на заміщення 2 вакантних посад помічника судді та надає рівні можливості для кандидатів при прийнятті на роботу.**

**Апеляційний суд Івано-Франківської області** – один з передових модельних судів України із запровадженням повним автоматизованим циклом ведення діловодства та проходження судових справ, у якому використовують передовий світовий досвід судового адміністрування, кадрової політики та організації роботи, випробовують відповідні передові технології та процеси, що разом забезпечує низьку плінність кадрів, сильну професійну команду однодумців та надання якісних та професійних судових послуг громаді.

Детальнішу інформацію про Апеляційний суд Івано-Франківської області можна знайти на веб-сайті суду: <http://ifa.court.gov.ua>

#### **Загальна характеристика посади:**

**Посада помічника судді є постійною, має потенціал підвищення та здобуття стажу в галузі права та стажу державної служби.**

Помічник судді є працівником апарату суду та державним службовцем; вивчає матеріали справ, здійснює підбір законодавства та матеріалів судової практики, необхідної для розгляду конкретної судової справи; бере участь у попередній підготовці судових справ до розгляду, за дорученням судді готує проекти запитів, листів, іншої документації, пов'язаної з розглядом конкретної справи; надає секретарю судового засідання методичну та практичну допомогу із забезпечення фіксування судового процесу технічними засобами; за дорученням голови суду, його заступників або керівника апарату суду розглядає звернення громадян, здійснює підготовку інформаційних листів, запитів та проектів відповідей на них; бере участь у проведенні узагальнення роботи суду з розгляду судових справ (узагальнення судової практики) та зі звернення судових рішень до виконання.

Робота на посаді передбачає поступове підвищення відповідальності, вимагає регулярного застосування відповідних процедур, використання спеціальної термінології, демонстрації уміння розуміти та застосовувати законодавство України, спеціальні правила, регламенти, директиви, дотримання відповідних етичних норм та правил внутрішнього трудового розпорядку.

**Необхідні навички та кваліфікація:**

- повна вища освіта за спеціальністю «Правознавство» або «Правоохоронна діяльність» з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра;
- стаж роботи за фахом на державній службі в органах судової влади не менше 2 років або стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 3 років;
- вільне володіння державною мовою;
- навички роботи в ОС Windows XP;
- володіння програмами WORD, EXCEL на рівні користувача;
- вправність у користуванні інтернетом, електронними поштовими програмами, базами даних;
- аналітичні здібності, які гарантуватимуть належну якість виконання роботи.

**Особисті характеристики:**

Ця посада вимагає відмінних навичок співпраці та вміння слухати, швидко визначаючи пріоритети та потреби, навички міжособистісного, усного та письмового спілкування. Критично важливими є висока культура спілкування, уважність до деталей, стійкість до стресу, гнучкість до змін у вимогах, завданнях та процесах.

**Оплата праці** державних службовців Апеляційного суду Івано-Франківської області проводиться відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 року № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів».

Заробітну плату працівники Апеляційного суду Івано-Франківської області отримують на **карткові рахунки**.

Державні службовці Апеляційного суду Івано-Франківської області користуються гарантіями та перевагами, передбаченими Законом України «Про державну службу».

Згідно з чинним законодавством, переваги при прийнятті рішення за результатами конкурсу будуть мати:

- особи, які успішно пройшли стажування в Апеляційному суді Івано-Франківської області;
- особи, які зараховані до кадрового резерву на посаду, яка є вакантною.

**При бажанні працювати у такому колективі**

Кандидати мають підготуватися до співбесіди, пройти іспит та психологічне тестування, продемонструвати зазначені знання та навички.

Загальною вимогою до всіх кандидатів на заміщення вакантних посад є громадянство України.

**Кандидатам необхідно:**

**1. Подати такі документи:**

- заповнену форму заяви про участь у конкурсі;
- заповнену особову картку (форма П-2 ДС) із відповідними додатками;
- дві фотокартки розміром 4x6 см;
- копії документів про освіту, завірені нотаріально чи в іншому встановленому законодавством порядку;
- відомості про доходи та зобов'язання фінансового характеру щодо себе та членів своєї сім'ї за попередній рік;
- копії першої та другої сторінок паспорта, завірені кадровою службою апеляційного суду.

До документів можна (за бажанням) додати супровідний лист та додаткову інформацію стосовно своєї освіти, досвіду роботи, професійного рівня та репутації (копії документів про підвищення кваліфікації, присвоєння наукового ступеня або вченого звання, характеристики, рекомендації, наукові публікації).

**2. Ознайомитись** із Порядком проведення конкурсу, Положенням про психологічне тестування кандидатів, зразками заповнених форм та додатків, отримати необхідні бланки і перелік питань до іспиту на веб-сайті суду <http://ifa.court.gov.ua> або в кадровій службі суду.

**Кінцевий термін подання документів на конкурс** – \_\_\_\_ \_\_\_\_\_ 2016 року.

**Подати документи** кандидатам необхідно особисто до кадрової служби Апеляційного суду **за адресою:**

**м. Івано-Франківськ,  
вул. Грюнвальдська, 11  
(3 поверх, відділ кадрів, кодифікації та статзвітності)  
тел.: (0342) 75-02-38  
Щиро раді вітати Вас у нашій професійній команді!**

**Оголошення Машівського районного суду Полтавської області** про заміщення вакантної посади секретаря суду складалося з 3 частин:

1. Власне оголошення.
2. Посадова інструкція секретаря суду.
3. Перелік питань на іспит.

*Приклад оголошення 2*

**Машівський районний суд Полтавської області оголошує конкурс на заміщення вакантної посади державного службовця – секретаря суду.**

**Вимоги до кандидатів на посаду: освіта вища за спеціальністю «Правознавство» або «Правоохоронна діяльність» з освітньо-кваліфікаційним рівнем не нижче молодшого спеціаліста (молодшого бакалавра), без вимог до стажу роботи.**

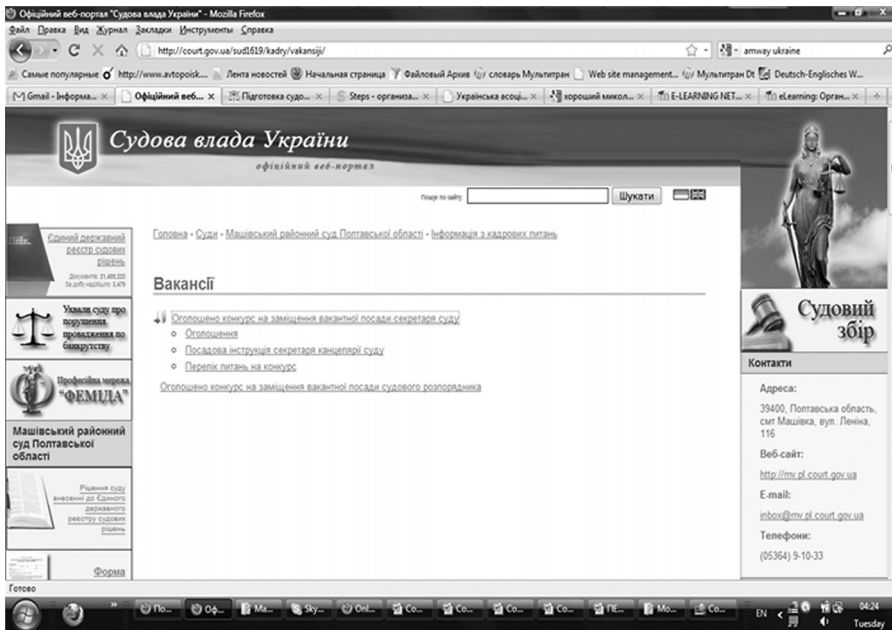
Для участі у конкурсі необхідні такі документи:

- заява про участь у конкурсі;
- особова картка П-2 ДС з додатками;
- копія паспорта;
- копія диплома з додатками;
- копія трудової книжки;
- копія довідки про присвоєння ідентифікаційного коду;
- декларація про доходи за 2011 рік;
- 3 фотокартки розміром 4x6 см;
- медична довідка про стан здоров'я;
- копія військового квитка;
- письмова згода на проведення спеціальної перевірки згідно із Законом України «Про засади запобігання і протидії корупції».

**Додаткову інформацію щодо основних функціональних обов'язків, розміру, умов оплати праці, перелік питань для перевірки знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних обов'язків можна дізнатись у Машівському районному суді Полтавської області, кабінет № 4, за телефоном 9-10-33 та на сайті Машівського районного суду в розділі «Вакансії» <http://mv.pl.court.gov.ua>.**

**Документи приймають протягом 30 календарних днів з дня виходу публікації про оголошення конкурсу в районній газеті «ПРОМІНЬ».**





### Варіант оголошення

### Шанс для професійного юриста!

У суді оголошено конкурс на заміщення вакантної посади помічника судді.

#### Якщо Ви:

- шукаєте роботу;
- бажаєте працювати на посаді державного службовця та вважаєте за честь бути причетним до сприяння здійсненню правосуддя;
- хочете працювати в одному із передових модельних судів України разом із професійною командою однодумців, пріоритетом якої є надання якісних судових послуг громаді;
- юрист, професіонал своєї справи (здобули повну вищу освіту за спеціальністю «Правознавство» або «Правоохоронна діяльність» з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра, маєте стаж роботи за фахом на державній службі в органах судової влади не менше 2 років або стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 3 років);
- проживаєте чи з метою працевлаштування готові постійно проживати у \_\_\_\_\_;

Вам необхідно:

- подати протягом 30 днів з моменту публікації даного оголошення відповідні документи (детальнішу інформацію можна отримати на сайті суду \_\_\_\_\_, або в кадровій службі суду за телефоном \_\_\_\_\_ або за адресою \_\_\_\_\_);

- взяти участь у конкурсі (письмовий іспит та співбесіда).

### **Щиро раді вітати Вас у нашій професійній команді!**

Українським важливим є також детальний опис роботи, яку виконуватимуть кандидати. Суттєвою причиною швидкого розчарування у роботі є різниця між тим, якою мала бути робота, *на думку* нового працівника, і тим, якою вона виявилася *насправді*. Доцільно ознайомити кандидатів з функціональними обов'язками за посадою.

### **2.3.2. Прийом документів**

Перелік документів від осіб, які хочуть взяти участь у конкурсі на заміщення вакантної посади, визначений законодавством. Зазвичай він складається із:

- заяви про участь у конкурсі;
- заповненої особової картки (форма П-2 ДС) із відповідними додатками;
- двох фотокарток розміром 4х6 см;
- копій документів про освіту, завірених нотаріально чи в іншому встановленому законодавством порядку;
- відомостей про доходи та зобов'язання фінансового характеру щодо себе та членів своєї сім'ї за попередній рік;
- копій першої та другої сторінок паспорта, завірених кадровою службою суду.

Кадрова служба державного органу перевіряє подані документи на відповідність встановленим вимогам щодо прийняття на державну службу.

За рішенням голови конкурсної комісії до конкурсу не допускають осіб, документи яких не відповідають встановленим вимогам, про що їм повідомляє кадрова служба з відповідним обґрунтуванням. Якщо кандидат наполягає на участі у конкурсі за даних обставин, його допускають до конкурсу, але остаточне рішення приймає конкурсна комісія.

Відомості, які надає про себе кандидат, також підлягають спеціальній перевірці.

Спеціальну перевірку проводять після того, як конкурсна комісія оголосить переможця конкурсу і рекомендує керівнику апарату призначити його на посаду.

Спеціальній перевірці підлягають відомості щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, зазначених у статті 56 Закону України «Про запобігання корупції». Спеціальну перевірку відомостей про кандидатів на посаду судді здійснюють з урахуванням вимог Закону України «Про судоустрій і статус суддів».

Спеціальній перевірці підлягають відомості щодо:

- притягнення особи до кримінальної відповідальності, у тому числі за корупційні правопорушення, наявності судимості, її зняття, погашення;
- адміністративних стягнень за корупційні правопорушення;
- достовірності відомостей, зазначених у декларації про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру за минулий рік;
- наявності в особи корпоративних прав;
- стану здоров'я, освіти, наявності наукового ступеня, вченого звання, підвищення кваліфікації;
- громадянства;
- інших відомостей, вимога щодо подання яких установлена законом.

Спеціальну перевірку проводять за письмовою згодою кандидата.

Спеціальна перевірка проводиться:

- 1) Національною поліцією і Державною судовою адміністрацією України – щодо відомостей про притягнення особи до кримінальної відповідальності, наявність судимості, її зняття, погашення;
- 2) Міністерством юстиції України та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку – щодо наявності в особи корпоративних прав;
- 3) Національним агентством – щодо наявності у Єдиному державному реєстрі осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, відомостей про кандидата, а також щодо достовірності відомостей, зазначених особою у декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік;
- 4) центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, відповідним органом виконавчої влади Автономної Республіки Крим, структурним підрозділом обласної, Київської, Севастопольської міської державної адміністрації – щодо відомостей про стан здоров'я кандидата (в частині перебування особи на обліку в психоневрологічних або наркологічних закладах охорони здоров'я);
- 5) центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, відповідним органом виконавчої влади Автономної Республіки Крим, структурним підрозділом обласної, Київської, Севастопольської міської державної адміністрації, центральним органом виконавчої влади, якому підпорядкований навчальний заклад, керівником навчального закладу – щодо освіти, наявності у кандидата наукового ступеня, вченого звання;
- 6) Службою безпеки України – щодо наявності в особи допуску до державної таємниці, а також щодо відношення особи до військового обов'язку (в

частині персонально-якісного обліку військовозобов'язаних Служби безпеки України);

7) Міністерством оборони України, військовими комісаріатами Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя – щодо відношення особи до військового обов'язку (за винятком випадків персонально-якісного обліку військовозобов'язаних Служби безпеки України).

До проведення спеціальної перевірки можуть бути залучені інші центральні органи виконавчої влади або спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції з метою перевірки відомостей про особу, зазначених у цій статті, або достовірності документів, передбачених цією статтею.

Тільки якщо переможець конкурсу успішно пройшов перевірку (на нього немає протоколів про адміністративні стягнення за корупційні правопорушення, він є громадянином України, не судимий, не хворіє на невиліковні хвороби, має справжній диплом та не приховує свої доходи від податкової служби) його буде призначено на посаду.

### 2.3.3. Проведення іспиту (тестування)

Відповідно до загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, метою проведення іспиту є об'єктивна оцінка знань та здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців.

Іспит проводиться конкурсною комісією державного органу, у якому оголошено конкурс. У суді конкурсна комісія складається, зазвичай, із заступника керівника апарату, консультантів та/або начальників структурних підрозділів.

Проведення іспиту для кандидатів на заміщення вакантних посад передбачає перевірку та оцінку їх знань Конституції України, Законів України «Про державну службу», «Про запобігання корупції» та «Про судоустрій і статус суддів», а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу.

Перелік питань для перевірки знання Конституції України, Законів України «Про державну службу», «Про судоустрій та статус суддів», «Про запобігання корупції», інших нормативних актів та перевірки знання функціональних повноважень у структурних підрозділах Машівського районного суду Полтавської області наведений у Додатку 4 до цього посібника.

Суди, які мають у штаті психолога, можуть скористатися досвідом Апеляційного суду Івано-Франківської області, який вже декілька років проводить психологічне тестування кандидатів на зайняття вакантної посади.

Психолог у суді допомагає не тільки з відбором персоналу, а й також опікується формуванням команди. Йдеться про підбір працівників, які психологічно максимально сумісні і одночасно демонструють здібності до виконання завдань відповідного підрозділу. Завдання підбору та формування команд вирішують як шляхом індивідуальної роботи, так і з використанням спеціальних групових занять. Також психолог допомагає працівникам (у тому числі і керівникам) у формуванні професійно значущих для них якостей. Саме тут може стати у пригоді досвід психологічного консультування. Актуальним зараз є навчання працівників прийомів психологічної саморегуляції, яка є профілактикою стресових станів. І, що особливо важливо, психологи займаються вивченням етичного потенціалу працівників. Керівники можуть отримати від психолога об'єктивну оцінку цього потенціалу і прогноз можливих дій працівника, які можуть завдати шкоди організації.

Психологічне тестування проводять з метою визначення здатності особи до роботи, перевірки особистісних якостей на предмет відповідності роботі за фахом на певній посаді для покращення адаптації в колективі. У Апеляційному суді Івано-Франківської області розроблено та затверджено Положення про психологічне тестування кандидатів, які претендують на заміщення вакантних посад державних службовців. Нижче наводимо приклад інформації про порядок проходження психологічного тестування.

### **ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПОРЯДОК ПРОХОДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТЕСТУВАННЯ**

*Уважно прочитайте цю інформацію до кінця!*

Психологічне тестування повинні проходити усі кандидати на заміщення вакантних посад. При собі кандидат повинен мати паспорт або інший документ, що засвідчує особу.

Процедура психодіагностичного тестування полягає у виконання низки тестових завдань з метою визначення інтелектуальних здібностей, а також основних особистісних якостей кандидата.

Виконання тестів варто здійснювати відповідно до інструкцій, що надаються психологом, який проводить обстеження.

Для успішного виконання завдань не потрібно виняткових здібностей. Головне – суворо дотримуватись інструкції фахівця, бути щирим і відвертим, працювати серйозно і вдумливо.

Таке ставлення до вивчення психологічних особливостей особи відповідає інтересам кандидата, тому що нещирість, прагнення прикрасити себе, створити помилкове враження неминуче будуть виявлені при комп'ютерній обробці результатів. У цьому випадку кандидату буде необхідно проходити тестування повторно.

Після закінчення роботи та обробки результатів тестування кандидат повинен пройти індивідуальну співбесіду.

Метою співбесіди є більш детальне вивчення рівня загального та розумового розвитку, особливостей характеру. Можливо, доведеться відповісти на запитання, що мають особистий характер. Однак, побоюватись цього не варто. Конфіденційність та нерозголошення отриманих даних гарантується нормами професійної етики психологів.

### 2.3.4. Проведення співбесіди

Співбесіду, як один із основних елементів конкурсного відбору, можна проводити у різний спосіб. Проаналізувавши практику українських судів, наведемо декілька прикладів проведення співбесіди.

У деяких судах при прийомі документів на заміщення вакантної посади проводять попередні співбесіди, щоб, познайомитися з кандидатами. Нижче наведений перелік питань, які використовують під час такої співбесіди:

1. Розкажіть про себе (місце проживання, навчання, сім'я).
2. Розкажіть про попередні місця роботи.
3. Яку роботу виконували на попередньому місці роботи, чи були додаткові навантаження, чи підвищували кваліфікацію? Чи отримували нагороди, дисциплінарні стягнення?
4. Причина звільнення з попередньої роботи/чому хочете змінити роботу?
5. Як дізнались про вакансію у нашому суді?
6. Які виникають запитання щодо роботи у суді?

При проведенні конкурсу комісія Апеляційного суду Івано-Франківської області використовує нові методи проведення співбесіди з кандидатами, що надає можливість перевірити професійні навички, знання, вміння, організаторські здібності та інші особистісні характеристики кандидата. На початку співбесіди кандидата ознайомлюють зі специфікою посади для прийняття рішення про продовження участі у процесі відбору. Опис посади погоджується керівником апарату суду попередньо, із зазначенням конкретних вимог до кандидата, результатів, які очікують від нього, професійних та особистісних якостей, якими повинен володіти кандидат. Мета співбесіди – визначити, наскільки кандидат відповідає пропонованій посаді, отримати інформацію про його мотиви та цілі. За результатами співбесіди визначають такі якості кандидата, як комунікабельність, інтелектуальний рівень, готовність до співпраці, лідерський потенціал, впевненість у собі, мотивація та інші. Із додатковими матеріалами щодо проведення співбесіди, розробленими Апеляційним судом Івано-Франківської області, можна ознайомитись у Додатку 5.



## РОЗДІЛ 3

СПІВБЕСІДА ЯК ОСНОВНА  
ФОРМА ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКА

## 3.1. Співбесіда: етапи і структура проведення

В організаціях і компаніях керівники та фахівці роботи з персоналом можуть обирати найрізноманітніші формати співбесіди, застосовувати різні методики і ставити найнесподіваніші запитання, щоб отримати необхідну інформацію про кандидата на вакантну посаду. Наприклад, на співбесіді в «Google» або «Microsoft» можуть запитати: «Чому кришка люка кругла?» чи «Скільки м'ячиків для гольфу можуть поміститися в шкільному автобусі?»

Власне, самі відповіді нікого не цікавлять, визначним є тільки спосіб мислення кандидата.

Методики проведення співбесіди можуть бути застосовані не тільки у ситуації відбору і прийому нового співробітника, а й у випадках, коли на підвищення претендують «старі» співробітники, коли треба провести бесіду про поточні результати роботи, або під час щорічної оцінки.

**Співбесіда** – процедура, у процесі якої отримують інформацію для оцінки рівня компетентності кандидата, визначають здатність виконувати вимоги посадової інструкції, потенціал професійного зростання і відповідність організаційним вимогам.

Щоби забезпечити ефективність проведення співбесіди, необхідно врахувати етапність процесу. У зв'язку з цим пропонуємо виділити наступні етапи співбесіди:

Етап 1. Підготовка до співбесіди.

Етап 2. Проведення співбесіди.

Етап 3. Робота з результатами співбесіди.

Одним із факторів успішності проведення співбесіди є її продумана структура. План проведення співбесіди багато в чому схожий на структуру комерційних переговорів. І це не випадково, тому що кожна сторона приходить на співбесіду, як і на переговори, зі своїми цілями та інтересами. Важливо пам'ятати, що не лише представник організації оцінює, робить висновки і приймає рішення про кандидата. Для кандидата співбесіда – це теж ситуація вибору.

**Структура співбесіди:**

1. Знайомство і встановлення контакту. При цьому особі, яка веде співбесіду, важливо створити атмосферу, в якій кандидат міг би почуватися спокійно.



2. Коротка розповідь про організацію, її специфіку, про вакансію, основні обов'язки і завдання. При цьому для людини, яка проводить співбесіду, важливо створити сприятливе враження про організацію.

3. Власне співбесіда в традиційному розумінні цього слова, тобто представник організації задає кандидату низку запитань, ситуаційних завдань і таке інше.

4. Кандидат має можливість поставити питання, які цікавлять його. Краще за все, якщо кандидат задає помірну кількість питань (3-5), які пов'язані зі змістом і специфікою роботи, стосунками у колективі тощо.

5. Можливість обговорити алгоритм продовження взаємодії (чи будуть ще зустрічі, їх терміни і мета).

**Головна ціль співбесіди** – отримати від кандидата інформацію про професійну компетентність та особисті якості, зрозуміти, наскільки він зможе «вписатися» в колектив, чи зможе він прийняти принципи і норми поведінки, які діють в організації. Тому необхідно, щоби кандидат говорив не менше 70 % часу, відведеного на інтерв'ю. Ведучий інтерв'ю в цей час концентрує увагу на кандидаті. Щоби це забезпечити, застосовують різні методики запитань:

- запитання по резюме;
- проєктивні запитання<sup>5</sup>;
- запитання методики структурованого або ситуаційно-поведінкової співбесіди;
- запитання методики співбесіди з наведенням конкретної ситуації.

Мистецтво проведення співбесіди полягає у тому, щоб за допомогою питань захопити співрозмовника розкрити саме таку інформацію, яка дасть змогу зробити висновки про звичний для кандидата спосіб реагування на ситуації, які є типовими для вакансії чи посади у вашій установі. Не існує жодного методу відбору кандидатів, який можна було б назвати безпомилковим. Тому професіонали, як правило, поєднують використання декількох методик.

## 3.2. Підготовка до співбесіди. Профіль посади<sup>6</sup>

Проведення співбесіди вимагає ретельної підготовки. У цьому розділі ми обговоримо деякі заходи, що дозволять якнайкраще підготуватися до співбесіди і досягти мети її проведення.

<sup>5</sup> Читайте детальніше про проєктивні запитання у словнику посібника.

<sup>6</sup> Визначення профілю посади надається у словнику посібника.

Підготовка до співбесіди передбачає:

1. Вивчення інформації про вакансію. Складання профілю посади.
2. Вивчення інформації про кандидата.
3. Визначення структури співбесіди.

Отже, для якісної підготовки до співбесіди вам знадобляться:

1. Посадова інструкція працівника апарату суду (затверджена Наказом голови суду на підставі Типових посадових інструкцій працівників апарату місцевого загального суду)<sup>7</sup>.
2. Кваліфікаційна характеристика (розділ 1 Посадової інструкції містить кваліфікаційні вимоги до особи, яка претендує на зайняття посади, про свою кваліфікаційну характеристику особа інформує, заповнивши картку П-2 ДС – пункт 5 «освіта», додаток 1 до картки «виконувана робота з початку трудової діяльності»).
3. Форма П-2 ДС, затверджена наказом Мінстату України від 26.12.1995 р. № 343 (заповнюється власноруч особою).

Кандидату можна запропонувати заповнити індивідуальний додаток до особової картки. Нижче наведено приклад такого додатку.

### **Зразок**

#### **Індивідуальний додаток до форми П-2 ДС**

Вкажіть Ваш рівень володіння комп'ютерними навичками.

- Професійний
- Практичний
- Початківець

Якими комп'ютерними програмами Ви володієте?

- Outlook
- MS Office (Word, Excel, Power Point, Access, Photoshop)
- Internet
- іншими

Ви палите?

- Так
- Ні

---

<sup>7</sup> Наказ Державної судової адміністрації України від 20.07.2005 року № 86.

Ваше ставлення до спорту:

- Активно займаюсь спортом (вказіть, яким)
- Роблю зарядку
- Дивлюсь спортивні програми по телебаченню

Чи є Ви членом професійної громадської організації?

- Так (вказіть, якої)
- Ні

Всі ці документи допоможуть вам спланувати співбесіду та скласти профіль посади.

Під профілем посади ми розуміємо неофіційний, але дуже важливий документ, який буде визначати напрямок нашої роботи у процесі підготовки та проведення співбесіди.

**Профіль посади** – це опис досвіду, що необхідний для виконання роботи на певній посаді у даній організації. І саме побудова профілю посади – це перший крок у процесі підбору та оцінки персоналу. Ось приклад профілю посади:

### **Профіль посади**

#### **Секретар судового засідання**

##### **Має знати:**

- процесуальне законодавство;
- Закон України «Про судоустрій і статус суддів»;
- Інструкцію з діловодства в суді.

##### **Має вміти:**

- грамотно складати документи (судові виклики, повідомлення тощо);
- забезпечити фіксування судового засідання технічними засобами, згідно з Інструкцією про порядок фіксування судового процесу технічними засобами;
- вести журнал та протокол судового засідання;
- оформлювати копії судового рішення;
- оформлювати матеріали судових справ.

##### **Повинен мати досвід:**

- роботи з комп'ютерною технікою;
- стаж роботи за фахом в установах судової влади або в інших сферах не менше 1 року.

##### **Повинен мати особисті якості:**

- працелюбність;
- дисциплінованість;

- врівноваженість (стриманість);
- охайність (у зовнішньому вигляді і в роботі з документами);
- хороший слух;
- вміти зосереджувати увагу на головному.

Профіль посади наочно демонструє, якими знаннями, навичками, уміннями та особистими якостями повинен володіти співробітник, що претендує на ту чи іншу посаду. При цьому інформація з багатосторінкових документів зведена в коротку таблицю. Крім того, окремим пунктом виділені особисті якості. Це дуже важливий пункт, тому що знання та навички можна легко здобути, а характер ми отримуємо з народження – і змінити його складно.

Для того, щоби скласти профіль посади, необхідно:

1. Проаналізувати нормативні документи щодо вимог до кандидата на вакантну посаду.
2. Скласти список особистих якостей, які необхідні кандидату на цю посаду, виходячи із задач, які йому потрібно буде вирішити, а також з урахуванням цінностей організації.

Таким чином, всю цю інформацію ми можемо коротко структурувати за розділами:

**Кандидат повинен:**

- Знати
- Вміти
- Мати досвід
- Володіти особистими якостями
- Інше

Як ми бачимо, профіль посади базується з одного боку на вимогах до посади та обов'язках, які передбачаються посадою, а з іншого – на цінностях та на культурних засадах установи.

**І ще декілька правил щодо написання профілю посади:**

**Правило перше:** у складанні профілю обов'язково має брати участь безпосередній керівник співробітника.

**Правило друге:** кожна компетенція має бути сформульована досить конкретно.

**Правило третє:** у профілі мають бути чітко визначені пріоритети. У значній мірі це залежить від вимог організації та її корпоративної культури, особливостей посади, від особистості керівника та багатьох інших факторів.

Наявність профілю посади не тільки допомагає провести співбесіду із новачком, а й полегшує роботу керівника у проведенні оціночної бесіди за результатами поточної роботи та під час планової атестації. Складання профілю – це дуже важливий крок, але жоден профіль не допоможе нам, якщо ми забудемо підібрати до нього «вимірвальні» інструменти.

Склавши профіль посади, ми можемо планувати співбесіду та визначати, за допомогою яких методик ми будемо перевіряти наявність тих чи інших характеристик у кандидата.

### 3.3 Типи питань на співбесіді

#### 3.3.1. Питання по резюме

Перша частина співбесіди – це, як правило, біографічне інтерв'ю. Біографічне інтерв'ю – це дослідження досвіду кандидата як у робочих, так і в неробочих ситуаціях. Для того, щоби співбесіда була ефективною та дала змогу зібрати необхідну інформацію, велике значення мають підготовлені питання та чітке уявлення представника організації щодо того, що саме він хоче перевірити за допомогою цих питань.

Перед початком співбесіди бажано ще раз передивитися анкету, форму П-2 ДС кандидата та спланувати деякі питання безпосередньо по цій формі.

Ось перелік питань, які можуть допомогти у підготовці до першої частини співбесіди.

Під кожним питанням подано коментар, що за його допомогою ми перевіряємо.

1. Розкажіть про Ваше останнє місце роботи.

*Загальне орієнтовне питання для визначення подальшого ходу інтерв'ю та першого враження про кандидата.*

2. Що Вам більше за все подобалось (подобається) у Вашій роботі?

*Те, що людині подобається – його сильна сторона.*

3. Що Вам менш за все подобалось (подобається) у Вашій роботі?

*Вказує на слабкі сторони людини. Потрібно звернути увагу на відвертість кандидата під час відповіді на це.*

4. Як Ви отримали попередню роботу?

*Може вказати на ініціативність або пошук резервів.*

5. Якими були Ваші обов'язки? Що Ви про них думаєте?

*Базова інформація.*

6. Що є вашими особистими досягненнями в останні роки?

*Чи є людина орієнтованою на досягнення.*

7. Чи були у Вас якісь помилки, розчарування? Розкажіть про них.

*Чи бере кандидат на себе відповідальність за свої невдачі.*

8. Якого особистого прогресу ви досягли за час роботи?

*Чи є людиною, що розвивається .*

9. Який позитивний досвід було отримано від роботи на попередній посаді?

*Чи навчився чому-небудь? Наскільки змістовною, свідомою була робота?*

10. Скільки часу займає адаптація до нового колективу?

*Чи потребує тривалої адаптації?*

11. Опишіть в загальних рисах себе.

*Яке уявлення людини про саму себе? Чи може адекватно розказати про себе. На які якості робить наголос, що розказує в першу чергу (найбільш приємні моменти), чи може розказати про свої проблеми, чи виникає почуття агресії.*

12. Які свої якості вважаєте унікальними?

*Чи впевнена людина у своїх навичках? Те, що описує – вважає своїми сильними якостями, якщо не знає що сказати – людина невпевнена у собі.*

13. Що Ви думаєте про свої недоліки, та що необхідно розвивати?

*Наскільки реально себе оцінює?*

14. Який стиль керівництва Вам подобається?

*Як кандидат його описує? Адекватність сприйняття інших людей, загальна критичність, уміння виділяти головне, характер ставлення до керівника, здатність об'єктивно оцінити людину.*

15. Який фактор був основним внеском у Ваші успіхи до теперішнього моменту?

*Біографічні дані та особистісні якості.*

16. Які Ваші довгострокові цілі та задачі? Навіщо Вам потрібен досвід роботи в суді?

*Розумовий процес. Соціально бажані цілі, що саме демонструє людина, здатність планувати, уміння конкретизувати бажання та прагнення.*

17. Якби Ви починали все спочатку, що Ви б змінили у своєму житті та кар'єрі?

*Процес мислення, базова інформація. Чим незадоволена людина, що вона оцінює негативно, поточні проблеми.*

18. Які причини того, що Ви залишаєте свою роботу?

*Чи дійсно кандидат зацікавлений у працевлаштуванні? Чи є цьому логічне обґрунтування? Ставлення до роботи та роботодавця.*

19. Які з Ваших очікувань реально втілились у життя за останні \_\_\_ років?

*Що реально відбувається? Що хвилює людину, що вона відмічає.*

20. Як Вам здається, як би Вас описав Ваш колишній (теперішній) роботодавець (керівник)?

*Чи є тут конфлікт? Чи узгоджується це з його самооцінкою?*

21. Чи часто виникали складні ситуації у Вашій попередній роботі? Як Ви з цим впорались?

*Як кандидат вирішує проблеми? Чи бачить реальні труднощі?*

22. Чи доводилось виконувати іншу роботу поза посадовими обов'язками?

*Базова мотивація та логіка мислення. Працездатність, бажання працювати, сфери інтересу.*

23. Які Ваші досягнення були результатом навчання? Як би Ви описали свої досягнення під час підвищення кваліфікації?

*Потяг до навчання та самоосвіти. Це соціальні успіхи, командні чи лідерські?*

24. Що було значним досвідом у процесі навчання?

*Ставлення до навчання.*

25. Чому Ви навчились на попередній посаді?

*Схеми мислення, базові інтереси.*

26. Що Ви читаєте регулярно?

*Чи має людина хороші навички читання?*

27. Як Ви були прийняті на державну службу?

*Правдивість.*

28. Чи маєте Ви управлінський досвід. Досвід управління якою кількістю людей Ви маєте?

*Базова інформація щодо управлінських навичок.*

29. Чи маєте досвід дисциплінарних стягнень за неналежне виконання обов'язків або порушення правил поведінки працівника суду? Чи відчуваєте, що покарання було справедливим?

*Відвертість. Здатність до самоаналізу та самокритики.*

30. Чи отримували Ви заохочення? Чи було це мотивацією до кращої праці?

*Відвертість. Самооцінка. Цінності.*

### 3.3.2. Проективні питання

**Проективні питання** – ефективна методика, яка швидко, просто і точно дає змогу отримати необхідну інформацію про людину, з якою ми проводимо співбесіду. Цю методику керівники апарату можуть застосовувати не лише спілкуючись з кандидатом на певну посаду, а й з підлеглими, які претендують на підвищення, при проведенні атестації та у звичайному спілкуванні для з'ясування мотивації співрозмовника.

Проективні питання базуються на тому, що людина відповідає на них, пояснюючи поведінку, дії, спонукання інших людей. Причому вона це робить у режимі обмеженого часу і називає те, що відповідає її життєвому досвіду (не обов'язково те, що вона б зробила сама). Зазвичай, людина, розповідаючи про власне минуле, дотримується фактів, але дає їм ті пояснення та інтерпретації, які актуальні для неї зараз. При цьому важливі не стільки факти, скільки емоційна забарвленість і пояснення.

Відповіді на проективні питання дають хороші результати для визначення ставлення до:



- мотивації;
- стосунків керівник – співробітник;
- цінностей, чесності, лояльності;
- колективу, спілкування з людьми;
- конфліктів.

Прагнення мати відповідальних, відданих та працелюбних співробітників апарату – закономірне. Як перевірити, чи притаманні ці риси кандидатам? Про це можна запитати прямо: «Ви відповідальна, працелюбна людина?». У відповідь, звичайно, почуємо: «Так, дуже відповідальна і працелюбна». Як же запитати так, щоби почути у відповідь не соціально-бажане «так», а отримати інформацію, що буде відповідати дійсності?

Важливо не тільки те, як сформульовані проєктивні питання, а й те, як ми їх використовуємо під час інтерв'ю. Є декілька правил, дотримання яких дозволяє отримати реальний результат:

Питання ставлять у швидкому темпі і просять відповідати на них швидко.

Форма питання повинна бути відкритою (тобто починатися з питального слова та передбачати розгорнуту відповідь чи пояснення).

Питання не потрібно ставити тематичними блоками, щоби кандидат не мав змоги «підлаштуватися» та дати соціально-бажану відповідь.

Бажана наявність смислового зв'язку проєктивних питань з контекстом, тому що в цьому випадку вони виглядають природно і не привертають особливої уваги кандидата.

Нижче наведені приклади проєктивних питань, відповіді на які нададуть нам більше інформації про співрозмовника. Принцип моделювання проєктивних питань – це побудова відкритого питання «не про кандидата».

### **Відповідальність**

- Наведіть приклад проєкту (справи, завдання), за який Ви відповідали, і виконати який Вам не вдалось. Чому так сталося?

*Відповідальні люди беруть хоча би частину провини на себе, безвідповідальні вказують на інших.*

- Опишіть свого друга. Ваш друг відповідальний? Чому Ви так думаєте?

*Ми вибираємо друзів по собі, людина багато в чому опише себе.*

- Хто Ваш улюблений герой (мультфільму, фільму, розповіді)? Чому він Вам подобається?

*Людина багато в чому опише себе.*

**Дисципліна**

- Згадайте випадок, коли Ви кого-небудь попросили щось зробити, а він не виконав (підвів). Як Ви до цього поставилися? Якою була Ваша реакція?

*Показує ставлення до відповідальності. Якщо людина скаже: «Нормально, будь з ким трапляється» – і з ним таке трапляється.*

**Самовіддача**

- Що Ви любите у Вашій роботі?

*Наскільки відповідь співпадає з вашим баченням того, за що варто любити цю роботу?*

- Якби не ця посада (робота), то яку би Ви обрали?

*Наскільки обрана посада чи робота відрізняється від тієї, на яку кандидат претендує? Чи буде він отримувати від роботи задоволення?*

- Що для Вас цікавого в цій посаді?

*Відслідкуйте нестандартність та щирість емоцій у відповіді. Якщо кандидат говорить правду – відбувається емоційне піднесення, з'являється посмішка, отже він говорить про те, що дійсно важливо і цікаво для нього.*

**Працелюбність**

- Чому Ви навчились за останні 3 місяці?

*Бажання вчитись.*

- Чому Ви навчились в інституті, на тренінгу, на минулій роботі?

*Людина, яка хоче вчитись, вчиться скрізь.*

- Якщо би була можливість пройти навчання, що би Ви вибрали?

*Бажання вчитись.*

**Робота в команді**

- Вам часто допомагають, якщо Ви попросите про допомогу?

*Як сам ставишся до людей, так і до тебе ставляться.*

- Розкажіть конкретний випадок, коли Ви кому-небудь допомогли.

*Готовність допомогти іншому.*

- Розкажіть про ті випадки, коли хтось на колишній роботі (чи де-небудь) не справлявся з дорученою справою. Що було далі?

*Чи скаже кандидат, що допоміг людині?*

Із цих відповідей можна дізнатися про ті моделі поведінки, які кандидат вважає прийнятними, такими, що найчастіше зустрічаються, і зіставити їх з тими, які прийняті в організації. Тут немає однозначно правильних і не-

правильних відповідей, але є ті, які співпадають з уявленнями, прийнятими в організації.

При оцінці чесності та лояльності, важливі два аспекти, на які варто звертати увагу. По-перше, якщо усі відповіді кандидата пов'язані зі страхом і контролем – це погано. У цьому випадку спрацьовує модель поведінки: якщо покарання не буде – можна бути нечесним. По-друге, якщо відповіді пов'язані з внутрішніми цінностями, вихованням, бажанням зберегти репутацію.

### 3.3.3. Ситуаційно-поведінкова співбесіда

Мета проведення ситуаційно-поведінкової співбесіди – збір інформації про індивідуальну компетентність кандидата на підставі розробленого профілю для тієї або іншої вакансії.

Коли кандидат описує свою поведінку на роботі, представник організації може достовірно судити про те, як ця людина виконує свої обов'язки і наскільки її кваліфікація відповідає необхідному рівню. Ситуаційно-поведінкова співбесіда особливо ефективна для точного розуміння сильних сторін кандидата і властивостей, які потребують розвитку.

Цей метод ґрунтується на моделюванні конкретних робочих ситуацій, формулюванні відкритих запитань, надання конкретного опису своєї поведінки і досягнутих результатів.

#### Приклад покрокового проведення ситуаційно-поведінкової співбесіди

Представник організації	Крок 1. Опис ситуації/ Постановка завдання	Кандидат на посаду
Описує ситуацію (на основі профілю посади)		Конкретизує ситуацію
Слухає відповіді і спостерігає за поведінкою співрозмовника  Співставляє відповіді з профілем посади.	Крок 2. Опис дії	Користуючись своїм досвідом, описує порядок дій при вирішенні поставленого завдання або свою поведінку у визначеній ситуації, якщо досвіду вирішення таких завдань у нього раніше не було.
Оцінює результати.	Крок 3. Опис результату	Описує конкретні результати, яких вдалось досягти.

Робота в команді передбачає бажання брати участь у роботі колективу, не обов'язково в ролі лідера, і робити свій внесок в ефективну роботу.

Для оцінювання вміння кандидата працювати у команді ситуаційно-поведінкову співбесіду можна побудувати так:

### **Питання 1**

Будь-ласка, опишіть випадок, коли Ви зробили внесок в успішне виконання колективного (командного) завдання.

Яке саме завдання стояло перед Вашим колективом?

Що саме мали робити Ви?

Ваш внесок до командної роботи.

Як колеги оцінили ваші дії?

### **Питання 2**

Наведіть, будь-ласка, приклад, коли Ви були частиною команди, що досягла важливої та складної цілі.

Яким був Ваш внесок у роботу цієї команди?

Чи було Ваше завдання складним?

Що зробили саме Ви для досягнення успіху команди?

Чому Ваші дії слід оцінити саме як дії частини команди?

### **Питання 3**

Опишіть випадок, коли ви здійснили певні кроки, щоби підтримати співпрацю у Вашій команді.

Чому рівень співпраці був невисоким?

Що залежало від Вас ?

Що наступного разу Ви зробите інакше?

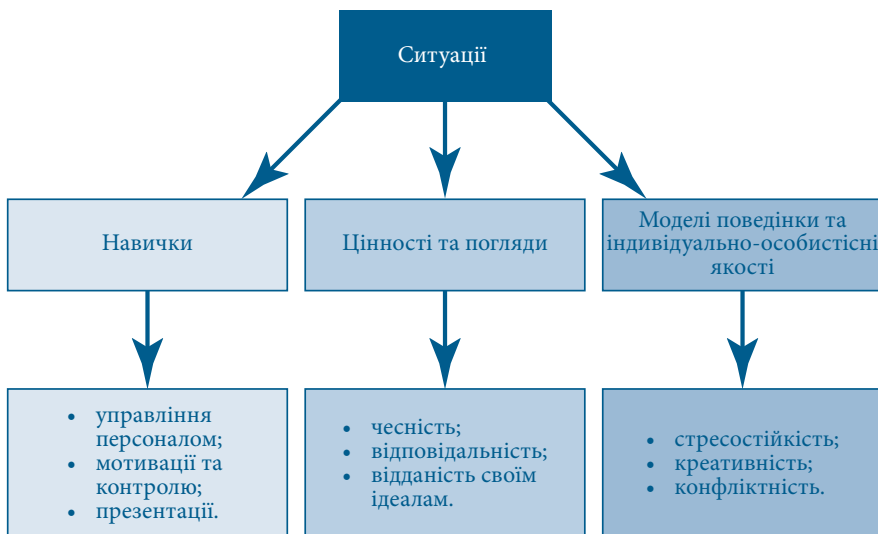
### Можливі варіанти відповідей співрозмовника та такі дії представника організації

Повна відповідь	Неповна відповідь	Помилкова відповідь
Отриманої інформації вистачає для того, щоб оцінити рівень відповідності кандидата вимогам. Співрозмовник описав вам конкретний приклад, конкретні дії і результати. У цілому, його поведінка відповідає вимогам до кандидата на вакантну посаду.	Отриманої інформації не вистачає для того, щоб оцінити рівень відповідності кандидата вимогам. Співрозмовник не описав реальні дії й результати, не навівши конкретних прикладів.	Співрозмовник не відповідає на ваші запитання або намагається відповісти правильно (теоретично), не надає вам повних, розгорнутих відповідей, не конкретизує відповіді. Довго обмірковує, висловлює припущення, не звертається до свого досвіду, говорить не впевнено, реакції свідчать про неширисть.
<b>Дії представника організації</b>		
Повна відповідь	Неповна відповідь	Помилкова відповідь
Швидше за все, у співрозмовника є необхідні досвід, знання і навички, його поведінка відповідає вимогам до кандидата на вакантну посаду. Проте, варто перефразувати питання і задати їх ще раз, щоби підтвердити ваші висновки.	Поставити конкретні уточнюючі питання. Перефразувати питання, щоби доповнити відповіді співрозмовника і підтвердити ваші висновки.	Поставити конкретні уточнюючі питання. Відстежувати реакцію співрозмовника. Перефразувати питання і задати їх знову, щоби перевірити наявність у співрозмовника необхідного досвіду та навичок поведінки, потрібних у тій чи іншій ситуації.

#### 3.3.4. Методика співбесіди з наведенням конкретної ситуації

Методика співбесіди з наведенням конкретної ситуації полягає в тому, що кандидату пропонують певну проблемну ситуацію і декілька варіантів поведінки з проханням вибрати один та обґрунтувати його. Також можливо застосовувати ситуації, де варіанти відповідей не передбачені. При цьому претендент демонструє, яку поведінку він вважає соціально правильною. Так можна оцінити, наскільки уявлення претендента відповідають цінностям організації та тій роботі, яку він буде виконувати.

**Основні види завдань співбесіди з наведенням конкретної ситуації розрізняють за показниками, які необхідно перевірити.**



Приклади ситуацій:

1. Іде важлива нарада. Ваш колега пропонує вирішення проблеми, яке він явно не до кінця обміркував. Ви розумієте, що можете запропонувати краще рішення, але для цього потрібно розкритикувати пропозицію колеги. Ваші дії?

*Відповідальність, здатність протистояти стресам.*

2. У колективі, яким ви керуєте, склались дві підгрупи співробітників, які постійно конкурують між собою. У кожній з них є лідер, який має певну підтримку групи. Лідери підгруп, що конфліктують між собою, демонструють гарні робочі результати. Як Ви будете реагувати на ситуацію?

*Управлінські навички, навички вирішення конфліктів.*

3. Одночасно Вас просять про якісь дії (що входять до Ваших обов'язків) два різних співробітника. Паралельно це робити неможливо, а обидва просять зробити це якнайшвидше. Ваші дії?

*Розстановка пріоритетів, навички комунікації.*

4. Надійшла скарга від громадянина. Він скаржиться на неетичні дії судового розпорядника (небажання допомогти, грубість, нецензурні слова).

Характеристика громадянина: ображений на судову систему, звертається з позовами різного характеру в суди різних інстанцій протягом декількох років.

Характеристика судового розпорядника: стаж роботи 3 роки, рівень оплати – відповідно до штатного розкладу. Особа продовжує навчатися. Він нещодавно одружився, має малолітню дитину.

Які кроки Ви будете здійснювати в цій ситуації? Чому?

*Навички вирішення конфліктних ситуацій, комунікативні навички, управлінські навички керівника апарату суду.*

5. Ви приймаєте рішення щодо призначення членів атестаційної комісії та визначення її кількісного складу. Чим будете керуватися при прийнятті рішення? Обґрунтуйте свою думку. Як ви сформуєте склад конкурсної комісії? Обґрунтуйте свою думку.

*Управлінські навички, навички планування, аналітичне мислення, комунікативні навички керівника апарату суду.*

Таким чином, якщо вам необхідно перевірити, наскільки успішно спеціаліст зможе вирішувати різні види завдань, без наведення конкретних ситуацій під час співбесіди не обійтись. Ще одна перевага співбесіди з наведенням конкретної ситуації полягає в тому, що вони дають змогу перевірити, чи впорається людина з тими завданнями, які їй ще не доводилося вирішувати. Оскільки моделювання ситуацій нагадує гру, то поведінка кандидата (невербальна комунікація) під час вирішення завдання не менш інформативна, ніж те, що він говорить.

## РОЗДІЛ 4

## ОРІЄНТАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ

### 4.1. Процес орієнтації новопризначених працівників

**Орієнтація** – це наперед сплановане ознайомлення нових працівників з їхніми посадовими функціями, колегами та організацією.

Цілі програми орієнтації працівників:

- зниження рівня занепокоєності нових працівників і плекання у них відчуття, що вони є частиною команди суду;
- сприяння виробленню у нових працівників позитивного ставлення до своїх посад та до суду;
- встановлення відкритого спілкування між працівниками із самого початку роботи;
- ознайомлення нових працівників із якістю роботи та поведінкою, яких від них очікують;
- ознайомлення нових працівників з організаційною специфікою, цілями, філософією, стилем управління, внутрішньою культурою колективу, структурою, особливістю судових послуг для громади;
- інформування щодо судових політик, процедур, можливостей розвитку кар'єри, практики виплат винагород, надання пільг та інших заохочень.

**Дії керівника в різні періоди орієнтації працівника**

#### 1. За три дні до виходу на роботу:

- зателефонувати співробітнику напередодні його офіційного виходу на роботу і переконатися, що все гаразд;
- проінформувати співробітників про прихід нового працівника заздалегідь;
- приготувати всі інформаційні матеріали, які будуть видані співробітнику в перший день роботи;
- підготувати необхідні перепустки;
- забезпечити і перевірити, чи підготовлене робоче місце: персональний комп'ютер (стандартний набір офісних програм, мінімально необхідна документація користувача, підключення до локальної мережі, правила мережевого друку і розташування мережевих принтерів в офісі тощо); телефон, оргтехніка (розташування факсу, копіювальної техніки й інших офісних пристроїв, правила їх використання тощо); базовий набір канцелярського приладдя і витратних матеріалів;
- переконатись, що посадова інструкція підготовлена належним чином.



## 2. У перший робочий день:

- зустріти нового співробітника і провести на робоче місце. Вручити «пакет новачка», якщо так прийнято в організації;
- належним чином провести кадрове оформлення нового працівника і всі супутні інструктажі;
- обговорити стиль управління, особливості культури, традиції, норми, що прийняті в організації;
- представити працівника підлеглим, колегам;
- проаналізувати разом з новим співробітником його посадові обов'язки і заповнити бланк завдань на випробувальний термін;
- пояснити прийняту в організації систему заохочень і правила стягнення штрафних санкцій;
- пояснити правила компенсації можливих витрат, а також порядок і видачу зарплати, оплату листів непрацездатності і відпусток;
- ознайомити з організаційною структурою;
- ознайомити з правилами внутрішнього трудового розпорядку і повідомити про:
  - робочі перерви на відпочинок, час і тривалість обіду;
  - процедуру повідомлень про вимушену відсутність на роботі (наприклад, керівникові або секретареві по телефону);
  - відлучення за межі компанії у робочий час;
  - вимоги до зовнішнього вигляду;
  - пропускну систему, порядок відкриття і закриття офісу (робочого кабінету).
- надати інформацію особистого плану: місцезнаходження їдальні, туалетів, місця для відпочинку, куріння, стоянки машини тощо;
- надати інформацію про традиції відділу або групи, в якій співробітник працюватиме, і правила, дійсні лише для даної посади і відділу;
- ознайомити з процедурою комунікацій і зв'язків (у рамках відділу, з іншими відділами);
- ознайомити з правилами поведінки при виникненні непередбачених ситуацій;
- обговорити перший робочий день.

На завершення першого робочого дня новопризначеного працівника можна надати йому Пам'ятку новопризначеного працівника.

Приклад пам'ятки, що була розроблена під час одного з тренінгів з кадрової політики у суді, наводимо нижче:

### **Дорогий колего!**

*Збулась твоя і наша мрія – ти влився в наш колектив!*

*Із сьогоднішнього дня ми будемо разом з тобою ділити наші робочі турботи.*

- Не просипати і приходити вчасно на роботу.
- При будь-якій погоді одягатись згідно вимог дрес-коду.
- Уміти виконувати завдання керівництва, що поставлені перед тобою сьогодні з терміном виконання «на вчора».
- До щоденних ранішніх і вечірніх молитов додати промовляння всіх пунктів інструкції по веденню діловодства в апеляційному суді.
- Бути ситим від однієї згадки про улюблену страву.
- Отримувати кайф від випитого на ходу горнятка меленої кави, залитої окропом.
- Пам'ятати, що 17:00 на годиннику – це не кінець робочого дня, а нагадування про ті справи, які ти ще маєш доробити сьогодні.

*Вітаємо, тепер – ти один із нас!*

У період орієнтації в Апеляційному суді Івано-Франківської області відбувається урочисте привітання новопризначених працівників колективом на загальних зборах, де їм вручають інформаційні та нормативні пакети документів, вітальні листівки. Також відбувається урочисте прийняття Присяги державного службовця. Новопризначені працівники мають можливість ознайомитись зі своїм робочим місцем, приміщенням суду та колегами по роботі. У цей період проводять настановчу бесіду із головою суду щодо цінностей судової системи та значення суду для громади. Крім того, найкомпетентніші працівники апарату суду проводять для новачків ознайомчі лекції з приводу діяльності та організаційної структури суду, розподілу посадових обов'язків між працівниками, проходження документів у суді, міжособистісних взаємин у колективі тощо. Результатом добре спланованої та організованої орієнтації є всебічно поінформований та підготовлений для практичного виконання своїх посадових обов'язків працівник, який у подальшому працюватиме для досягнення єдиного результату в колективі. Ще одним позитивом орієнтації є налагодження психологічного мікроклімату та формування високої культури у колективі працівників суду.

Кожен суд обирає свій шлях у реалізації програми орієнтації новопризначених працівників (нижче ми наведемо декілька прикладів), проте кожна програма орієнтації має спільні заходи, які ми узагальнили. Відповідно до цього узагальнення маємо наступні кроки:

1. Запрошення претендентів та написання заяви про призначення на посаду.
2. Підготовка та підписання наказу про призначення на посаду.
3. Введення даних про новопризначених працівників до електронної бази суду.
4. Введення даних про новопризначених працівників до телефонного довідника суду.
5. Виготовлення бейджів для новопризначених працівників.
6. Повідомлення спецпідрозділу судової міліції «Грифон» про призначення нових працівників та про день їх прибуття до суду.

7. Формування інформативного та нормативного пакетів документів для проведення орієнтації новопризначеного працівника.

***До інформаційного пакету можуть входити:***

- інформаційний буклет щодо цінностей та місії судової системи;
- інформаційна довідка про установу;
- органіграма (структура підпорядкування) та схема будівлі;
- копія наказу суду про призначення на посаду;
- Посадова інструкція;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Правила поведінки працівника суду;
- загальні правила поведінки державного службовця;
- рекомендації дрес-коду;
- Інструкції з техніки безпеки;
- список працівників із зазначенням посад, телефонний довідник суду;
- інформація про порядок надання та види відпусток для державного службовця;
- інформація про матеріальне та соціально-побутове забезпечення відповідно до законодавства;
- календар навчальних заходів;
- бланк форми щорічного оцінювання із інструкцією її заповнення та роз'ясненням щодо складання індивідуального плану;
- телефонний довідник;
- список днів народження працівників.

***Нормативний пакет документів може бути в електронній формі на компакт-диску і повинен включати:***

- Закон України «Про державну службу»;
  - Закон України «Про запобігання корупції»;
  - Закон України «Про судоустрій та статус суддів»;
  - Закону України «Про звернення громадян»;
  - інструкцію з діловодства в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, установах, організаціях, незалежно від форм власності, в засобах масової інформації;
  - інструкції з діловодства в загальних місцевих судах;
  - інструкції по фіксації судового процесу;
  - інші нормативно-правові акти, залежно від посади, яку буде займати новопризначений працівник.
8. Підготовка документів для формування особливої справи, а саме:
- довідки про перебування у кадровому резерві (у випадку перебування у кадровому резерві);
  - копії протоколу (витяг з протоколу) конкурсної комісії;
  - тексту присяги державного службовця (якщо присяга приймається у цьому державному органі, можливо присяга була прийнята раніше);

- інших документів, згідно Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади.
9. Представлення співробітникам суду нового працівника.
  10. Оформлення трудової книжки новопризначеному працівнику.
  11. Вручення інформативного та нормативного пакетів документів. Ознайомлення із приміщенням суду, бібліотекою, робочим місцем.
  12. Оформлення документів та відправка їх до ТУ ДСА для нарахування новопризначеному працівнику заробітної плати:
    - копії наказу про призначення на посаду;
    - копії паспорта;
    - копії ідентифікаційного номера;
    - заяви про застосування 100 % соціальної пільги.
  13. Надання додаткової інформації новопризначеному працівнику (зокрема про банк, який обслуговує працівників суду для відкриття рахунку тощо).

## 4.2. Роль керівника в адаптації новопризначених працівників

**Адаптація** — це методика, основним завданням якої є ефективне залучення нового члена колективу до процесів, що відбуваються в організації, підготовка співробітника та його орієнтування, виявлення необхідних для успішної роботи знань і навичок.

**Кінцевою метою** ретельно і правильно організованої програми адаптації є здобуття співробітником повної інформації про компанію, свою посаду, обов'язки і вимоги, гармонійне «вливання» до колективу, а також чітке розуміння завдань і цілей, що стоять перед ним.

### Основні напрями адаптації працівника:

- Психологічний.

Режим і ритм робочого процесу, умови праці, робоче місце, фізичні і психологічні навантаження — це те, до чого безпосереднього звикає працівник. Адже для новачка дуже важливо бути успішним на новому місці, і кожному необхідний різний час для психологічної адаптації.

- Соціальний.

При переході до іншої компанії співробітник по-новому вибудовує стосунки з колегами. Особливо важко доводиться людині, якщо вона змінює соціальний статус при переході на відповідальнішу ділянку роботи або керівну посаду (нові корпоративні цінності і традиції, організаційна культура компанії, нові взаємини у колективі, порядок комунікації всередині організації, прийняті норми і стандарти поведінки, способи взаємодії).

- Професійний.

Реалізація професійних навичок і умінь на новому місці, а також способи підвищення кваліфікації, критерії результативності оцінки праці, порядок виконання функціональних обов'язків.

- Організаційний.

Статус і значущість посади в ієрархічній структурі компанії, роль структурного підрозділу в загальній функціональній системі, корпоративні механізми управління в організації.

Технологія управління адаптацією нових працівників:

- аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати у цій організації);
- прогноз та спрямування стабільності нового працівника (як довго він хоче працювати у цьому колективі);
- введення в колектив;
- запобігання та ліквідація причин конфліктних ситуацій, незадоволеності процесом адаптації;
- зворотний зв'язок, аналіз та узагальнення матеріалів про хід адаптації, ознайомлення з ними керівників, пропозиції та висновки на майбутнє.

**Дії керівника у різні періоди адаптації:**

### **1. За перший робочий тиждень.**

- Ознайомити з основними процедурами і політикою відносно персоналу (можливості кар'єрного зростання).
- Проаналізувати компетенції і розробити індивідуальну програму перспективної підготовки.
- Ознайомити із списком документів, з якими новому працівникові необхідно ознайомитися в першу чергу.
- Пояснити, як діє адміністративно-господарська система організації, існуючі правила і процедури (наприклад, замовлення автотранспорту, канцтоварів тощо).
- Познайти з тими співробітниками, з якими співпрацюватиме новий працівник.
- Ознайомити зі змістом роботи, вимогами і стандартами виконання роботи, межами повноважень, відповідальністю.
- Ознайомити зі спеціальними процедурами.
- Ознайомити із системою звітності.

### **2. Після закінчення випробувального терміну.**

- Дати новому співробітнику заповнити оцінювальний аркуш.
- Проаналізувати заповнений оцінювальний аркуш до обговорення.
- Повідомити працівника про закінчення випробувального терміну і призначити дату обговорення результатів його роботи за цей період.

- Провести обговорення і наголосити на необхідності зворотного зв'язку (дізнатися його думку про організацію в цілому, пропозиції про поліпшення тощо).

На період адаптації, який у часі більш тривалий, ніж період орієнтації, для кожного новопризначеного працівника призначають наставника з числа найдосвідченіших працівників апарату суду. Наставник консулює новачка з питань, пов'язаних із виконанням ним посадових обов'язків, надає йому допомогу в розвитку та вдосконаленні власних навичок і досвіду, координує його дії на робочому місці.

Під час адаптації можна визначити наступний перелік заходів:

1. Знайомство новопризначеного з наставником.
2. Вступна бесіда новопризначеного з наставником.
3. Розробка програми наставництва у перший день адаптації.
4. Поетапне виконання програми та обговорення результатів на зустрічах.
5. Подання звіту за результатами виконання програми за перші 30 днів.
6. Подання звіту за результатами виконання програми за перші 60 днів.
7. Подання звіту за результатами виконання програми наставництва за перші 90 днів.
8. Затвердження результатів виконання програми наставництва Головою суду/керівником апарату суду.

Більш детально Ви можете ознайомитися із програмами орієнтації та адаптації деяких судів у Додатку 6.



## РОЗДІЛ 5

НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ  
РОЗВИТОК

Дедалі більш поширеним стає підхід до структури навчання «70-20-10». Його популярність підтверджує корисність навчання на робочому місці. Суть підходу проста: 70 % часу займає навчання за рахунок вирішення реальних завдань на своєму робочому місці; 20 % часу займає навчання на робочому місці з більш досвідченим співробітником; 10 % часу займає навчання в класах: семінари, тренінги тощо.

Через специфіку нашої освітньої системи, ми звикли розглядати навчання як формальний клас, тоді як навчання відбувається більшою мірою на практиці, де дуже велику роль відіграє наставник, керівник. Модель розвитку «70-20-10» означає, що 70 % часу займає навчання під час практики, тобто ми вчимося, безпосередньо роблячи щось, а 20 % часу займає наставництво, яке здійснює керівник співробітника, а також спілкування з іншими людьми — з колегами, підлеглими; і тільки 10 % становлять формальні класи і саморозвиток.

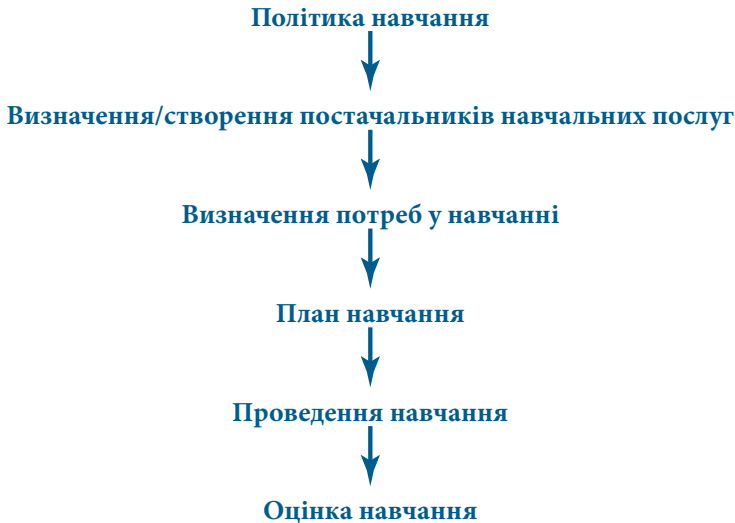
### 5.1. Створення системи навчання у суді

Організації потрібне не навчання як таке, а його результати. А зробити навчання результативним можна тільки при системному підході. Системний підхід у колективі до навчання і розвитку співробітників включає логічне узгодження початку діяльності із визначенням політики і ресурсів для її підтримки, за якою йде оцінка потреби у навчанні. Після цього проводять навчання та оцінюють його результати. Відповідно, визначають такі основні кроки розробки системи навчання в організації:

- розроблення політики навчання, яка спрямовує організаційні дії, визначає напрям навчання і розвитку;
- визначення переліку обов'язків тих, хто відповідає за реалізацію політики;
- встановлення структури навчальних посад і процедур, а також розподіл матеріальних ресурсів для навчання;
- чітке виконання обов'язків усіма, хто відповідає за реалізацію політики, у тому числі, фахівцями з навчання: від аналізу потреб у навчанні до оцінки проведених тренінгів.



За цих умов система навчання виглядатиме таким чином:



Політику навчання потрібно розробляти відповідно до загальної стратегії організації. У стратегії розвитку будь-якої організації навчання є одним з найпотужніших видів мотивації та розвитку персоналу. Відповідно, політика навчання повинна узгоджуватися із загальними цілями організації. На основі навчальної політики розробляють навчальні програми, які будуть відповідати потребам суду.

Коли політика організації вже розроблена, необхідно визначити постачальників навчальних послуг: чи то будуть працівники суду, які пройшли тренінг, чи професійні організації, що мають досвід у наданні таких послуг, як Українська асоціація сприяння розвитку судового адміністрування, чи міжнародні проекти технічної допомоги, які співпрацюють з українськими урядовими установами для підвищення ефективності судового адміністрування.

Навчальні програми мають на меті досягнення цілей, які відповідають потребам навчання. Завжди є спокуса почати підготовку без ретельного аналізу цих потреб, проте як на рівні навчальної програми, так і на рівні розробки навчальних модулів, оцінка потреб навчання є цінним джерелом даних для адаптації загальної інформації та наближення навчання до кінцевих споживачів – працівників суду. Оцінка потреб навчання являє собою процес збирання та аналізу інформації, в ході якого визначають проблеми та можливості, пов'язані з навчанням та підготовкою. Інформацію збирають з трьох джерел:

- потреби судової системи;
- потреби співробітників;
- експерти з даної проблематики.

Існує три типи аналізу потреб навчання.

1. Організаційний аналіз. Чи достатньо фінансів? Чи підтримають судді? Чи це відповідає стратегії суду?
2. Аналіз потреб аудиторії. Чи спричинена проблема браком навичок, знань, мотивації? Хто потребує навчання?
3. Аналіз цілей. На яких навичках та типах поведінки слід зосередити увагу в навчанні?

Під час проведення аналізу потреб навчання потрібно пам'ятати про аналіз знань, яких не вистачає. Для цього керівник повинен відповісти на питання:

- у чому полягає недостатність знань?
- якого рівня професійного розвитку необхідно досягти?
- у якій сфері відчувається недостатність знань?

Після визначення потреб у навчанні можна розпочинати роботу над навчальним планом. Основними даними для плану є форма навчання, дата чи регулярність проведення заходу, постачальник навчальних послуг, можливо, ще місце проведення заходу. У **Додатку 7** Ви можете ознайомитись з планом навчання, який був розроблений у Машівському районному суді Полтавської області.

## 5.2. Форми навчання працівників суду

Навчання на робочому місці можна визначити, як підвищення рівня компетенції співробітника без відриву від його професійної діяльності через безперервну практику і взаємодію з більш досвідченим наставником.

Методи, які можуть застосовувати керівники, навчаючи співробітників на робочому місці, різноманітні. І не лише керівник може навчати співробітника на робочому місці. Досвідчені колеги – ще одне джерело отримання знань і досвіду. Цільова аудиторія для цієї форми навчання – практично усі категорії персоналу.

Зупинимося детальніше на деяких більш ефективних методах навчання в умовах сучасної судової системи України.

**Менторинг або наставництво** – метод регулярних індивідуальних зустрічей, у ході яких більш досвідчений співробітник (ментор) ділиться своїм досвідом вирішення завдань, описуючи ситуації з минулого, свій підхід до їх вирішення (навчання на своїх вчинках у таких випадках).

Наставництво – стратегічна довгострокова діяльність, націлена на розвиток і навчання співробітників відповідно до цілей і завдань компанії; процес навчання і розвитку співробітників, а отже, підвищення професіоналізму і якості роботи.

Наставник – це керівник, готовий ділитися своїми знаннями зі співробітниками в атмосфері взаємної довіри.

Наставник допомагає підопічному, як менш досвідченому працівнику, набуті необхідної професійної компетенції, а також увійти у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі.

Як правило, наставниками виступають люди, які займають лідерські позиції або мають достатній досвід роботи в організації. Крім цього, вони повинні володіти навичками ефективних комунікацій і мати бажання працювати з людьми.

Наставництво – особливий тип стосунків, у яких особливе значення мають об'єктивність, довіра, чесність, надійність і певна конфіденційність.

Наставництво спрямоване на досягнення цілей плану навчання, а не швидкого вирішення проблемних питань і труднощів у процесі повсякденної роботи.

**Керівник надає:** інформацію, пораду, «першу допомогу».

**Гарний керівник забезпечує:** підтримку, турботу, інтерес, зацікавлення в результаті, пояснення, допомогу в розвитку впевненості і самоповаги.

**Керівник-наставник забезпечує:** створення плану поетапного навчання, перевірку засвоєння матеріалу і правильності дій, допомогу співробітникам у тренуванні навиків, допомагає їм краще пізнати себе, забезпечує їх необхідною інформацією, аналізує їхні дії, допомагає долати труднощі в процесі розвитку, радіє успіхам свого підопічного.

## Корисність наставництва в організації



### Функції наставництва:

- ефективна і систематична передача знань і досвіду;
- передача корпоративних цінностей і правил компанії;
- забезпечення системності, цілісності навчання;
- забезпечення контролю за засвоєнням знань;
- мотивація;
- розвиток персоналу.

З метою практичного використання цього методу в процесі навчання співробітників – надаємо більш детальний опис проведення наставництва.

### Схема навчання працівника на робочому місці в індивідуальному форматі.

#### 1. Створіть атмосферу для навчання.

- Зробіть так, щоби співробітник почував себе вільно.
- Не говоріть йому про те, що він вже знає; почніть з того, чого він не знає.
- Зацікавте його у вивченні роботи; поясніть, як його робота чи операція пов'язана з кінцевим результатом роботи.

## 2. Виконайте операцію та опишіть свої дії.

- Розкажіть, покажіть, проілюструйте і розпитайте ретельно і терпляче про основні моменти виконання операції.
- Давайте інформацію невеликими «дозами», оскільки співробітник може засвоїти лише кілька нових ідей і дійсно зрозуміти їх.
- Повторіть роботу і пояснення, якщо це необхідно.

## 3. Нехай працівник сам виконає операцію, а Ви прокоментуйте.

- Випробуйте його, давши йому можливість виконати роботу.
- Якщо виникають труднощі, вкажіть, що саме він робить неправильно і чому.
- Надайте позитивний відгук, заохочувальний зворотний зв'язок.

## 4. Нехай працівник розповість і покаже вам, як потрібно виконувати завдання.

- Нехай він сам пояснить основні моменти операції.
- Спочатку він спробує домогтися точності виконання роботи і лише потім – швидкості.
- Продовжуйте, поки не будете впевнені у тому, що співробітник знає свою роботу досконало.

## 5. Продовжуйте навчання.

- Надайте співробітнику можливості працювати самостійно, коли він «відчув» роботу.
- Порадьте, до кого звернутися, якщо буде потрібна допомога.
- Заохочуйте питання і часто перевіряйте виконання – спочатку, можливо, кожні кілька хвилин, а пізніше – кожні кілька годин чи кілька днів.

## Види зворотного зв'язку

### ПОХВАЛА

(посилення хорошої поведінки/діяльності)

### КРИТИКА

(коригування і поліпшення неефективної поведінки/діяльності)

Важливо, що обидва види зворотного зв'язку можуть і МАЮТЬ бути КОНСТРУКТИВНИМИ!

Дві головні помилки при наданні зворотного зв'язку:

**Недостатньо  
ПОЗИТИВНОГО  
зворотного зв'язку**  
(щоби визнати і посилити  
хорошу роботу)

**НЕГАТИВНИЙ**  
зворотний зв'язок  
**перетворюється на**  
**ДЕСТРУКТИВНУ**  
критику

**Супровід наставником новачка (коучинг)** ґрунтується не на пред'явленні чужих моделей, способів дій, або ситуацій і їх копіюванні, а на організації самостійного пошуку вирішення проблеми. Наставник (тренер) ставить питання, направляючи пошук і мислення співробітника таким чином, що він самостійно знаходить рішення. Коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення ефективності її роботи.

Коучинг не вчить, а допомагає вчитися, допомагає людям концентруватися на майбутніх можливостях, а не на минулих помилках.

Коучинг – це процес, що сприяє реалізації навчання і розвитку, і, як наслідок, удосконаленню компетентності і професійних навичок співробітників.

Мета коучингу – розвиток усвідомлення, відповідальності і впевненості в собі.

Тренер працює зі здібністю людини до навчання, не даючи інструкцій і не вносячи пропозицій.

Коучинг направлений на пошук рішень, а не на обговорення проблем.

Відмінність коучингу від наставництва полягає у тому, що працівник спирається не на знання, досвід, мудрість або передбачення керівника, а на здатність вчитися самому, думати самому і діяти творчо.

#### **Проведення індивідуальної бесіди з підлеглим.**

1. Створення доброзичливої і конструктивної атмосфери.
2. Розповідь про коучинг. Отримання підтвердження про добровільну участь співробітника у бесіді.
3. Виявлення симптомів та причин ситуації.
4. Спілкування за моделлю, яка надається нижче.
5. Завершення управлінського спілкування. Підтримка підлеглого.

#### **Модель спілкування під час індивідуальної бесіди.**

Ціль

- Що конкретно ти би хотів зі мною зараз обговорити?
- Що було би найкращим результатом нашого спілкування?

### Реальність

- Які дієві кроки в цьому напрямі ти вже робив?
- Що заважало зробити більше?
- Які перешкоди доведеться долати у майбутньому?
- Які ресурси у тебе вже є – навички, час, ентузіазм, гроші, підтримка тощо?
- Які додаткові ресурси тобі будуть потрібні? Де ти їх отримаєш і від кого?

### Варіанти вибору

- Що необхідно зробити, щоби вирішити дане завдання?
- Складіть перелік всіх альтернативних рішень.
- Які переваги і недоліки кожного з цих варіантів – по черзі?
- Який з них дасть найкращий результат?

### Підсумки

- Який варіант ти обираєш?
- Які перші три кроки ти зробиш відразу після нашого спілкування?
- Коли точно ти почнеш і завершиш кожен дієвий крок?
- Що може раптом перешкодити тобі зробити такі кроки або досягти цілей?
- Що ти зробиш для усунення цих внутрішніх і зовнішніх перешкод?
- Чи потрібна моя допомога?

**Тренінг** (від англ. «*training*» від «*train*») – навчати, направляти) – захід, спрямований на здобуття знань, придбання або шліфування навичок, а також коригування або зміну певних установок учасників такого заходу.

Тренінг являє собою програму різноманітних вправ, яка здійснюється за планом з метою формування і удосконалення вмінь і навичок, підвищення ефективності трудової та інших видів діяльності.

Стосовно співробітника тренінг виконує такі функції:

- розвиток спеціальних професійних знань і навичок;
- передавання інформації, яка допомагає співробітникові орієнтуватися в організації і зовнішньому середовищі;
- зміна установок робітників і зміцнення трудової мотивації;
- удосконалення моделей міжособистісних комунікацій, взаємодії.

Широко розвинене використання тренінгів для:

- прискорення адаптації нових робітників до вимог нової роботи і організаційних особливостей;
- усунення прогалин у професійній підготовці і подолання неефективних форм поведінки;
- навчання новим технологіям і методам праці;
- швидкої підготовки для роботи на новій, більш високій посаді.

**Тренер** (від англ. «*trainer*» – інструктор, тренер) – це експерт в певній області, який, завдяки умінню узагальнювати і передавати свій досвід, допомагає іншим людям істотно підвищити свій професійний або особистісний рівень.

Для того, щоби частіше проводити тренінги у суді, доцільно надати можливість консультантам з кадрових питань пройти тренінги для тренерів. Під час цих навчальних модулів працівники суду отримають навички розробки та проведення тренінгів з використанням різноманітних технік навчання, а також презентаційні вміння.

У Додатку 8 надається конспект тренінгу на тему «Мотивація».

### **5.3. Дистанційне навчання як один з методів професійного розвитку**

**Дистанційне навчання** – сукупність технологій, що забезпечують тих, хто навчається, основним обсягом досліджуваного матеріалу; інтерактивна взаємодія учнів і викладачів у процесі навчання, надання учням можливості самостійної роботи з освоєння досліджуваного матеріалу, а також у процесі навчання. Спочатку дистанційне навчання здійснювалось у формі письмового спілкування, тобто розв’язані завдання надсилали поштою. На сучасному етапі дистанційне навчання здійснюється за допомогою інтернету, доступу до мережевих баз даних тощо.

Дистанційне навчання дозволяє оптимізувати завдання з розвитку і навчанню персоналу організації, заощадити час і фінанси, і підняти загальний мінімальний рівень знань і навичок персоналу до єдиного, необхідного для успішного виконання обов’язків. При цьому, залежно від цілей і завдань організації, функціонал системи дистанційного навчання персоналу можливо настроїти для цієї організації якнайкраще, врахувавши усі аспекти навчання персоналу.

Система дистанційного навчання персоналу дає кадровій службі дуже гнучкі можливості по навчанню співробітників. Із її допомогою кадровики можуть готувати необхідні навчальні матеріали і курси, складати необхідні тести для перевірки знань, легко призначати курси і тести співробітникам, відстежувати проходження навчання і його результати.

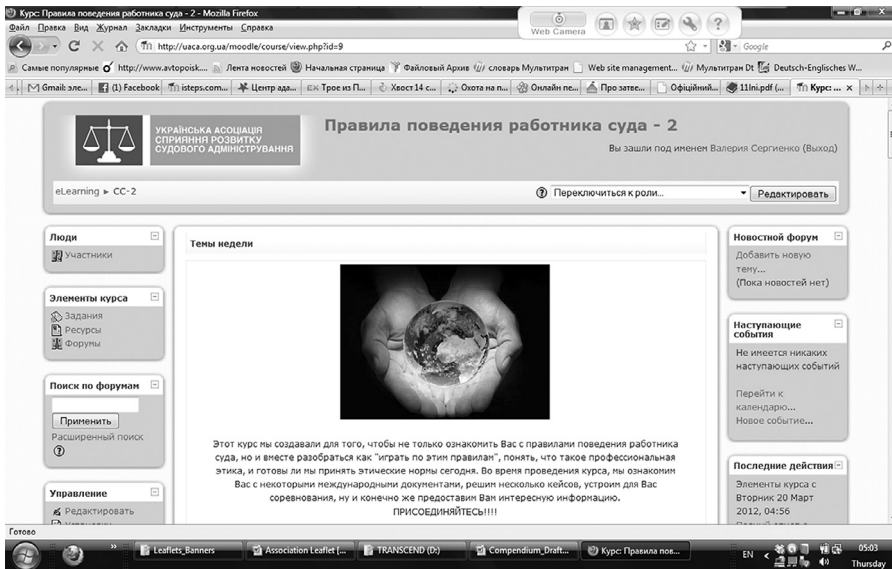
Українська асоціація сприяння розвитку судового адміністрування має успішний досвід у проведенні дистанційного навчання. За сприяння Проєкту ЄС «Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби» на веб-сайті Асоціації було створено навчальний портал E-Learning Net Space. Портал складається з двох основних частин: віртуальної професійної спільноти працівників апарату суду та безпосередньо дистанційного навчання.



За час свого існування, Асоціація провела декілька курсів дистанційного навчання для різних категорій працівників, зокрема:

- «Адаптація персоналу та наставництво»;
- «Управління конфліктами»;
- «Правила поведінки працівника суду»;
- «Мистецтво проведення співбесіди».

Курси дистанційного навчання є доступними для всіх працівників судової системи України. Оголошення про проведення курсу дистанційного навчання з'являється на веб-сайті асоціації; інформацію про графік, назву та зміст курсу розсилають по судах України в електронному форматі. Для того, щоби пройти онлайн-курс, потрібно своєчасно зареєструватися за посиланням в оголошенні.



Перед проходженням курсу учасники отримують загальну програму, яка може дещо змінюватися під час проведення навчання. Про будь-які зміни модератори курсу повідомляють учасникам на форумі курсу, де відбувається основне спілкування під час навчання.

Приклад програми курсу

**«Правила поведінки працівника суду»**

29.06.2011	Ознайомлення з порталом, зі структурою курсу. Завдання 1. ЗНАЙОМСТВО Термін подачі заповнених форм: 19-00 среда, 29.06.2011 року
30.06.2011	Завдання 2. КЛЯТВА Кінцевий термін завантаження: 19-00 у четвер, 30.06.2011 року Завдання 3. МІЖНАРОДНІ ДОКУМЕНТИ Підготовка до БЛЩ-ОПИТУВАННЯ, яке відбудеться у п'ятницю, 01.07.2011 року
01.07.2011	Завдання 4. СИТУАЦІЇ Кінцевий термін завантаження: 16-00 у понеділок, 04.07.2011 року БЛЩ-ОПИТУВАННЯ Аналіз виконаної роботи за Завданням 2. (ЗАГАЛЬНИЙ ФОРУМ)
04.07.2011	Конкурси (ЗАГАЛЬНИЙ ФОРУМ) Завдання 5. ЗРОБИ САМ Кінцевий термін завантаження: 19-00 вівторок, 05.07.2011 року Аналіз виконаної роботи за Завданням 4. (ЗАГАЛЬНИЙ ФОРУМ)
05.07.2011	Аналіз виконаної роботи за Завданням 5. (ЗАГАЛЬНИЙ ФОРУМ) Завдання 6. ОБМІН Кінцевий термін завантаження: 19-00 середи, 05.07.2011 року
06.07.2011	Аналіз виконаної роботи за Завданням 6. (ЗАГАЛЬНИЙ ФОРУМ) БЛЩ-ОПИТУВАННЯ Завдання 7. Кінцевий термін завантаження: 19-00 середи, 06.07.2011 року
07.07.2011	Аналіз виконаної роботи за Завданням 7. (ЗАГАЛЬНИЙ ФОРУМ) ГРА
08.07.2011	Підведення підсумків

Під час проведення навчання працівники отримують завдання на основній сторінці курсу:

Усі питання обговорюють на ЗАГАЛЬНОМУ ФОРУМІ, якщо завдання потрібно виконати у групах, учасники працюють на ФОРУМАХ КОМАНД.

Коли завдання вже виконано, учасники завантажують його на основній сторінці курсу.

Кожна команда-учасник курсу отримує зворотний зв'язок від тренера курсу – та певну кількість балів за попередньо визначеними критеріями.

Рейтинг команд вказує на те, яка команда стає переможцем навчання:

Друга частина порталу – віртуальна професійна мережа працівників апарату суду – для спілкування працівників суду на суто професійні теми та обміну досвідом.

Зараз у мережі зареєстровано близько 400 осіб, серед яких керівники апаратів місцевих та апеляційних загальних та адміністративних судів, помічники суддів з різних регіонів України, представники Верховного суду України, Державної судової адміністрації України, Академії суддів України та Української асоціації сприяння розвитку судового адміністрування.

З усіма зареєстрованими у мережі можна підтримувати зв'язок через індивідуальні ЕЛЕКТРОННІ ПОВІДОМЛЕННЯ або спілкуватися з ними у ЧАТІ.

На веб-порталі працюють ФОРУМИ для обговорення актуальних тем функціонування суду, інформатизації в судах, статусу помічника судді, нового Закону України «Про судоустрій» та інших, у яких можна обмінюватися досвідом та формувати загальну думку представників українських судів.



## РОЗДІЛ 6

ЕТИЧНІ НОРМИ  
В СУДІ

## 6.1. Загальний огляд

Професійний етикет став обов'язковим атрибутом повсякденного поважного ставлення до людей безвідносно до посади чи до соціального статусу. Чемне ставлення до інших людей, шанобливе ставлення до старших, приязна форма вітання, правила ввічливого ведення розмови, організована поведінка за столом, виконання вимог щодо форми одягу – всі ці правила є втіленням загальних норм цивілізованої поведінки людини на робочому місці та у її стосунках із колегами.

Правила поведінки працівника українського суду<sup>8</sup>, додатково до Загальних правил поведінки державного службовця, розроблено з урахуванням ролі суду у демократичному суспільстві, стандартів незалежності судової влади та важливості довіри громадян до неї.

Дотримання правил етики працівниками суду проявляється у демонструванні ними кращих норм і правил поведінки. У розвинених демократичних країнах керівники надають велике значення зовнішньому вигляду своїх працівників. Встановлення ділового дрес-коду має і наукове обґрунтування. Як свідчать психологи, 85 % людей при першому знайомстві створюють для себе враження про людину з урахування її зовнішнього вигляду. Перша хвилина зустрічі є вирішальною у створенні соціального і психологічного портрету, вона визначає характер подальших взаємин. Змінити перше враження згодом важко. Отже, навіть найрозумнішій, найдобрішій та доброзичливій людині необхідно бути уважною до свого зовнішнього вигляду, якщо вона намагається налагодити гарні стосунки з людьми.

Сьогодні порушення працівником суду етичних правил, які втілені у правових нормах, відразу викликає реакцію громадськості та тягне за собою його юридичну відповідальність. Кожен суддя та працівник апарату суду мають прагнути до того, щоби бути законотворчими громадянами та державними службовцями, дотримуватись етичних норм поведінки у суспільстві, у своїй професійній, громадській діяльності та приватному житті, заради зміцнення віри громадян у чесність, незалежність, неупередженість суду та судової влади в цілому.

Наприклад, робота над професійною етикою в процесі адміністрування Апеляційного суду Івано-Франківської області полягає у забезпеченні належних відносин між представником судової влади (яким є працівник

<sup>8</sup> Затверджено наказом голови Державної судової адміністрації України та схвалено Рішенням Ради суддів України від 6 лютого 2009 року № 33.

суду) та громадянами. Усі працівники цього суду розуміють, що етикет – це, насамперед, засіб спілкування, засіб регулювання взаємовідносин між людьми, оскільки без знання норм та правил службового етикету суду працівник апарату суду схожий на водія за кермом, який виїхав на вулицю, не знаючи правил дорожнього руху.

Організаційна поведінка в сучасних умовах породжує нові ситуації спілкування, вносить новий зміст до етичних вимог. Запам'ятати їх всі неможливо. Життя набагато складніше, аніж правила, і в ньому трапляються такі ситуації, які досить важко передбачити навіть у найповнішому переліку правил етикету. Тому керівник апарату та психолог Апеляційного суду Івано-Франківської області систематично проводять навчання-бесіди з працівниками апарату, які спрямовані на розуміння сутності та змісту етикету, засвоєння його основних принципів.

У колективі Дніпровського районного суду міста Києва також приділяється велика увага дотриманню правил етичної поведінки. У цьому суді запроваджено дрес-код для працівників апарату та наявність бейджів (карток із зазначенням посади та прізвища працівника), які вони носять на своєму одязі в робочі години. Така практика дисциплінує працівників апарату суду під час спілкування з відвідувачами та сприяє громадянам в отриманні інформації, яка їх цікавить. Бейджі орієнтують відвідувачів суду, до кого слід звернутися за отриманням необхідної інформації. Проблеми, які стосуються дотримання норм професійної етики, обговорюються у цьому суді на загальних нарадах та на співбесідах з окремими працівниками. Поведінку працівників апарату суду регулюють Правила внутрішнього трудового розпорядку та Правила поведінки працівника суду, Загальні правила поведінки державного службовця, а якщо суд є модельним, то й Практичне керівництво з організації та роботи модельного суду. Але є суди, які застосовують власні підходи до вирішення етичних питань.

Далі у цьому розділі йтиметься про підходи, які використовують в Івано-Франківському міському суді при вирішенні етичних проблем.

Заслужовують на увагу й Правила дрес-коду для працівників та відвідувачів, які були розроблені Чорнобаївським районним судом Черкаської області.

Для наочності наведено зразки анкет, підготовлених Первомайським районним судом Харківської області, які були розповсюджені серед працівників апарату суду та відвідувачів з метою оцінки стану дотримання етичних норм і правил у суді.

Однак, у всіх випадках політика установи в етичній сфері має ґрунтуватися на Правилах поведінки працівника суду.

## 6.2. Практичні приклади реалізації професійної етики в судах

### *Підходи до вирішення етичних проблем у Івано-Франківському міському суді*

На думку керівництва Івано-Франківського міського суду, стандарт поведінки працівників суду безпосередньо залежить від того, наскільки весь суд придатний для належного забезпечення доступного, справедливого, оперативного правосуддя. Не викликає суперечок те, що неможливо мати поганий суд і гарного працівника в ньому. Важливо інше – спочатку потрібно сформувавши етику організації, а потім етику її працівників. Тобто вирішити, яким повинно бути здійснення правосуддя у конкретному суді, а потім те, якою має бути поведінка людей, які його забезпечують. А ще краще не говорити, а викласти письмово порядок дій працівників за умов етичного вибору.

Визначення практичних стандартів і рішень, які приймають залежно від ситуації, можна досягти тільки тоді, коли діяльність суду чітко організована. У цьому розділі описуємо підхід, який використовують лише в Івано-Франківському міському суді, і враховуємо організацію роботи саме цього суду.

Усі посади апарату Івано-Франківського міського суду були поділені на ті, які призначені для спілкування з відвідувачами, і ті, які не призначені для цього. Це прискорило і покращило роботу, одночасно було досягнуто й іншого ефекту: менше коло спілкування – менше потенційних конфліктів, оскільки будь-яке спілкування містить у собі можливість конфлікту. Відвідувачі завжди приносять до суду свій конфлікт, хочуть, щоби працівники суду були на їх стороні. У свою чергу, працівники суду повинні бути безсторонніми. А це і є етика.

Розділивши таким чином працівників, керівництво суду на одних поклало функцію особистого спілкування з відвідувачами, а інші вдосконалювали свої вміння ведення операцій з документованою інформацією. Працівники «переднього краю» знають свої належні дії в кожній службовій ситуації. Ці дії достатньо жорстко регламентовані для того, щоби посадова особа якомога рідше змушена була робити етичний вибір.

Сталі організаційні зв'язки у суді позбавляють працівника апарату суду від потреби кожного разу розмірковувати над тим, що робити. Це владні повноваження організації. Однак, ситуації службового вибору іноді виникають.

Для вирішення зовнішніх і внутрішніх службових «етичних» питань існують рівні компетенції:



**а) оперативний рівень** – проблему вирішують на місці, де вона виникла і тим працівником, перед яким вона постала. Більшість непередбачених випадків вирішують саме так. Для цього децентралізовано управління і описано ситуації, у яких працівник вирішує проблему на власний розсуд.

*Приклад:* особа приїхала з іншого населеного пункту і не встигла здати документ в години прийому. Працівник відділу прийому самостійно вправі вирішити це питання, як виняток.

**б) рівень керівника підрозділу** – етична проблема, яка виникла у працівника, і він не може самостійно визначити порядок дій, або виникли спірні питання між працівниками з приводу службових дій. Таку проблему вирішує керівник підрозділу.

**в) рівень керівника апарату суду** – всі проблеми, які не зміг вирішити працівник у межах своїх повноважень, і не вирішив керівник підрозділу, а також спірні питання між підрозділами.

**г) рівень голови суду** – голова суду не втручається в організаційні процеси, і це – загальне правило. Винятком може бути ситуація, якщо проблема не вирішена попередніми працівниками. Голова суду, як правило, займається стратегічними питаннями, і його втручання може свідчити про неординарність випадку.

*В Івано-Франківському міському суді особисто спілкуватися з відвідувачами можуть:*

- працівники відділу прийому, які мають спеціалізовані функції з цього приводу;
- працівники підрозділу видачі документів;
- працівники, які у спеціально відведеному місці знайомлять відвідувачів з матеріалами справ;
- секретарі судових засідань, розпорядники;
- працівники експедиції;
- помічники голови суду, керівник апарату суду, на яких покладено функції прийому, підготовки до розгляду та розгляду звернень громадян.

Ці особи повинні спілкуватися тільки у межах своїх функцій, і до таких працівників існують особливі вимоги. Решта випадків спілкування носить неслужбовий характер, під час якого теж можливі різного роду етичні проблеми. Усі випадки, які потребують етики вибору – передбачити неможливо, однак, ті, які вже трапилися, потрібно вивчати, класифікувати і напрацьовувати способи їх вирішення. Для підготовки роботи у непередбачених ситуаціях доцільно використовувати практичні тренінги, як елемент децентралізації системи управління. Система управління – це спосіб підтримання відповідності між завданнями і засобами суду. Завдання управління полягає у зменшенні необхідності та можливостей етичного службового вибору.

*На думку керівництва Івано-Франківського міського суду, роль працівників апарату суду в збільшенні довіри громадян до суду є визначальною.*

**Працівники апарату суду** – це організаційний каркас суду. Те, як вони будуть виконувати свої обов'язки, визначає обличчя суду. Особливо це стосується тих працівників, які особисто спілкуються з громадянами.

**Технічні працівники.** Людей зустрічають по одягу. Охайність, чистота, інтер'єр судових приміщень залежить від технічних служб. Ці люди не спілкуються по службі з громадянами, однак їх етика полягає в тому, щоби свою роботу вони робили ретельно і бажано з ентузіазмом. Нам хочеться, щоби вони були зразковими, і ми бажано їм цього, але хіба ми можемо від них цього вимагати? Ні, головне, щоби вони вчасно, бажано непомітно, і без ускладнень для інших людей зробили свою роботу. Чистота приміщень напряму впливає на репутацію установи. Ці працівники створюють фон та необхідні передумови для доступного, справедливого, ефективного судочинства. Помічено, що там де чисто, ніхто не смітить.

**Працівники відділу прийому.** На них покладається основне навантаження в Івано-Франківському міському суді, від їхньої налагодженої роботи залежать як майбутній результат роботи суду, так і обличчя суду, адже саме з ними першими (крім охорони) спілкується особа, яка звертається до суду за правосуддям.

Їх роль у забезпеченні доступності правосуддя полягає у тому, щоби прийняти документи від усіх, хто шукає правосуддя. Саме тут, у цьому підрозділі, громадянин може особисто здати документи, дізнатися про час і місце першої зустрічі з суддею та отримати відповідне повідомлення. Те, що в цьому підрозділі одразу ж визначають час першої зустрічі з суддею, робить працівників цього підрозділу дуже «популярними». Їх завжди менше ніж відвідувачів, які часто не задоволені наявністю черги. Вони «роблять» правосуддя доступним на першому етапі, скорочуючи час проходження паперів, відповідно до існуючих правил, і оперативно надають інформацію про дату призначення справи до розгляду, як правило, в межах 10 днів.

Працівники відділу прийому забезпечують справедливість судочинства тим, що всі справи і документи приймають, реєструють, передають на виконання відповідно до існуючих правил, з дотриманням суворої хронології та без надання переваг будь-кому. Тут працівники суду якраз і змушені бути справедливими, а не добрими.

Типовий приклад: біля відділу прийому велика черга, і є люди похилого віку чи з особливими потребами. Чи повинен працівник надавати перевагу таким людям? На думку керівництва Івано-Франківського міського суду – не повинен, хоч гуманістичні переконання штовхають працівників суду на це. Утім, справедливість у таких випадках повинна бути ефективною. Такі

питання працівник може вирішити сам: чи не буде звертати увагу на те, що таку людину пустили без черги, чи й сам може попросити відвідувачів пропустити таку людину без черги. У кожному конкретному випадку – це вибір працівника. Варіантів таких ситуацій безліч, а основне – вирішення ситуації найоптимальнішим, тобто ефективним чином.

Є ще один варіант вирішення означеної ситуації – залучити додаткового працівника для прийому документів від таких осіб і не порушувати загальну чергу.

**Секретарі судових засідань, судові розпорядники, помічники суддів.** Із секретарями судових засідань все просто. Вони повинні спілкуватися із сторонами та іншими учасниками процесу, відвідувачами – і тому їх поведінка прямо впливає на збільшення довіри громадян до суду. Досвід показує, що там, де судові засідання починаються вчасно, там, де секретарі судових засідань і розпорядники суду ввічливі, ретельні та пунктуальні – ніяких проблем немає. В іншому випадку – жодні заходи впливу чи евгенічні вправи над рештою персоналу не допоможуть. На цій стадії розгляду справи особливо важливо знати думку людей з приводу діяльності суду.

Приклад із життя: відвідувач помітив, що прокурор зайшов сам, без іншої сторони, до судової зали, коли там вже був суддя, і довго не виходив. Звернув увагу на те, що незалежність і безсторонність суду в таких випадках під загрозою. Після розгляду відповідного звернення, прокурори не йдуть до зали без запрошення. Секретарі судового засідання дбають, щоб усі учасники справи одночасно розміщалися у залі суду і не було підстав подумати, що в судді існує упередженість.

Найскладніше з **помічниками суддів**. Адміністратору іноді буває важко зрозуміти позицію суддів. З точки зору судді, помічник – це його працівник, ЙОГО особистий речник, довірена особа, іноді приятель, особа залежна по службі. Коли помічник судді спілкується зі сторонами, то останні думають, що вустами помічника з ними говорить суддя. Зрозуміло, що це – проблема. Помічнику за його функцією немає потреби спілкуватися з відвідувачами. В Івано-Франківському міському суді намагаються не допускати спілкування помічників суддів із громадянами, хоча змушені констатувати, що це не завжди вдається. На жаль, це залежить не від адміністратора.

### ***Правила дрес-коду для працівників та відвідувачів Чорнобаївського районного суду Черкаської області.***

У Чорнобаївському районному суді значну увагу приділяють дотриманню етичних норм працівниками апарату суду та їх зовнішньому вигляду. Тому збори трудового колективу працівників Чорнобаївського районного суду 06 жовтня 2008 року (до офіційного випуску Правил поведінки працівника суду) затвердили протоколом № 3 Правила дрес-коду для працівників та відвідувачів суду.

### ***Правила дрес-коду для працівників та відвідувачів суду***

**Дрес-код** – це правила, які вимагають від працівників та відвідувачів відповідного зовнішнього вигляду. Зовнішній вигляд підкреслює як професійну приналежність, рід діяльності, так і тип установи, яку представляє працівник.

Співробітник державної установи – теж носій певного іміджу. Статті 5 і 6 Загальних правил поведінки державного службовця вимагають від працівників держустанов відповідного зовнішнього вигляду: «відповідності очікуванню громадськості й забезпечення довіри суспільства і громадян до державної служби», а також «дотримання позитивного іміджу та авторитету органів державної влади й державної служби в цілому».

### ***Правила дрес-коду для чоловіків:***

- піджак і класичні брюки або костюм;
- сорочки білі або однотонні неяскарих кольорів;
- краватка спокійних тонів, повинна гармоніювати із сорочкою, костюмом або джемпером;
- джемпер (светр) (як із сорочкою, так і під піджак);
- в холодну пору року можна одягати водолазки неяскарих кольорів;
- черевики класичного типу на тонкій або середньої товщини підошві;
- шкарпетки темних кольорів без візерунка. Колір та відтінок шкарпеток не повинні дуже відрізнятися від кольору штанів та черевиків.

Чоловіки повинні мати акуратний зовнішній вигляд, відпрасовані штани, чисті та доглянуті черевики.

### ***Правила дрес-коду для жінок:***

- діловий костюм (зі спідницею або брюками);
- блузи і джемperi класичних спокійних кольорів;
- брюки або спідниця можна комбінувати з блузою або джемпером;
- панчохи пастельного кольору (в усі пори року);
- манікюр та макіяж неяскарих кольорів.

### ***У робочий час не дозволено носити:***

- спортивний одяг та взуття;
- джинси з яскравими візерунками і кольоровими вставками;
- шкіряні штани, спідниці, піджаки;
- сорочки яскравих кольорів;
- чоловічі краватки нетрадиційної форми з яскравим малюнком;
- літні сарафани пляжного типу;
- прозорі плаття, блузи, спідниці;
- плаття з глибоким декольте;
- шорти і короткі спідниці (мінімальна довжина спідниці – 10 см вище коліна);
- панчохи яскравих кольорів.

### *Анкетування щодо дотримання етичних норм і правил у Первомайському міськрайонному суді Харківської області*

У Первомайському міськрайонному суді також велика увага приділяється питанням дотримання загальноприйнятих норм етики та правил поведінки працівника суду. З метою підвищення рівня дотримання працівниками суду зазначених норм та правил, у суді проводять анкетування як працівників апарату, так і відвідувачів суду, з якими спілкуються працівники апарату. У листопаді-грудні 2009 року, відповідно до плану роботи суду, проводили анкетування серед відвідувачів та працівників апарату з метою вивчення стану дотримання державними службовцями, службовцями та працівниками суду Правил поведінки працівника суду. Анкети були розроблені окремо для відвідувачів та для працівників апарату. Питання стосувалися дотримання працівниками суду окремих пунктів цих Правил під час виконання ними своїх посадових обов'язків та при спілкуванні з відвідувачами. Поставлені запитання роботи суддів не стосувалися.

В анкеті для працівників апарату суду було 15 запитань. На них дали відповіді 33 людини – державні службовці, службовці, працівники суду. В результаті більшість опитаних погодилася з тим, що у Первомайському міськрайонному суді працівники апарату дотримуються Правил поведінки працівника суду: 16 респондентів (48,48 %) – згодні, 14 (42,42 %) – швидше згодні; незгодних не було.

Анкета для відвідувачів також складалася з 15 запитань, на які відповіли 116 респондентів, з них: 59 (50, 87 %) – сторони по справам; 21 (18,10 %) – представники сторін; 36 (31,03 %) – інші відвідувачі суду. Серед них – 74 жінки (63,79 %) та 42 чоловіка (36,21 %). За віковою категорією переважає група відвідувачів у віці 30-44 років – 44 респонденти (37, 93 %) від загальної кількості.

Результати аналізу анкет продемонстрували, що відвідувачі в цілому оцінили роботу Первомайського міськрайонного суду на відмінно – 35 (30,17 %) та добре – 32 (27,59 %), що разом становить 67 (57,76 %) від загальної кількості опитаних осіб та свідчить про оперативну та якісну роботу апарату суду ( про організацію судових засідань секретарями судових засідань, про роботу канцелярії по прийому громадян та видачі копій судових рішень тощо). Деякі респонденти написали свої пропозиції та побажання стосовно роботи апарату суду, які в основному стосувалися матеріально-технічного забезпечення суду, стану його будівель, що потребують ремонту та додаткового технічного обладнання; надання нового приміщення, де могли би розміститися всі працівники суду; зменшення навантаження на суддів, що впливає на строки розгляду справ; дотримання призначеного часу початку судових засідань.

*Зразок анкети, яка була розповсюджена серед працівників апарату суду:*

**Шановні колеги!**

Ми працюємо у державній установі, й кожен з нас є представником судової системи України. Тому саме від дотримання нами особистої професійної та організаційної етики залежить зміцнення та підвищення довіри громадськості до суду. Для нас дуже важлива Ваша думка, тому пропонуємо відповісти на низку запитань. Поставте, будь ласка, позначку напроти того варіанту відповіді, який Вам підходить.

1. На Вашу думку, чи дотримуються Ваші колеги «Правил поведінки працівника суду»?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

2. Чи впливають вчинки працівників апарату на авторитет і довіру до суду?

Наведіть приклади \_\_\_\_\_

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

3. Чи всі працівники суду при виконанні своїх посадових обов'язків ставляться до колег та відвідувачів доброзичливо, ввічливо та з повагою?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

4. Як Ви вважаєте, чи з усіма працівниками суду можна співпрацювати?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

5. Чи дозволяють собі працівники суду неконструктивну критику та поширення навмисних чуток, висловлюючи свою думку щодо професійних та моральних якостей суддів та своїх колег?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

6. На Вашу думку, чи всі працівники апарату однаково справедливо та неупереджено ставляться до відвідувачів, незалежно від їх соціального статусу та інших факторів?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

7. Чи всі Ваші колеги виконують посадові обов'язки сумлінно, на високому професійному рівні, своєчасно й ефективно?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

8. Чи часто Ви чуєте від своїх колег оцінки та коментарі рішень суду?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

9. Чи всі Ваші колеги одягаються доречно, носять достойний діловий одяг та уникають екстравагантності?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

10. Чи завжди працівники суду дотримуються високої культури спілкування, спілкуються рівним, спокійним тоном голосу, не відповідають на образи, звинувачення або критику з боку громадян, інших працівників суду аналогічним чином, або іншими проявами агресії, що принижують честь і гідність людини?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись

- 4) швидше ні
- 5) ні

11. Чи часто у спілкуванні з колегами та відвідувачами працівники суду дозволяють собі прояви зверхності, вживання слів, що демонструють некомпетентність опонента, неправильне розуміння ситуації чи справи, принижуючи їхню гідність, також в очах присутніх?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

12. Чи мали місце випадки, коли працівники суду навмисно чи ненавмисно поширювали захищену, конфіденційну інформацію, одержану під час виконання службових обов'язків?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

13. Чи завжди працівники суду надають інформацію стосовно судових процедур, враховуючи рівень знань людини, яка до них звернулася по допомогу, та використовуючи термінологію, яку така особа може зрозуміти.

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

14. Чи відомо Вам, що працівники апарату використовують своє службове становище для отримання особистої вигоди або у приватних інтересах інших осіб?

- 1) так
- 2) швидше так
- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

15. Чи схиляють працівники суду відвідувачів, учасників розгляду справи до дарування подарунків, вимагають чи приймають прямо або опосередковано подарунки, які можуть вплинути чи створити враження такого впливу на неупередженість при виконанні ними посадових обов'язків?

- 1) так
- 2) швидше так



- 3) важко визначитись
- 4) швидше ні
- 5) ні

*Зразок анкети, яка була розповсюджена серед відвідувачів суду:*

### **Шановні відвідувачі!**

Ми проводимо анкетування для підвищення ефективності роботи апарату суду. Ваша думка є вкрай важливою для нас, тому ми просимо Вас відповісти на декілька питань. Звертаємо Вашу увагу на те, що питання не стосуються роботи суддів. Відмітьте, будь-ласка, «галочкою» той варіант відповіді, який вам найбільше підходить.

1. Ви прийшли до суду як:

- позивач
- відповідач
- потерпілий
- обвинувачений
- представник сторони
- інше

2. Ваша стать:

- чоловік
- жінка

3. Скільки Вам повних років:

- 18-29
- 30-44
- 45-59
- 60 і більше

4. Як Ви оцінюєте якість роботи суду в цілому?

- відмінно
- добре
- важко сказати
- задовільно
- незадовільно

Чи погоджуєтесь Ви з наступними ствердженнями? Поставте «галочку» біля відповіді, яку Ви вважаєте вірною.

5. Я почуваю себе комфортно в приміщенні суду.

- цілком погоджуюсь
- погоджуюсь більшою мірою
- важко визначитися

- більшою мірою не погоджуюсь
- не погоджуюсь

6. Працівники суду поводять себе гідно та уникають будь-яких дій, які негативно впливають на імідж судової системи і, зокрема, суду.

- цілком погоджуюсь
- погоджуюсь більшою мірою
- важко визначитися
- більшою мірою не погоджуюсь
- не погоджуюсь

7. Під час виконання своїх посадових обов'язків працівники суду ставилися до Вас доброзичливо, ввічливо та з повагою.

- цілком погоджуюсь
- погоджуюсь більшою мірою
- важко визначитися
- більшою мірою не погоджуюсь
- не погоджуюсь

8. Працівники суду однаково справедливо та неупереджено ставляться до усіх відвідувачів, незалежно від їх соціального статусу й інших факторів.

- цілком погоджуюсь
- погоджуюсь більшою мірою
- важко визначитися
- більшою мірою не погоджуюсь
- не погоджуюсь

9. Працівники суду надали Вам вичерпну інформацію відносно правил перебування в суді та судового процесу, враховуючи Ваш рівень знань, досвід та використовуючи зрозумілу термінологію.

- цілком погоджуюсь
- погоджуюсь більшою мірою
- важко визначитися
- більшою мірою не погоджуюсь
- не погоджуюсь

10. Працівники суду працюють старанно та не допускають помилок, які ведуть до переробки документів та порушення термінів.

- цілком погоджуюсь
- погоджуюсь більшою мірою
- важко визначитися
- більшою мірою не погоджуюсь
- не погоджуюсь

11. Працівники суду в конфліктній ситуації поводяться стримано і не відповідають на образи чи критику з боку відвідувачів, колег проявами агресії, які принижують честь та гідність людини.

- цілком погоджуюсь
- погоджуюсь більшою мірою
- важко визначитися
- більшою мірою не погоджуюсь
- не погоджуюсь

12. Працівники суду не схиляють відвідувачів до дарування подарунків, не вимагають та не приймають прямо чи опосередковано будь-які винагороди або гонорар за виконання своїх посадових обов'язків.

- цілком погоджуюсь
- погоджуюсь більшою мірою
- важко визначитися
- більшою мірою не погоджуюсь
- не погоджуюсь

13. Працівники суду одягаються акуратно, носять гідний одяг та уникають екстравагантності. Вони носять бейджі із зазначенням прізвища, імені та по-батькові, та називають себе на першу вимогу відвідувачів суду.

- цілком погоджуюсь
- погоджуюсь більшою мірою
- важко визначитися
- більшою мірою не погоджуюсь
- не погоджуюсь

14. Працівники суду забезпечують захищеність та конфіденційність інформації, отриманої ними під час виконання посадових обов'язків.

- цілком погоджуюсь
- погоджуюсь більшою мірою
- важко визначитися
- більшою мірою не погоджуюсь
- не погоджуюсь

15. Ваші пропозиції та побажання відносно роботи апарату суду

---

---

## РОЗДІЛ 7

ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ  
КОМАНДИ

## 7.1. Лідерство та розподіл повноважень між Головою та керівником апарату суду

## 7.1.1. Ситуаційне лідерство

**Команда** – це ефективний засіб реалізації складних і суттєвих організаційних завдань. Ефективне функціонування команди вимагає від керівника і всієї організації проведення послідовних дій щодо процедури прийняття рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань.

Лідери завжди є певною мірою ідеалом, який люди будуть наслідувати. Кожен розуміє унікальну роль лідера і не очікує, що він у всьому буде на висоті. Але від нього чекають, що він буде тримати під контролем роботу всієї команди і створювати умови для кожного члена, щоб він вносив свій вклад у досягнення цілей. Стиль лідерства, який вважається найефективнішим для створення високопродуктивної команди, – це комбінація трьох основних факторів:

- прояв ініціативи і демонстрація прикладу;
- звертаючись до людей, висловлювати свої ідеї та пропозиції;
- делегування повноважень – впевнено доручати людям завдання і не втручатися в хід його виконання.

Найскладнішим є вміння знаходити індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Навичка це чи справжнє мистецтво – вирішувати вам, але те, що цього можна навчитися, – факт. Навчитися думати так, як думає ваш підлеглий, – це ключ до ефективної комунікації. І не важливо, ставите ви завдання, даєте зворотний зв'язок, контролюєте чи надихаєте на досягнення – вміння розуміти іншу людину і сприймати світ її очима є навичкою номер один в управлінській діяльності.

Ситуаційне управління характеризується прийняттям управлінським персоналом рішень у ситуації, яка реально склалася або складається. Ситуаційний підхід визнає, що хоча управлінські процеси схожі, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значною мірою відрізнятися. Він намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції управління з певними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найефективніше.

Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію у певний конкретний момент часу.

Для того, щоб діяти у рамках концепції загального процесу управління і з урахуванням ситуаційного підходу, варто узагальнити та пов'язати наявні знання, дати їм необхідний каркас, що можливо на основі системного підходу.

У кожному такому випадку необхідно добиватися активної й ефективної взаємодії керівників і працівників усіх рівнів у процесі виявлення проблем і прийняття рішень.

Суть ситуаційного управління полягає у тому, щоби вміти коригувати свою поведінку залежно від людини та ситуації, в якій ви разом опинилися. Керівники, що не виявляють гнучкості, рідко є успішними. І, навіть, якщо вони досягають результатів, то платять дорогу ціну, приносячи на вістар успіху людину.

## **Стилі управління**

### ***Стиль «Директивний»***

Це стиль, при якому керівник здебільшого зорієнтований на завдання та менше – на людські стосунки. Такий стиль більше підходить для підлеглих із низьким рівнем зрілості і доречний тоді, коли підлеглі або не хочуть, або неспроможні відповідати за конкретне завдання й потребують відповідних інструкцій, керівництва та суворого контролю.

### ***Стиль «Наставницький»***

Керівник однаково орієнтується і на завдання, і на стосунки. Підлеглі хочуть брати на себе відповідальність, але не можуть, тому що мають рівень зрілості нижчий від середнього. Керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, щоб давати конкретні інструкції підлеглим стосовно того, що та як треба робити. І водночас керівник підтримує їхні бажання та ентузіазм виконувати завдання під власну відповідальність.

### ***Стиль «Підтримувальний»***

Характеризується помірно високим рівнем зрілості виконавців. У цій ситуації, як то кажуть, надлишок знань породжує недостатність бажань. Для керівника, що поєднує низький ступінь орієнтованості на завдання та високий – на людські стосунки, найкращим буде стиль, який ґрунтується на участі підлеглих у прийнятті рішень, бо підлеглі знають, що та як виконувати. Їм не потрібні конкретні вказівки. Однак, вони також мають усвідомлювати свою причетність до завдання, що виконується. Керівники можуть підвищити рівень мотивації та причетності своїх підлеглих, даючи їм можливість брати участь у процесі прийняття рішень та допомагаючи їм, уникаючи при цьому жорстких указівок. Власне, керівник та підлеглі разом приймають рішення. І це сприяє більшому ступеню їхньої участі та причетності.

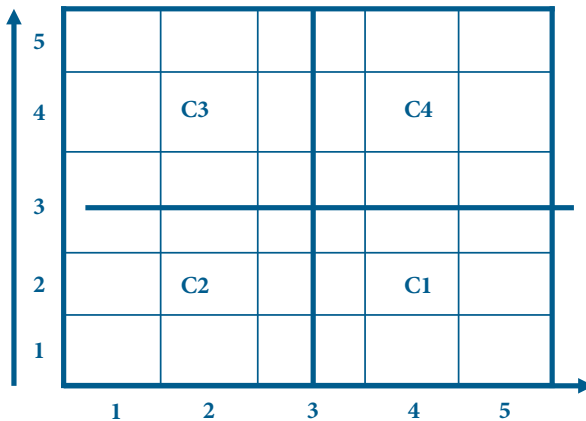
### Стиль «Делегувальний»

Він характеризується високим ступенем довіри керівника та зрілості виконавців. У цій ситуації підлеглі можуть та хочуть брати відповідальність, а поведінка керівника може поєднувати низький ступінь орієнтованості на завдання і на людські стосунки. Цей стиль доречний у ситуаціях зі зрілими виконавцями, бо підлеглі знають, що та як робити, усвідомлюють високий ступінь своєї причетності до завдання. У результаті керівник дає підлеглим змогу діяти самостійно.

Ситуаційний підхід у виборі стилю управління сприяє реалізації принципу адаптивності. **Ступінь адаптивності (гнучкості) стилю управління свідчить про те, наскільки керівник може змінити свій стиль поведінки, залежно від рівня зрілості підлеглих.**

Спеціалісти у галузі управління персоналом радять враховувати два фактори, за яких ставлять завдання підлеглому, – **компетентність** («знає, що та вміє, як») і **мотивацію** («має бажання, ентузіазм щодо виконання завдання»). З огляду на ці два фактори існує класифікація за чотирма типами підлеглих – С1, С2, С3, С4.

#### Компетентність



#### Мотивація

C4	C3	C2	C1
Може	Може	Не може	Не може
Хоче або впевнений	Не хоче або невпевнений	Не хоче або невпевнений	Хоче

Розгляньмо, наприклад, тип С 1. Людина дуже мотивована, хоче виконувати завдання, але їй бракує знань, навичок, умінь, досвіду, вона не знає, що та як робити. Виникає питання: коли людину можна віднести до типу С1? Можливо, це новачок, можливо, працівник отримав підвищення і з'явилися нові обов'язки, звідси – відсутність компетентності.

Або подивімося на тип С2. Це співробітник, який не тільки не знає, що та як робити, але ще й не хоче вчитися. Цілковита відсутність як компетентії, так і мотивації. Що це за людина? Учасники тренінгу дали їй назву «трутень». І напевно чи існує організація, у якій немає таких «трутнів».

Так само й тип С3 дуже немотивований щодо виконання завдання, хоча прекрасно знає, що та як виконувати. Як співробітник потрапляє до цього типу? Уже давно працює на посаді, досконало володіє своєю справою, але через рутинність обов'язків виникла демотивація. Джерелом розчарувань можуть бути конфлікти з начальником, ігнорування успіхів, сімейні та психологічні проблеми і чимало інших факторів. Ці причини важливо з'ясувати для того, щоб допомогти підлеглому відновити мотивацію.

І наостанок – тип С4. Це людина, чії компетентність і мотивація сягають найвищого рівня. Це – мрія керівника. Усе, що треба робити – підтримувати цього співробітника на його високому рівні й насолоджуватися плодами його праці.

Зверніть увагу, що залежно від завдання, яке треба виконати, співробітник може потрапляти до типу С1, С2, С3, С4 відповідно.

Таким чином, нам треба поставити співробітникові завдання. Робимо це за простим алгоритмом:

1. Визначаємо зрілість (компетентність + мотивація) співробітника, іншими словами, його готовність до виконання.
2. Обираємо стиль управління для співробітника – як саме керівник працюватиме з цим співробітником, на що треба звертати увагу, знову ж таки, спираючись на два фактори – компетентність і мотивацію.

Які висновки варто зробити?

**Перш за все**, керівник має володіти усіма чотирма стилями управління, оскільки залежно від завдання може змінюватися тип співробітника.

**По-друге**, перед тим як ставити завдання, треба визначити рівень зрілості (компетентність + мотивація) підлеглого та підібрати співробітника, який найбільше відповідає цьому завданню.

**По-третє**, керівник, враховуючи зрілість співробітника, обирає той стиль

управління, який найбільше підходить конкретному співробітнику для виконання конкретного завдання.

Пропонуємо розглянути декілька типів працівників, а також стилі управління, які найкраще до них застосовувати.

<p><b>«Незацікавлений спеціаліст»,</b> стаж 3 роки</p> <p><b>Психологічна характеристика</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Експерт, має авторитет</li> <li>• Демотивований</li> <li>• Працює без ентузіазму</li> <li>• Піддає сумніву вказівки керівників, критикує</li> <li>• Неформальний лідер</li> </ul> <p><b>Стиль поведінки керівника</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нове завдання</li> <li>• Збільшити відповідальність</li> <li>• З'ясувати інтереси (визначити джерело демотивації)</li> <li>• Умове зниження статусу</li> <li>• Залучити до вирішення проблем</li> <li>• Призначити наставником</li> <li>• Нехай сам визначає терміни</li> </ul>	<p><b>«Розчарований дилетант»,</b> стаж 3 місяці</p> <p><b>Психологічна характеристика</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Загальні знання</li> <li>• Дещо в нього вже виходить</li> <li>• Часто ставить питання керівникам</li> <li>• Очікує на оцінку діяльності, підтримку</li> </ul> <p><b>Стиль поведінки керівника</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бути наставником</li> <li>• За те, що вдалося, – хвалити</li> <li>• Давати певну свободу в тому, що працівник робить добре</li> <li>• Щодо решти – давати вказівки</li> <li>• Залучати до діалогу</li> </ul>
<p><b>«Прекрасний професіонал»,</b> стаж 3 роки</p> <p><b>Психологічна характеристика</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відчуває свою спорідненість з організацією</li> <li>• Готовий виконувати будь-які завдання</li> </ul> <p><b>Стиль поведінки керівника</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SMART у загальному вигляді</li> <li>• Запитувати інформацію в нього самого</li> <li>• Умове зниження статусу</li> <li>• Дати інформацію, якої працівник не має</li> </ul>	<p><b>«Захоплений новачок»,</b> стаж 3 тижні</p> <p><b>Психологічна характеристика</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Намагається себе проявити</li> <li>• Побоюється помилок</li> <li>• Очікує на контроль, підтримку</li> <li>• Перебуває у стані незначного стресу</li> </ul> <p><b>Стиль поведінки керівника</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Призначити наставника</li> <li>• Примушувати вести записи</li> <li>• Не треба мотивувати</li> <li>• Немає орієнтуру на стосунки</li> <li>• Авторитарний стиль</li> <li>• Давати вказівки</li> <li>• Розробити цілі</li> <li>• Деталізація (покроковий план)</li> <li>• Тотальний, покроковий контроль розуміння</li> </ul>

### 7.1.2. Розподіл повноважень між головою суду та керівником апарату суду

Основною місією судів є здійснення правосуддя, задля забезпечення захисту передбачених законом прав і інтересів людей. Але запорукою успішної реалізації цієї місії є належна увага організації до роботи в інших, досить



важливих сферах діяльності. Налагодження ефективного функціонування канцелярії суду, ведення на належному рівні обліково-статистичної роботи, розгляд звернень та інформаційних запитів громадян, дотримання етичних стандартів у роботі – безперечно є суттєвим у досягненні кінцевої мети. Керівник апарату повинен добре знати суттєві компоненти функціонування суду і, незалежно від того, хто формально відповідальний за них, дбати про ефективне управління ними. Основою ефективного адміністрування в суді є наявність у судового адміністратора управлінських знань і навичок публічної діяльності.

Один із багатьох вагомих аспектів нового Закону України «Про судоустрій та статус суддів» від 07 липня 2010 року – нове визначення статусу керівника апарату суду, який несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування автоматизованої системи документообігу. Раніше основна частина цих повноважень належала голові суду.

За головою суду залишається загальне управління та адміністрування судом. Голова представляє суд як орган державної влади у відносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами; визначає адміністративні повноваження заступника голови місцевого суду; контролює ефективність діяльності апарату суду, контролює ведення в суді судової статистики, дбає про інформаційно-аналітичне забезпечення суддів з метою підвищення якості судочинства; здійснює інші повноваження, визначені законом.

Таким чином, можна сказати, що у багатьох судах із функціональних обов'язків голови суду виключили господарську діяльність та організаційне забезпечення судочинства, оскільки підготовкою кадрової документації щодо працівників, навіть до прийняття нового закону, займались здебільшого керівники апарату.

Зараз гострим є питання щодо матеріально-технічного забезпечення у деяких судах. Іноді назріває конфлікт між суддями та керівниками апарату щодо забезпечення суддів комп'ютерною технікою, належними умовами роботи (ремонт у кабінеті, меблі, канцтовари).

Звичайно, у кожній установі є свої особливості в упорядкуванні функцій за посадою. Нижче ми наводимо приклад розмежування обов'язків між головою суду та керівником апарату, а також між керівником апарату та його заступником, враховуючи теперішнє велике навантаження керівників апарату.

У Машівському районному суді Полтавської області функції голови суду та керівника апарату були перерозподілені таким чином:

**Керівник апарату** виконує такі обов'язки:

### ***Організація роботи***

- забезпечення належного виконання всіма працівниками своїх посадових інструкцій;
- організація ведення діловодства в суді відповідно до вимог Інструкції з діловодства;
- забезпечує функціонування автоматизованої системи діловодства (ДЗС);
- проведення виробничих нарад з працівниками;
- організація та контроль роботи відділів (канцелярії, судових розпорядників);
- контроль за дотриманням працівниками трудової дисципліни;
- вивчення ефективності використання робочого часу та надання рекомендацій щодо його раціонального використання;
- інформаційна стратегія суду (наявність інформації для громадян в приміщенні суду (стенди, схеми, буклети), робота веб-сайту, проведення інформаційних заходів щодо роботи суду (дні «відкритих дверей», лекції), робота із засобами масової інформації).

### ***Кадрова робота***

- призначення та звільнення працівників;
- впровадження в колективі заходів орієнтації та адаптації працівників;
- заохочення та дисциплінарні стягнення щодо працівників;
- видача наказів з діяльності апарату суду стосовно особового складу, відпусток, адміністративно-господарських питань щодо працівників суду;
- організація роботи конкурсної комісії;
- організація роботи по формуванню кадрового резерву;
- організація проведення щорічної оцінки, атестації;
- організація проведення антикорупційних заходів;
- організація підвищення кваліфікації працівників;
- організація проведення практики для студентів вищих навчальних закладів.

### ***Організаційне забезпечення судочинства***

- забезпечення функціонування системи фіксування судових процесів технічними засобами;
- здійснення контролю за виготовленням протоколів судового засідання та зверненням до виконання судових рішень;
- організація кодифікаційно-довідкової роботи.

### ***Господарська діяльність***

- матеріально-технічне забезпечення суду, суддів, працівників суду;
- заходи організаційного характеру щодо підтримання приміщень суду у стані, придатному для належного функціонування (прибирання, поточний та капітальний ремонт).

За **головою суду** залишаються функції відповідно до чинного законодавства:

### **Організація роботи**

- представляє суд у відносинах з різними органами влади, підприємствами та організаціями;
- визначає повноваження заступника голови суду;
- подання на затвердження до територіального управління ДСА штатного розкладу та змін до нього;
- затверджує Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- затверджує Плану роботи суду;
- контролює ефективність діяльності апарату суду;
- організовує та контролює судову статистику по розгляді справ;
- організовує та контролює узагальнення судової практики у справах;
- веде прийом громадян з питань організації роботи суду;
- проводить збори суддів та виконує їх рішення;
- формує корпус народних засідателів;
- організація щодо підвищення кваліфікації суддів;
- методична допомога суддям у розгляді справ;
- організація роботи експертної комісії та архіву суду;
- вживає заходів щодо ефективності правосуддя по справах (контролює строки розгляду справ, обговорює причини скасування та зміни рішень судів);
- організація проведення антикорупційних заходів.

### **Кадрова робота**

- вносить начальнику територіального управління ДСА подання про призначення керівника апарату та заступника керівника апарату;
- видає накази з основної діяльності роботи суду, відповідно до своєї компетенції (зміни у штатному розкладі, утворення експертної комісії, пожежна безпека, охорона праці, перенесення робочих днів тощо), з особового складу, про відпустки та з адміністративно-господарських питань (відрядження, чергування у неробочі дні) відносно суддів;
- повідомляє Вищу кваліфікаційну комісію про вакансії суддів.

У Липовецькому районному суді, наприклад, керівника апарату та його заступника наділено таким переліком повноважень:

### **Керівник апарату суду:**

- організовує ведення автоматизованої системи ДЗС відповідно до Положення про автоматизовану систему документообігу суду;
- очолює апарат суду та несе персональну відповідальність за неналежне виконання покладених на апарат суду завдань;
- призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду (державних службовців, службовців та робітників), у тому числі помічників

суддів (за поданням судді), а саме, про призначення на посади та звільнення з посад, просування по службі, встановлення рангів державного службовця, надання відпусток, застосування до них заохочення та накладення дисциплінарних стягнень; проведення щорічної оцінки та проходження атестації, а також з адміністративно-господарських питань (відрядження, направлення на підвищення кваліфікації), визначає структуру підпорядкованого йому апарату суду, створює відділи;

- затверджує положення про структурні підрозділи та посадові інструкції працівників апарату суду;
- відповідними наказами утворює та затверджує склад конкурсної та атестаційної комісії, які очолює заступник керівника апарату, організовує роботу з кадрами апарату суду, контролює стан цієї роботи, а також ведення кадрового діловодства в суді;
- уживає заходів організаційного характеру для підтримання приміщення суду у стані, придатному для належного його функціонування, проведення капітального та поточного ремонтів, технічного оснащення приміщень;
- створює безпечні та комфортні умови для працівників та осіб, які перебувають у суді, забезпечує наявність необхідних ресурсів та оргтехніки, безперебійне її функціонування.

#### **Заступник керівника апарату суду:**

- координує здійснення організаційних заходів щодо підготовки оперативних нарад, виконання інших завдань;
- за дорученням керівника апарату суду проводить оперативні наради, організовує розробку службових розпоряджень, інструкцій тощо, організовує спільну роботу працівників апарату суду в ході підготовки необхідних матеріалів у разі віднесення питань до компетенції декількох підрозділів, працівників апарату суду;
- здійснює заходи щодо забезпечення належних умов діяльності суддів та працівників апарату суду, інформаційно-нормативного забезпечення судової діяльності;
- розробляє проекти планів роботи суду;
- вносить пропозиції щодо організації роботи з кадрами апарату суду, контролює стан цієї роботи, а також ведення кадрового діловодства в суді, забезпечує виконання та необхідне дотримання правил охорони праці та протипожежної безпеки, дотримання працівниками суду правил внутрішнього трудового розпорядку;
- здійснює організаційне забезпечення ведення судової статистики, діловодства, обліку та зберігання судових справ, належного ведення архіву, кодифікації та роботи бібліотеки суду, а також планово-фінансової та бухгалтерської роботи, обслуговування рахунків в установах банку, вносить пропозиції керівнику апарату суду щодо вирішення питань удосконалення організації діяльності суду.

## 7.2. Етапи формування команди та правила командної співпраці

Команда – група людей, яких об'єднує одна мета, вони мають чітко визначені ролі й правила взаємодії та здійснюють ефективну комунікацію на засадах довіри і відповідальності.

Основні характеристики	Команда
Цілі	Тимчасово пов'язані колективною метою, яку було сформульовано в результаті внутрішньої комунікації
Розподілення ролей	Ролі та завдання чітко розподілені й доведені до відома всіх учасників
Обов'язки та правила	Обов'язки щодо зустрічей і трудових процесів прописані у вигляді правил, існує взаємозалежність
Діяльність	Кожен член команди вносить свою частку у вирішення завдань
Відповідальність і довіра	Наявність довіри та колективна відповідальність за результати роботи перед третіми особами

Як і будь-який організм, команда розвивається з моменту свого утворення. На шляху свого розвитку команда проходить чотири стадії:

**Формінг** (від англ. «*forming*» – «притирання»)

Стадія орієнтації: члени майбутньої команди досліджують ситуацію, шукають опори. Всі члени команди сходяться разом, відкриваючи «Для чого? Що? Хто? Коли?». Конфлікти ще не виникають у принципі. Люди починають орієнтуватися в усіх аспектах життя команди – від мети до стосунків. Довіра на цьому етапі відсутня. Відбувається поступове прояснення мети і завдань команди, а також переоцінка власної компетентності у професії та стосунках. Формується стиль ділового спілкування.

**Стормінг** (від англ. «*storming*» – «ближній бій»)

Виникають незгоди щодо того, що треба робити і хто має це робити. Люди плутають своє індивідуальне сприйняття того, як має виконуватися робота, та сприйняття групи. Наявність міцної спільної мети – одна з найважливіших рушійних сил для вирішення конфліктних ситуацій. Люди зближуються, перевіряючи сприйняття та ціннісні позиції. Це – потрібна і корисна стадія, якщо ви хочете мати «причетність» і «вирівненість».

**Нормінг** (від англ. *«norming»* – «зближення та гармонія»)

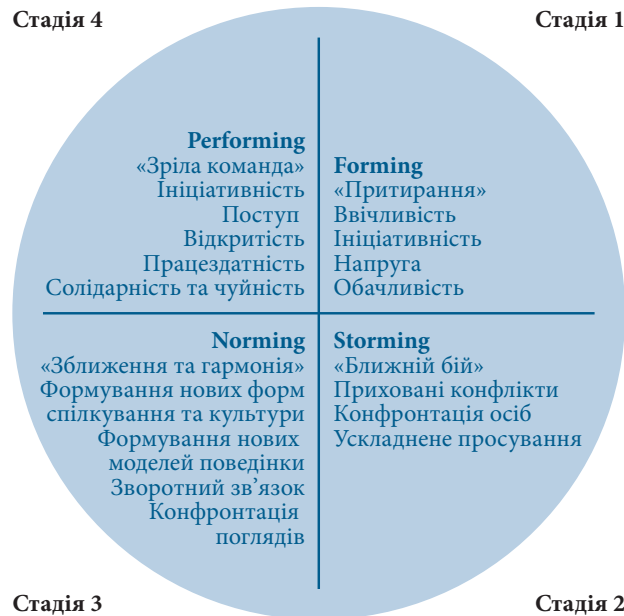
Мета, ролі та їх розмежування пояснені й прийняті всіма членами команди. Вони взяли на себе відповідальність за виконання роботи. На цій стадії потрібні регулярні зустрічі команди для того, щоб усі її члени могли контролювати прогрес і вирішувати проблеми по мірі їх виникнення. Зростає згуртованість команди. Формується взаємна довіра. Суперництво перетворюється на співпрацю. Орієнтація – на командні цілі, в яких присутні й власні цілі учасників. Існує допомога щодо розподілення ролей та забезпечення зворотного зв'язку.

**Перформінг** (від англ. *«performing»* – «зріла команда»)

Колектив стає справжньою командою, працює злагоджено та підтримує всіх своїх членів. Команда (а не лідер) керує процесом. Члени команди контролюють процес, керують змінами і несуть колективну відповідальність.

Ці стадії можна подати у вигляді так званого «годинника командного розвитку», який фіксує характеристики та дає опис дій членів команди на кожному етапі.

**«Годинник командного розвитку»**



Щоб упорядкувати процес комунікації в команді, потрібні певні правила, з якими погодилися б усі та дотримувалися їх. Запропонуємо вам список правил, який ви можете продовжити, за бажанням.

Правила, якими керується команда:

Правило 1: ефективна команда дотримується правил, які вона самостійно розробила.

Правило 2: ми досягаємо поставлених цілей.

Правило 3: ми вміємо слухати.

Правило 4: ми говоримо від першої особи.

Правило 5: ми говоримо по суті й намагаємося бути зрозумілими.

Правило 6: ми помічаємо гарне (найкраще) та вміємо пробачати.

Правило 7: ми перевіряємо свої припущення.

Правило 8: ми розглядаємо все з різних точок зору.

Правило 9: ми серйозно ставимося до реакцій своїх колег щодо себе.

Правило 10: ми маємо мужність висловлювати точки зору, які не приймаються.

Правило 11: ми не надто відверті, якщо в команді з'являється сторонній.

Правило 12: ми тактовні та обираємо правильний момент.

Правило 13: ми будуємо наші стосунки на взаємодопомозі.

Правило 14: ми не користуємося нечесними методами у своїй взаємодії.

Правило 15: ми приймаємо почуття колег і намагаємося їх зрозуміти.

Правило 16: ми згодні проводити багато часу разом.

Правило 17: ми цінуємо один одного.

Правило 18: ми готові працювати над собою та змінюватися.

Правило 19: ми даємо собі право на помилку.

Правила, звичайно, спрощують комунікацію, і спілкування стає легшим та зрозумілішим. Але існують ще наші власні переконання, від яких залежить, яким чином ми будуватимемо відносини з іншими людьми. Взагалі існують чотири основні переконання, з якими ми підходимо до взаємин із людьми та які, власне, зумовлюють нашу особисту ефективність у комунікації:

<p><b>Установка «Я ОК – ТИ ОК»</b>            Є найбільш конструктивною партнерською позицією            Спрямована на продовження конструктивних стосунків з іншою людиною            Передбачає відкритість вираження поглядів та інтересів і двостороннє спілкування            Передбачає позитивне, поважне ставлення як до себе, так і до інших людей            Враховує погляди та інтереси партнера, намагається зрозуміти позицію співрозмовника            Передбачає вирішення проблеми із взаємною користю</p>	<p><b>Установка «Я ОК – ТИ НЕ ОК»</b>            Є деструктивною позицією            Спрямована на уникнення стосунків з іншою людиною або підкорення її собі            Властива людям, які вважають, що вони мають більше прав, ніж інші, та що їхній час і зусилля цінніші за час і зусилля інших            Передбачає домінування, тиск, накази та ігнорування співрозмовника            Не враховує поглядів та інтересів партнера, не прагне зрозуміти позицію співрозмовника            Передбачає вирішення особистих проблем за рахунок програшу інших</p>
---	--

<p><b>Установка «Я НЕ ОК – ТИ ОК»</b>          Спрямована на уникнення взаємин з іншою людиною або підкорення їй          Властива людям, які вважають, що вони мають менше прав, ніж інші, та що час і зусилля інших цінніші, за їхні власні          Передбачає улесливість, самоприниження, захисні реакції, маніпуляції          Передбачає покірність, підкорення, залежність від думки інших людей та орієнтацію на їхні інтереси          Передбачає вирішення проблем інших людей за власний рахунок</p>	<p><b>Установка «Я НЕ ОК – ТИ НЕ ОК»</b>          Спрямована на відмову від стосунків з іншою людиною та пасивне очікування          Властива людям, що мають негативний, песимістичний спосіб мислення стосовно інших і навколишнього світу загалом          Характеризується проявами безпорадності, приреченості, безнадійності, апатії, схильності до помсти          Передбачає пасивність, знецінення поглядів та інтересів як власних, так і інших людей          Передбачає відсутність бажання вирішувати якісь проблеми, надає перевагу звинуваченню в усьому навколишнього світу</p>
--	---

За простою логікою можна зрозуміти, що найефективнішою установкою є «Я ОК – ТИ ОК», тобто та ситуація, за якої виграють усі. Немає ображених, нікому «задирати носа» через власну маленьку перемогу. Усі задоволені. Життям, собою, стосунками з іншими людьми.

### **Особливості людей, що дотримуються установки «Я ОК – ТИ ОК».**

По-перше, вони розуміють, що **головне не те, що відбувається з ними, а в тому, що відбувається всередині них:** зберігають вірність своїм цінностям та спілкуються з іншими відповідно до цих цінностей, а не до зовнішніх обставин.

По-друге, вони створюють рушійну силу та успіх у сфері стосунків, тому **правильна реакція сьогодні забезпечує їм вигідне становище завтра.**

По-третє, вони усвідомлюють, що потребують розуміння та допомоги з боку інших, тому з **готовністю виявляють розуміння щодо інших та надають їм взаємодопомогу.**

По-четверте, **вони не жертви, але вони й не служать іншим:** люди, які вибирають цю установку, роблять це не тому, що перед ними закрито всі інші шляхи. Вони роблять це свідомо, скеровані повагою до інших.

По-п'яте, **вони встановлюють для себе вищі стандарти, ніж інші:** роблять своєю метою досягнення досконалості. Коли ми поведимося відповідно до найвищих стандартів, то у відповідь на різкі нападки з боку інших у нас не виникає бажання зайняти позицію оборони або перейти в напад. Тому що, коли ми впевнені в тому, що зробили все можливе для збереження співробітництва, у нас є повне право позбутися тягаря критики.



По-шосте, **вони спонукають інших розкривати свої найкращі риси**: звертаються до людей так, наче вони такі, які й мають бути.

По-сьоме, **вони розкривають найкращі риси в собі**: у них є звичка завжди спілкуватись з іншими так добре, наскільки ми здатні змінити наш погляд на світ і на самих себе.

Отже, справжня команда – це комунікація в стилі «Я ОК – ТИ ОК».

**Відповідальність у команді** – це здатність до відповіді, адже корінь слова – «відповідь». А **довіра** в контексті створення команди – це впевненість у спроможності до дії свого колеги. Це переконаність членів команди в тому, що дії їхніх колег продиктовано добрими намірами (тому немає потреби боятися команди або намагатися захищатися від неї). Іншими словами, ніхто із членів команди не чекає від своїх колег «удару в спину». Довіра – це впевненість, що кожен член команди робить усе, що треба, для того щоб утілити в життя намір команди.

Відповідальність і довіра – це також постійна робота над собою. Вони не з'являються за один день, навіть якщо регламентовані правилами. Для того, щоб їм дати життя й зміцнювати, потрібні час та постійне «підживлення».

У командній взаємодії існує термін – *«взаємна відповідальність»* або *«подвійна відповідальність»*. Саме *взаємна (подвійна) відповідальність* є однією з ознак, яка відрізняє команду від звичайного колективу. Завдяки тому, що кожен учасник добровільно бере на себе готовність відповідати за результат усієї групи, він одержує право висловлювати свою думку на всіх етапах процесу, вимагати, щоб його вислуховували й ставилися до його слів та пропозицій серйозно.

*Взаємна відповідальність* – готовність відповідати не лише за свою частину роботи та свій власний результат, але й за потреби, брати на себе керівництво командою. У деяких ситуаціях ви матимете більше кваліфікації та здібностей для прийняття правильного рішення, ніж досвідченіші члени команди. Не поділитися своїм досвідом, промовчати – інколи означає приректи команду на загибель.

У командній взаємодії мовчання не золото – воно вбиває.

Члени команди вірять, що ви будете робити найкраще для досягнення спільних цілей і не будете перекладати свою індивідуальну відповідальність на плечі тих, хто знаходиться поряд. Бо між вами і людьми з вашої команди існує зв'язок, якого очима не побачити, коли індивідуальність кожного приймається на 100 % і виникає розуміння «невипадковості» сумісних дій та зусиль.

Це і є довіра.

Коли ви довіряєте, ви:

- переконані у щирості, чесності та добропорядності колеги;
- встановлюєте позитивні та емоційно відкриті стосунки між людьми, що передбачають упевненість у порядності та доброзичливості іншої людини;
- з легким серцем і спокійною душею віддаєте контроль над ситуацією іншій людині й дозволяєте їй – нехай навіть ненадовго – повністю розпоряджатися тим, що для нас важливо;
- робите довіру своєю життєвою установкою, ціннісним ставленням до світу та самого себе.

Довіра – це процес роботи над собою у команді та над кожним її членом. Як і будь-який процес, довіра розвивається за певними стадіями. Усвідомлення того, на якій стадії ми перебуваємо, додає нам більшої ясності та впевненості в наших діях.

Розвиток довіри в організації відбувається за трьома стадіями.

Стадія	Характеристики
Розрахунок	<p>Будують на своєрідному балансуванні всіх «за» та «проти», які подумки підраховуються у разі виконання або порушення партнером покладених на себе обов'язків.</p> <p>Довіра на цій стадії розвивається повільно, обережно й може зникнути в результаті одного помилкового кроку колеги.</p> <p>Основне значення в цей час має раціональний складник довіри, співробітники мають упевнитися в компетентності, надійності, передбачуваності одне одного.</p> <p>На цій стадії важливі малі перемоги – успішне вирішення незначних проблем спільними зусиллями, а також частота контактів і дотримання домовленостей у дрібницях.</p>
Досвід	<p>Про вчинки та рівень надійності колеги у майбутньому судять за його поведінкою в аналогічних ситуаціях у минулому.</p> <p>На цьому етапі зростає значення емоційних складників довіри – доброзичливості та відкритості до обговорення проблем.</p> <p>Довіра підвищується в серйозних критичних ситуаціях, для вирішення яких потрібна взаємодопомога. Навпаки, якщо, зіткнувшись із труднощами, співробітники «надто зайняті» або побоюються відверто висловити свій погляд, вони ризикують утратити довіру.</p> <p>На цьому етапі важливо уникати закритості, бо це найпевніший шлях до руйнування довіри (члени колективу можуть почати приписувати поведінці одне одного будь-які, навіть найбезглуздіші мотиви).</p>
Взаєморозуміння	<p>Співробітники настільки добре розуміють одне одного та схожі в оцінці того, що відбувається, що можуть цілком довіряти одне одному.</p> <p>На цій стадії навіть серйозні окремі справи, спричинені окремим помилковим рішенням когось із членів групи, не знижують довіри, якщо інші впевнені, що співробітник мав позитивні наміри.</p> <p>Аналіз критичних ситуацій та конструктивне вирішення конфліктів є міцним інструментом розвитку довіри та відкритості до обговорення проблем.</p>

Якщо ви порушили довіру іншої людини



Пам'ятайте мудре висловлювання відомого письменника про те, що ми відповідаємо за тих, кого приручили. Цінуйте довіру людей, які вас оточують.

## 7.3. Делегування повноважень та організація роботи

### 7.3.1. Методи делегування та постановка завдання

**Делегування** – це можливість збільшити кількість задач керівника, які будуть виконувати підлеглі з такою ж якістю і в потрібні терміни.

Для здійснення успішного делегування доручень і відповідальності менеджер повинен:

1. Не вважати себе незамінним і підбирати собі надійних і кваліфікованих працівників; розвивати свої власні знання і уміння, одночасно турбуватись про розвиток компетентності співробітників, навчати їх брати на себе виконання більш складних питань і відповідальність.
2. Вірно вибирати час видачі доручень, визначати методи виконання.
3. Не шкодувати часу і засобів на навчання персоналу виконанню доручень, які не входять у коло їх прямих обов'язків.
4. Знайомити виконавця з правилами контролю та оцінки виконання завдання.

5. При видачі завдання довіряти підлеглому і надавати йому визначену свободу дій і право на ініціативу.

6. Оцінювати результати виконаної роботи.

7. Заохочувати успішне виконання доручення, надавати право на помилку, послідовне покращення результатів.

8. При видачі і виконанні доручень підлеглим використовувати такі форми особистої участі в цьому процесі:

- дотримуватись виконання визначених умов;
- при необхідності, допомагати виконавцю;
- постійно спостерігати за ходом виконання завдання, аналізувати одержані результати з метою можливого коригування дій;
- контролювати виконання робіт за встановленим графіком.

Принципи делегування:

- делегувати особисто;
- дивитись, а не слухати;
- записати;
- попередити заздалегідь.

У процесі делегування або прийняття задач доцільно дотримуватись таких правил:

- делегувати виконання завдання максимально конкретно, щоб уникнути довільного тлумачення;
- нехай підлеглий задає питання;
- прослідкуйте, щоб підлеглий записав зміст завдання;
- через зворотний зв'язок перевірте правильність записаного;
- відслідкуйте реакції підлеглого.

Алгоритм делегування:

1. Побачити картину в цілому і місце завдання у ній.

2. Вибрати потрібного виконавця-підлеглого.

3. Визначити:

- що – РЕЗУЛЬТАТ;  
коли – СТРОК;  
скільки часу – ОБСЯГ РОБІТ;  
як – СПОСІБ;  
домовитись про КОНТРОЛЬНІ ФІНІШІ.

4. Дати людині ресурси:

- інформацію;
- повноваження;

- підпорядкованість;
- публічність.

5. Не відкликати доручене завдання у випадку його невиконання.

6. Заохотити після досягнення результату.

При передачі повноважень підлеглим слід враховувати так званий рівень зрілості працівників, поєднання бажань та можливостей працівника. Нижче у таблиці наведені рекомендації щодо використання методів делегування відповідно, до рівня зрілості працівника.

### Рівень зрілості працівників стосовно задачі

4-й рівень	Можуть, але не хочуть Фокус на задачі Ставте завдання та не заважайте Дають максимальний результат
3-й рівень	Можуть і хочуть Фокус на відносини Починає працювати коучинг Відповідальні завдання. Збільшується «період»
2-й рівень	Не можуть, але хочуть Фокус на задачі та відносини Дрібні задачі з більш високою цінністю Починають задавати питання та цікавитись
1-й рівень	Не можуть і не хочуть Фокус на задачі Дрібні задачі. Потребують постійного контролю Високий рівень завантаженості

Давайте тепер детальніше розглянемо, як поставити завдання підлеглому у найбільш ефективний спосіб.

Перед вами певне завдання. Уважно з ним ознайомтесь. Із погляду ефективності постановки завдання в сучасному управлінні – це завдання є зразковим – його поставлено за класичним алгоритмом.

Приклад постановки завдання підлеглому:

*Олено, хочу доручити Вам серйозну справу. Для нас це важливо, бо контроль здійснюватиме Державна судова адміністрація. Треба підготувати звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання за формою 6-ПВ. Звіт, як Ви знаєте, здають раз на рік, і ми маємо подати його до 5 січня цього року. Це треба зробити за загальновстановленою формою відпо-*

*відно до Інструкції по заповненню звіту. Згідно з цією формою занесіть, будь ласка, дані до звіту. Якщо виникатимуть питання під час роботи, звертайтеся до мене по допомогу. Зверніть увагу, що кількох людей минулого місяця переведено на нові посади. Які маєте питання стосовно виконання?*

*Чекаю на вас 5 січня о 10.00, щоби ми могли переглянути звіт разом.*

Пропоную ще раз прочитати приклад постановки завдання, разом вивести його алгоритм та обговорити ефективність. Якщо ви уважно перечитаєте завдання, то побачите, що його можна умовно поділити на кілька блоків. Назва блоку відповідатиме певному питанню.

*Олено, хочу доручити Вам серйозну справу.*

**НАВІЩО? У ЧОМУ ВАЖЛИВІСТЬ?** *Для нас це важливо, бо контроль здійснюватиме Державна судова адміністрація.*

**ЩО РОБИТИ?** *Треба підготувати звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання за формою 6-ПВ.*

**КОЛИ ВИКОНУВАТИ?** *Звіт, як Ви знаєте, здають раз на рік, і ми маємо подати його до 5 січня цього року.*

**ЯК РОБИТИ?** *Це треба зробити за загальновстановленою формою відповідно до Інструкції по заповненню звіту. Згідно з цією формою занесіть, будь ласка, дані до звіту.*

**ЩО ЯКЩО? ХТО ЯКЩО?** *Якщо виникатимуть питання під час роботи, звертайтеся до мене по допомогу.*

**ЩО ВАЖЛИВО? НА ЩО ЗВЕРНУТИ УВАГУ?** *Зверніть увагу, що кількох людей минулого місяця переведено на нові посади.*

**ЯКІ ПИТАННЯ ВИНИКЛИ?** *Які маєте питання стосовно виконання?*

**КОЛИ ЗУСТРІЧАЄМОСЯ?** *Чекаю на вас 5 січня о 10.00, щоби ми могли переглянути звіт разом.*

Геніальні речі зазвичай прості, не треба винаходити складних інструментів для того, аби підвищити ефективність комунікації. Цей алгоритм – доказ. Пропонуємо обговорити доречність кожного кроку і його необхідність.

Перш за все, пам'ятайте: для того, щоб людина ефективно сприймала інформацію, треба створити певні умови. Уявіть, що ви добре обміркували завдання й поставили його за класичною моделлю, але за п'ять хвилин до кінця робочого дня, коли ваш підлеглий подумки вже був на вечірці, на яку, власне, й поспішав, коли ви перестріли його в коридорі. Або уявіть ситуацію, в якій ви ставите завдання з негативним емоційним забарвленням

через те, що у вас щось трапилося за десять хвилин до цього. На чому буде зосереджено увагу підлеглого? Звісно ж, на ваших емоціях, а не на суті того, про що ви говорите. Отже КОЛИ та ЯКИМ ТОНОМ ви ставите завдання, відіграватиме вирішальну роль у досягненні бажаного кінцевого результату. І це – відповідальність керівника.

Тепер пройдіть кроки алгоритму постановки завдання, спробувавши поставити себе на місце підлеглого.

### **Крок 1: НАВЩО? У ЧОМУ ВАЖЛИВІСТЬ?**

Запросіть співробітника та розкажіть йому про сутність ситуації, яка пов'язана з його завданням: чому це важливо для вас або для апарату суду? Доросла людина потребує додаткової мотивації. Це дуже сильний психологічний механізм, ігнорувати який було б великою помилкою. Людина завжди має відчувати свою значущість, залучення до виконання важливої справи або місії. Це відчуття ми можемо дати підлеглому, коли пояснюємо, яким чином виконання завдання сприятиме досягненню цілей організації загалом. Місія керівника полягає в тому, щоби дати своєму підлеглому крила, це буде тією творчою енергією, яка допоможе блискуче виконати завдання, перебувати в гарному настрої під час виконання і отримати необхідний результат. Ключові слова:

#### **ВАЖЛИВІСТЬ**

#### **ЗНАЧУЩІСТЬ**

#### **ПРИЧЕТНІСТЬ**

Саме вони допомагають людині почуватися великою, навіть коли вона працює над не дуже важливим завданням, або в межах певної ділянки роботи. Саме від вас залежатиме, чи людина «відбуватиме» завдання, чи натхненно й ефективно досягатиме мети. Зверніть увагу, двері у чудову країну людської мотивації відкриваються легко та швидко, вам будуть потрібні одне-два речення або, якщо перерахувати це в одиниці часу, близько 30 секунд для того, щоби допомогти людині почуватися значущою.

### **Крок 2: ЩО РОБИТИ?**

#### **та Крок 3: КОЛИ ВИКОНУВАТИ?**

Чітко й зрозуміло опишіть, ЩО саме має виконати підлеглий. За технологією SMART, завдання має бути конкретним, вимірним, досяжним та релевантним (співвідноситися з іншими завданнями та обов'язками, які покладено на підлеглого), а також визначеним у часі. Якщо ви даєте підлеглому завдання підвищити дисципліну співробітників апарату суду, то в такому завданні відсутні майже всі аспекти SMART. Те, що ви маєте на увазі під

словами «підвищити дисципліну», може зовсім не збігатися з тим, як це побачить ваш підлеглий у своїй «карті світу». Ось як можна досягти конкретності: «Будь ласка, прослідкуйте, чи всі співробітники дотримуються правил внутрішнього розпорядку та приходять на роботу рівно о дев'ятій годині». У цей спосіб ви забезпечили такий аспект, як конкретність, а також (автоматично) вимірність і досяжність. Адже тепер чітко зрозуміло, що означає «підвищити дисципліну» та як можна цього досягти. Тепер час зазначити строки виконання завдання. Причому «терміново» – це не є строк. Адже «терміново» у вашій «карті світу» може суттєво відрізнятись від «терміново» у «карті світу» підлеглого. «Терміново», «на вчора», «якомога швидше» не спрацьовують. Забезпечуйте конкретність, призначаючи конкретний день і час, коли виконаний звіт, аналіз, пропозиція мають бути у вас на столі. Це просто: «Звіт про виконання завдання та оцінку результатів має бути зроблено до 15.00 6 квітня 2010 року». Цілі та завдання, поставлені за SMART, мають бути водночас «розумними» й «зрозумілими». SMART завжди працює разом на кінцевий результат.

#### **Крок 4: ЯК РОБИТИ?**

«Як робити» стосується допомоги щодо ресурсу. Проінструктувати, якими допоміжними засобами можна користуватися, де отримати інформацію або з якими ключовими людьми зв'язатися. Допоможіть підлеглому зорієнтуватися та відчувати вашу турботу. Те, що може бути очевидним для вас, необов'язково настільки очевидне для вашого підлеглого.

#### **Крок 5: ЩО ЯКЩО? ХТО ЯКЩО?**

Надайте підлеглому доступ до додаткового ресурсу. Завжди можуть трапитися форс-мажорні обставини. Переконайтеся, що ви підготували людину до цього, особливо якщо вона виконує подібне завдання вперше.

#### **Крок 6: ЩО ВАЖЛИВО? НА ЩО ЗВЕРНУТИ УВАГУ?**

Інколи нам здається, якщо щось є пріоритетним для нас, це обов'язково буде пріоритетом і для іншої людини. Повертаємося до «карти світу» – те, що є пріоритетом у вашій «карті світу», зовсім не обов'язково буде пріоритетом для іншого. Ваш підлеглий має почути, що, на ваш погляд, є важливим, на що слід звернути особливу увагу під час виконання завдання. Зробіть паузу, а потім за допомогою голосу та інтонації (важливих інструментів керівника) акцентуйте увагу на тому, де саме підлеглому треба бути обережним.

#### **Крок 7: ЯКІ ПИТАННЯ ВИНИКЛИ?**

Обов'язково запитайте підлеглого, які питання в нього виникли. Керівники люди сильні, наполегливі, коли їм щось незрозуміло, вони просто запитують.



ють. Психологія підлеглого інша. Навіть якщо підлеглий нічого не втямив, страх може завадити йому докладно про все розпитати вас, і працівник піде з вашого кабінету із цілковитим нерозумінням того, що він має робити. До того ж на цей страх накладається небажання будь-якої дорослої людини видатися «нерозумною» в очах інших. Тому люди мовчать. Тому не ставлять питань. Як керівник це маєте зробити ви!

Зверніть увагу на те, як саме має бути поставлене питання. Закриті питання на зразок «Зрозумів?» отримують, як правило, відповідь «Так». Пригадайте, скільки разів у такій ситуації ви відповідали «так», а самі нічого нічого не розуміли. Питання має бути відкритим: «Які питання виникли?» або «Які питання треба обговорити?» Коли ми ставимо відкриті питання, шанс викликати людину на конструктивний діалог збільшується.

### **Крок 8: КОЛИ ЗУСТРІЧАЄМОСЯ?**

Це проміжний контроль. Слово «дедлайн» уже давно ввійшло в українську мову в значенні «кінцевий термін виконання» (від англ. «deadline» – «мертва лінія»). Терміну «проміжний контроль» відповідатиме інше англійське слово «redline» – «червона лінія». Це можливість підбити підсумки виконаної роботи, виправити помилки та встигнути до кінцевого терміну. Бо, якщо він припадає на 6 квітня 2010 року, то при неякісному виконанні завдання, часу на виправлення помилок може не залишитися.

Тепер ви знаєте про вісім кроків до порозуміння між керівником та підлеглим. Дев'ятим може стати ваше прохання до співробітника проговорити те, що він має виконати. Це дасть йому змогу закріпити щойно отриману інформацію, а для вас це нагода переконатися, що підлеглий зрозумів вас правильно.

### **7.3.2. Проведення ефективних нарад**

Виробничі наради є дуже корисним і потрібним управлінським інструментом. Та мало хто з нас із радістю поспішає на збори або нараду. Найчастіше зі словом «нарада» у людей виникають такі асоціації, як «нудьга», «втрачений час», «можливість подрімати», «показові виступи», «знову щось вигадали» тощо.

Кожному керівникові наради проводити необхідно, але треба вміти проводити їх ефективно, щоб заощадити час і свій, і своїх підлеглих. Адже збори можуть допомогти вирішити безліч завдань, таких, як:

- розподіл доручень;
- доведення до працівників потрібної інформації та пояснення способу дій;
- координація процесу виконання робіт;

- обмін думками;
- здобуття інформації;
- контроль за роботою підлеглих;
- виявлення та аналіз проблем, що виникають під час роботи;
- напрацювання ідей;
- розвиток підлеглих;
- посилення командного духу;
- залучення персоналу до бачення стратегічних планів компанії тощо.

На жаль, інколи збори перетворюються навіть не на просту формальність, а на обтяжливе збування часу як для керівника, так і для підлеглих. Такі збори стають абсолютно марними. Пошукаймо разом, у чому причина. Нижче в таблиці наведено найпоширеніші причини неефективності зборів. Зазначте ті, які найчастіше знижують ефективність зборів, що проводяться вами або у вашій організації.

### Причини неефективності нарад

1.	Вихід обговорення за межі поставлених питань
2.	Збори відбуваються без порядку денного та без чітко сформульованої мети
3.	Дуже довгі збори
4.	Погана підготовка (не лише обговорюваних питань, але й учасників)
5.	Відсутність інформації, потрібної для підготовки та ухвалення зважених рішень
6.	Збори закінчуються без ухвалення рішення
7.	Погана організація роботи учасників зборів
8.	Вирішення питань на користь окремих учасників (хтось із учасників «тягне ковдру на себе»)
9.	Обговорення другорядних питань, головні відкладають «на потім» або зовсім забувають
10.	Прагнення окремих учасників «зіпхнути» свої проблеми на інших
11.	Невміння слухати інших, перебивання промовців
12.	Заслуховування непідготовлених промовців
13.	Недостатній рівень загальної культури учасників зборів
14.	Авторитарний стиль ведення наради
15.	Недисциплінованість учасників (запізнення, відхилення, розмови тощо)
16.	Відсутність психологічного настрою учасників на вирішення певної проблеми, інтересу до конкретного питання
17.	Зайва емоційність окремих учасників (агресія, образи, роздратування тощо)
18.	Непідготовленість частини присутніх до обговорення питань порядку денного (недостатня кваліфікація, недостатня інформованість, погана орієнтація в питанні)
19.	Свідоме надання учасникам наради помилкової або неперевіреної інформації
20.	Пасивність учасників

Отже, у вас уже є певні висновки щодо ефективності зборів у вашій організації. Якщо ви не позначили жодного пункту – вітаю, продовжуйте в тому ж дусі. Якщо ж пунктів багато, можете взяти до уваги кілька практичних рекомендацій.

#### *Рекомендація № 1.*

Ефективність зборів залежить від якісної підготовки їх проведення. На етапі підготовки визначте:

#### 1. Мету наради з огляду на кінцевий результат.

Перш за все дайте собі відповідь на такі питання:

- Навіщо ви проводите ці збори?
- Які завдання ви, як керівник, вирішуєте на цих зборах?
- Що має бути «на виході»?

Чітко сформулюйте бажаний результат. Під час зборів тримайте його в голові, тоді у вас є всі шанси провести збори успішно.

#### 2. Тривалість наради.

Стів Прентіс у книжці «Інтегрований тайм-менеджмент» наполягає, що максимальна тривалість зборів – 55 хвилин, і пояснює це «прагненням ринку задовольнити потребу клієнтів у душевному комфорті. 55 хвилин – це майже година, але залишається враження, що менше години. Оскільки початок і закінчення перебувають у межах однієї цифри, працівники сприймають збори короткими та необтяжливими. Одне слово, ми показуємо співробітникам «світло в кінці тунелю».

#### 3. План і порядок проведення наради.

Здавалось би, все просто і давно відомо. Так, але є один момент: обміркуйте, яку кількість питань ви встигнете розглянути у рамках запланованого часу. Якщо на кожне питання відвести по 10 хвилин, то при часових межах 40 хвилин ви зможете розглянути лише два питання. «А двадцять хвилин?» – запитаєте ви. «А поговорити?» – відповімо ми. Обговорення, заперечення, переконання – на все це теж потрібен час. Тому план наради має бути реалістичним.

#### 4. Склад учасників

Основне правило: запрошуйте на нараду лише тих людей, які допоможуть вам досягти поставлених цілей. Це можуть бути люди, які:

- приймають ключові рішення щодо питань зборів;
- можуть бути корисні щодо надання певної інформації;
- братимуть участь у вирішенні питань;

- за родом своєї діяльності мають ознайомитися з інформацією;
- виконуватимуть прийняті рішення.

#### *Рекомендація № 2.*

Перш ніж ми розглянемо шість правил проведення зборів, поміркуйте, будь ласка, над такими фразами: «Ми формуємо звички тих, хто нас оточує. Ставлення людей до нас – результат нашої вчорашньої поведінки з ними».

Завдання керівника – сформувати у підлеглих звички, що допомагають досягати мети зборів, а саме:

1. Починайте і закінчуйте збори хвилина в хвилину. Формуйте звичку приходити вчасно.
2. Залучайте всіх учасників до обговорення. Формуйте звичку заглиблюватися в діяльність інших людей і відділу (організації) в цілому.
3. Обговорюйте лише питання порядку денного. Припиняйте будь-які відхилення від нього. Формуйте звичку зосереджуватися на головному та розставляти пріоритети.
4. Обговорюйте кожне питання окремо. Формуйте звичку доводити почате до кінця.
5. Припиняйте будь-які переходи на особистості (як позитивні, так і інші). Формуйте звичку розділяти бізнес та особисті стосунки.
6. Визначайте відповідальних і терміни. Формуйте звичку брати відповідальність за досягнуті результати.

Необхідно фіксувати все, що обговорюється, та рішення, до яких прийшли на зборах. Інакше люди можуть виговоритися, «понавігадувати», прийняти купу рішень і успішно їх забути. А хто все це впроваджуватиме?

#### *Рекомендація № 3.*

Після зборів:

- проаналізуйте результати зборів (чи було отримано бажаний результат, що заважало, що допомагало цьому);
- внесіть потрібні корективи щодо підготовки та проведення зборів надалі;
- інформуйте всіх зацікавлених осіб про результати зборів і прийняті рішення.

#### *Рекомендація № 4.*

На дозвіллі або просто зараз спробуйте визначити, скільки коштують одні збори у вашому відділі або організації. Для цього:

- підрахуйте кількість хвилин або годин, витрачених на збори;
- помножьте їх на кількість присутніх;
- помножьте на середню погодинну оплату співробітників;
- і помножьте на два (робота, яку співробітник міг би виконати за цей час).

Тепер ви бачите й розумієте, що збори обходяться дорого. Саме тому варто їх проводити продуктивно.

## 7.4. Прозора та ефективна комунікація

Є певні речі, про які потрібно пам'ятати, вибудовуючи систему комунікації у суді. Загалом, без комунікації організація, як дерево без води. Вода прямує від коренів до найменшого листочка, несе у собі потрібні поживні речовини, та підтримує життєдіяльність дерева. Ту саму роль у організації відіграє інформація. Без неї цілі організації не можуть бути досягнуті. Однак комунікація, як вода у озері, може бути прозорою чи каламутною.

Словосполучення «прозора вода» усім нам добре знайоме. Прозора – це коли видно усе, що у таку воду попадає. А що ж означає вислів «прозора комунікація»? Стосовно спілкування між людьми, дослідники визначають прозорість як «зрозумілість принципів та правил взаємодії, прямий характер висловлювань, чесність висловлювань, саморозкриття партнерів у спілкуванні один з одним, постійність комунікації та її позитивне емоційне забарвлення».

У будь-якій організації, і у суді також, одночасно відбувається величезна кількість комунікацій. Помічники спілкуються з секретарями судових засідань, суддями та громадянами. Керівник апарату суду спілкується з головою суду, суддями, громадянами та співробітниками апарату, ДСА тощо. Усі ці комунікації здійснюються з простою метою – якнайкраще досягнути цілей організації.

Комунікація є прозорою та ефективною коли:

- усі комунікативні повідомлення, що йдуть «згори» (завдання, прохання, вимоги), – розбірливі, чіткі і однозначні, їхня мета зрозуміла;
- усі співробітники знають про цілі організації та розуміють їх однаково;
- необхідна інформація одразу доводиться до тих співробітників, яких вона стосується. Немає бар'єрів на шляху передачі інформації. Інформація – як річка, течії якої ніщо не перешкоджає;
- кожен співробітник організації висловлює те, що має на увазі, без обману, підтекстів та прихованих намірів;
- спілкування між співробітниками не містить принизливих і образливих формулювань та оцінок, вільне від емоційного обурення та невдоволення;
- актуальні проблеми, що завжди існують у організаціях, не приховують, а обговорюють та вирішують;
- критику висловлюють на пряму та конструктивно;
- повідомлення «знизу» можуть легко дійти у невикривленій формі «вгору», та бути почутими.

У такій комунікації теж бувають порушення, але, здебільшого, вони виникають через «чесні помилки» (наприклад, ми неоднаково розуміємо одні й ті ж слова – як от «скоро» чи «негайно», або хтось щось забув передати). Однак така комунікація не має прихованих намірів.

Від керівника апарату суду та від голови суду залежить, чи буде комунікація в суді прозорою та ефективною, чи навпаки, процвітатимуть «підтексти», незрозумілі цілі і непряма критика дій співробітників чи керівництва. Саме керівник, перш за все своєю власною поведінкою, задає той стандарт спілкування, який поступово стане характерним для усіх інших співробітників. Один керівник апарату суду казав нам таке: «Мій голова суду, тільки-но ми з ним познайомились, сказав: «Якщо тобі щось не подобається – дулі на стіл». Завдяки цьому, у нас ніколи не було ніяких непорозумінь і наш колектив дуже дружній». Ми також думаємо, що «дулі на стіл», це набагато краще, ніж «дулі під столом» чи «дулі за спиною», тобто краще нехай співробітники кажуть про те, що їм не подобається напругу, ніж обговорюють це між собою у колективі.

Ще одним явищем, яке неодмінно існує у будь-якій організації та сприяє створенню «мутної води», є плітки. Розповсюдження чуток і пліток у суді, як і у будь-якій установі, може сформувати нервову атмосферу, знизити працездатність співробітників та й загалом підірвати «командний дух». Повністю викоринити це явище неможливо, а ось змусити «працювати» в інтересах організації – цілком реально.

Психологи вважають: людина не може жити без неформального спілкування. І їй прямо-таки необхідно інколи попліткувати. Плітки – це «смачні» розмови, які роблять сіре буденне життя цікавим та пікантним. Тому повністю позбутися такого фактору як плітки в колективі, неможливо. Та і не потрібно. Існує три основних варіанти взаємодії з чутками, що розгуюють в організації: ігнорування, використання і знищення. А проблема керівника полягає в тому, щоб правильно визначити, коли і який варіант поведінки вибрати.

Керівникові дуже корисно знати так званих законодавців думки в колективі. «Законодавці думки» – це люди, до яких інші співробітники звертаються за порадами і роз'ясненнями про те, що відбувається в суді. Хорошому керівникові перед внесенням будь-яких змін добре було би поспілкуватись з такими «законодавцями», пояснити їм, чого він хоче досягти, і заручитися їх підтримкою. А далі вже їх роботою буде донесення правильного настрою до колективу. Однак навіть позитивні чутки, якщо вони є неправдою, можуть завдати шкоди, адже у людей виникають непідкріплені реальністю очікування. Наприклад, плітки про те, що «заробітну плату підвищать у два рази» можуть завдати керівникові багато зайвого клопоту.

Загалом, розповсюдження чуток і пліток в організації – це завжди індикатор неоптимального керівництва. Там, де навантаження на співробітників розподілене грамотно – мінімум чуток і пліток! Часто плітки свідчать про те, що в організації є один або декілька співробітників, «недовантажених» роботою, і вони починають заважати всьому колективу.

Однак головною причиною появи чуток є відсутність інформації. Якщо керівництво спілкується не з усіма співробітниками, а тільки з «обраними», інформація спотворюється або ж її просто бракує. Одне з визначень поняття «плітки» належить американському соціальному психологу Т. Шибутані. За його визначенням, «плітки – це циркулююча форма комунікації, за допомогою якої люди, що перебувають у неоднозначній ситуації, об'єднуються, щоб спільно, використовуючи свої інтелектуальні ресурси, створити розумну інтерпретацію того, що відбувається». Отже, коли у людей виникає вакуум інформації, вони намагаються його заповнити «аби чим», частіше всього – негативними вигадками. А тому, щоб звести чутки і плітки до мінімуму, бажано кожного тижня проводити збори і повідомляти більшу кількість гарних новин.

А тепер коротко про способи боротьби з негативними чутками:

- якщо плітки вже буйно квітнуть – організуйте збори для всіх членів колективу і в різкій формі спростуйте всі плітки, які розповсюджуються. Після такої зустрічі члени колективу будуть знати: керівник в курсі справ про те, що відбувається в суді, і взяв ситуацію під контроль;
- усувайте можливі приводи для виникнення пліток, а якщо це неможливо – намагайтесь скоротити їх до мінімуму;
- своєчасно повідомляйте найважливіші новини – розміщуйте інформацію на дошці оголошень для співробітників, на E-learning просторі, робіть розсилку електронною поштою, обговорюйте поточні новини на зборах;
- чітко визначте, з ким конкретно необхідно боротися стосовно поширення пліток, – часто індивідуальна бесіда з головним «пліткарем» дає хороші результати;
- відкрито і чесно поговоріть зі співробітниками про те, що їх хвилює в житті суду;
- мінімізуйте один з факторів виникнення чуток – нудьгу. Якщо співробітники зайняті – ні часу, ні бажання вести непотрібні розмови у них просто не буде;
- у боротьбі з чутками використовуйте гумор та іронію. Влучний жарт здатний звести нанівець зусилля пліткарів значно ефективніше, ніж хитрі психологічні прийоми.

Найчастіше розповсюдження чуток спостерігається у організаціях, де жінок більше, ніж чоловіків. Вихід один: при формування колективу намагатися, якщо це можливо, щоб він був різноманітним за статтю та віком.

Окремо слід сказати про ефективність так званих вертикальних та горизонтальних комунікацій. Вертикальні комунікації («згори – донизу», «знизу – вгору») менш ефективні, ніж горизонтальні (між співробітниками одного рівня). Дослідження довели, що лише 20-25 % інформації, яка виходить від керівника організації, доходить до працівників, і вони її правильно розуміють. Навіть важко повірити, що робітники ще здатні ефективно виконувати роботу, маючи лише 20 % інформації, яка їм потрібна. Інакше кажучи, у чотирьох випадках з п'яти інформація до них або не доходить, або спотворюється.

Якщо комунікації «зверху – вниз» такі неефективні, що ж можна говорити про інформацію, яка надходить «знизу – вгору». Дослідження довели, що до керівників компанії доходить не більше 10 % даних, які спрямовують діяльність працівника.

Керівники організації часто вважають, що співробітникам не обов'язково знати про стан справ в організації загалом, а лише виконувати те, що їм наказують, і не задавати зайвих питань. Проведені дослідження, однак, довели, що знання про загальний стан справ співробітники ставлять на друге або третє місце в переліку з 10 найважливіших моральних чинників, які вони пов'язують з роботою, тоді як їх керівники цим чинникам відводять останнє місце.

Свідомість людини побудована так, що вона не терпить, коли їй не відповідають на запитання. Якщо ті, хто знає відповідь, не дають її, працівники шукатимуть відповідь там, де немає достовірної інформації.

На завершення цього розділу, хочеться закликати керівників до вибудовування прозорої комунікації у вашому суді. Будьте відвертими та конструктивними, пам'ятайте про важливість вільного руху інформації та про те, що ви є тією людиною, яка має щиро та правдиво інформувати колектив про усе, що відбувається.

### **Як конструктивно висловлювати своє незадоволення**

Ніхто з нас не бездоганний, кожен має право на помилку. Мабуть, в природі зовсім не існує людей, які б завжди робили все вірно, без помилок. Виходячи з цього, кожен з нас має право як помилитися, так і сказати іншій людині про її помилку чи висловити своє незадоволення. Питання лише в тому, ЯК найбільш конструктивно це зробити? Чи завжди варто казати, так би мовити, «правду-матку» в очі?

Отже, спробуємо розібратися в тому, як не зашкодити самооцінці інших при зворотному зв'язку і зберегти при цьому власний душевний спокій.

Спочатку варто розібратися в термінах. Отже, що означає поняття «зворотний зв'язок»? Найбільш вдалим визначенням є наступне: **зворотний зв'язок** –



**зок** – це інформація, яку людина отримує із зовнішнього середовища про себе, свою поведінку, результати діяльності тощо. Коли ми не задоволені чимось у іншій людині – нашому співробітнику чи колезі, то часто вдаємося до «вдалої» чи «невдалої» критики. На жаль, найчастіше зустрічається остання. Можна назвати три основні причини невдалої критики.

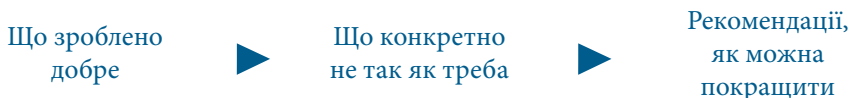
**1. Фатальність.** Критика побудована таким чином, що вона формує відчуття безповоротної втрати, неможливості виправити ситуацію, змінити події на краще. Улюбленою фразою тут, зазвичай, виступає: «Вам потрібно було зробити так», «Навіщо ти зробив так?». Але оскільки події відсунулися в минуле і «зробити так» вже не можна, то немає і виходу. Людина потрапляє у глухий кут, і їй нічого не залишається, крім як захищатися, чинити опір. Критика не досягає мети. Керівник у такому випадку марно витрачає свою енергію.

**2. Повчальність.** «Ви зрозуміли, як треба діяти?», «Треба уважніше прислухатися до моїх порад», «Не висовуйтеся зі своєю ініціативою» тощо. Адресат такої критики в даному випадку думає не про зміст слів керівника, а про те, що до нього прискіпуються. Цього не відбудеться, якщо вжити, наприклад, таку фразу: «Я говорю Вам це тому, що хочу, щоб наші відносини залишалися як і раніше гарними».

**3. Емоції.** Коли критика «йде в одні ворота». Той, хто критикує, часто дає волю емоціям, розпалюється, втягується у вир словесних тирад і часто не може вчасно зупинитися. До власного голосу додається «метал», підвищується гучність мови. Коефіцієнт корисної дії від такої критики рівний нулю.

Напевно, у вас виникає слушне запитання, а які ж правила, норми та техніки існують, щоб наше незадоволення виражалось конструктивно. Почнемо з персоналу.

Конструктивний зворотний зв'язок передбачає схвалення сильних сторін та досягнень, а також коментарі стосовно аспектів, що потребують покращення. Головний акцент при цьому робиться на тому, як вирішити проблему. Схематично це виглядає так:



*Приклад.* Ольго Петрівно, Ви швидко вирішили проблему відвідувача, проте під час розмови Ви, на мою думку, були непривітною, висловлювалася на кшталт: «Ви що, погано мене розумієте?», «Чекайте!», «А як Ви хотіли?!». Будь ласка, надалі будьте ввічливою і використовуйте під час спілкування з відвідувачами вислови «Будь ласка», «Дякую» тощо.

## ПРАВИЛА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

- Особисте звертання.
- Своєчасність.
- Вказувати на конкретну поведінку.
- Результати (поведінка) залежать від самої людини.
- Вказувати, чому це важливо для організації.
- Відокремлювати факти від упереджених думок.
- Зберігати спокій.
- Зберігати рівновагу (баланс) між позитивом та негативом.
- Дати можливість висловити власну думку.
- Співробітнику зрозуміло, якої поведінки очікують від нього в майбутньому.
- Конфіденційність.

Отже, візьміть собі на озброєння такі нескладні правила, які зроблять роботу вашої команди значно продуктивнішою, а вас, як керівника апарату, більш ефективним та прозорим у своїх комунікаціях з підлеглими.

Нас часто запитують: «Як сказати своєму керівникові (наприклад, голові суду), що ти незадоволений чимось у сумісній роботі (наприклад, як розподілені обов'язки)?». Дійсно, для багатьох це непроста справа. Деякі знаходять мільйон виправдань перед самим собою, щоб тільки не критикувати керівництво.

Разом з тим, якщо нічого не робити, мовчати, то не варто чекати на позитивні зміни. Звідки вашому керівникові дізнатися про те, що ви чимось незадоволені, якщо ви про це не говорите? Звичайно, що в даному випадку варто не тільки бути дипломатичним та дотримуватися правил етики держслужбовця, а й бути уважним до вибору слів.

Отже, в розмові з вашими керівниками найкраще підійде техніка, яка називається «Я – ВИСЛОВЛЮВАННЯ». Її суть полягає у трьох кроках:

**КРОК 1** починається фразою: «Коли ви...», і далі проговорюється, що саме вам не подобається, але дуже конкретно і без емоцій, наприклад: «Іван Іванович, коли Ви при всіх на загальних зборах підвищуєте на мене голос...».

**КРОК 2** – пояснення, що ви відчуваєте, або до чого це призводить. Наприклад, в продовження першого кроку: «...мені незручно перед колегами, і це підриває мій авторитет як керівника апарату...».

**КРОК 3** – ваше бачення вирішення ситуації, ваші пропозиції, починаються словами: «Давайте домовимось з Вами, що всі зауваження стосовно роботи я, звичайно, приймаю до уваги і ми все обговоримо, однак не в присутності апарату».

Перевага даної техніки в тому, що немає критики та оцінок керівника, а є щире обговорення небажаних дій і ваші конструктивні пропозиції. До речі, це універсальний інструмент, який можна використовувати не тільки в професійній сфері, а і в побуті.

Також у даному розділі не можна не зауважити, **як правильно сприймати критику**, якщо, звичайно, вона конструктивна.

Спочатку уважно вислухайте критику на свою адресу. Спокійно оцініть її. Якщо вас критикують несправедливо, то зробіть «нульову оцінку» (демонстрація байдужості, спокою, що характеризується кам'яним виразом обличчя, повною відсутністю емоцій для припинення конфліктної ситуації), якщо ж навпаки, то краще не виправдовуватися, визнати свою помилку: «Так, ви праві: тут я помилилась...».

Спробуйте прислухатися до зауважень, а раптом це дійсно професійна порада, яка вам піде тільки на користь. Взагалі, можна підійти до цього з гумором: якщо ваш керівник звертає на вас увагу, дає цінні поради, може не все так погано?

Будь-який зворотний зв'язок стане корисним лише тоді, коли люди його сприймають. Можливо, в цьому допоможуть наступні установки:

- Критика на мою адресу – мій особистісний резерв самовдосконалення.
- Критика – це форма допомоги для уникнення недоліків у роботі.
- Не існує критики, із якої не можна виділити користь.
- Ділове сприйняття критики не повинно залежати від посади того, хто критикує.
- Центральний принцип конструктивного сприйняття критики – «все, що я зробив, можна робити краще».
- Якщо мене критикують, значить, вірять у мою здатність виправити справу і працювати без збоїв.

І найголовніше – визнати критику – означає взяти на себе відповідальність за виправлення недоліків.

Спеціалісти з розвитку кажуть, що надавати та приймати зворотний зв'язок – цінна якість людини, яка схильна до постійного розвитку та самовдосконалення. Бажаємо вам опанувати у повній мірі цю здібність.

### **Що означає бути «проактивним». Приклади проактивної та реактивної лексики**

Є одна риса особистості, без якої розвинути навички комунікації, про які писали у попередніх розділах, буде дуже важко. Однак можна і дуже потрібно розвивати у собі цю рису, що відрізняє зрілу особистість від незрілої. Мова йде про «**проактивність**» – здатність брати на себе відповідальність

за те, що відбувається у житті, у родині, на роботі тощо. За своїм ставленням до відповідальності люди, незалежно від віку і соціального положення, поділяються на два основних типи. Перший тип – особистість покладає на себе відповідальність за те, що відбувається з нею в житті: «Я сам відповідаю за свої успіхи і невдачі. Моя доля залежить від мене самого. Я повинен і можу це зробити». Приблизно такими є життєве кредо і постулати такої особистості.

До другого типу належать ті, хто схильні вважати відповідальними за все, що відбувається з ними, інших людей, обставини, випадковність, долю. Коло цих «інших, від яких я залежу» може бути нескінченним: керівництво, недосконале законодавство, суспільство, уряд тощо.

Тих людей, котрі беруть відповідальність на себе та самі активно моделюють свої життєві обставини, називають «проактивними». А тих, хто пливе за течією обставин, хто не усвідомлює своєї відповідальності за ту життєву ситуацію, що склалася, зовемо «реактивними» людьми.

Проактивність означає ініціативність, відповідальність за особисте життя. Бути проактивним означає діяти, а не бути об'єктом впливу.

Відповідальна людина не стане пояснювати свою поведінку умовами, обставинами і важкими ситуаціями. Її поведінка – це її власний свідомий вибір, в основі якого її уява про цінності. Якщо життя людини почало залежати від різноманітних обставин, то це тому що вона – свідомо або ні – зробила свій вибір і дозволила цим силам керувати собою.

Людина, яка просто реагує на життєві ситуації, часто знаходиться під тиском обставин. Така людина – реактивна. Реактивні люди часто залежать від фізичних умов навколишнього середовища. Наприклад, якщо погода гарна, вони почувають себе гарно, якщо погода погана – це позначається на їх настрої і роботі. Проактивні люди несуть в собі свою «власну погоду». Їх спонукають принципи та цінності, і якщо цінністю для них є висока якість виконання роботи, то це не буде залежати від погоди.

Реактивні люди залежать також і від «соціальної погоди». Якщо оточуючі ставляться до них добре – у них все в порядку, а якщо ж погано – вони стають закритими і захищаються.

Реальним показником ступеню проактивності є наша мова.

Лексика реактивних людей відображає їх прагнення зняти з себе відповідальність:

- «Такий вже я» («Нічого не вдієш»).
- «Вони доведуть мене до сказу» («Я не винен. Моїм емоційним життям керує дещо, що мені не підвладне»).

- «Я не можу цього зробити. Мені ніколи» («Я залежу від зовнішніх обставин – у даному випадку від браку часу»).
- «Якби у відвідувачів було більше терпіння!» («Мій успіх на роботі залежить від поведінки або ставлення відвідувачів»).
- «Я повинен це зробити» («Обставини або інші люди змушують мене вчиняти так, а не інакше. Я не маю свободи вибору»).
- «Якби лише», «якби ж у нас», «якби ж ми мали», «якби ж Верховна Рада (Кабінет міністрів, Верховний суд, голова суду, тощо...)». Такі слова вказують на причину, через яку реактивна людина підкорюється обставинам і продовжує нічого не робити.
- «Якби у нас було інше законодавство» («У всьому винне законодавство, а через нього ніякі зміни не можливі»).
- «Якби ж мій голова суду це розумів...».

Пам'ятаєте прислів'я про те, що на одне бажання – тисяча можливостей, а на небажання – тисяча «відмовок»? Проактивна мова відрізняється пошуком можливостей, шляхів вирішення певного питання, а не пошуком причин, через які питання не може бути вирішене.

Наприклад:

- «Подивимось, які є можливості».
- «Я можу вибрати інший підхід».
- «Я контролюю свої почуття».
- «Як мені переконати мого керівника у тому, що я зможу взяти на себе функцію підбору персоналу?».
- «Як мені виділити час на потрібні мені речі?».
- «Що я можу втілити у своєму суді з того, що я бачив під час навчального туру до Польщі?».
- «Я можу підготувати ефективну презентацію».
- «Я обираю...».
- «Я віддаю перевагу...».
- «Я зроблю».

Отже, роблячи перші кроки щодо розвитку проактивності, пропонуємо викреслити зі своєї мови реактивні висловлювання та замінити їх проактивними.

Ось короткий перелік заборонених висловів:

- «Дзвонив, але не додзвонився».
- «Заходив. Але вас не було».
- «Шукав, але не знайшов».
- «А я думав...»
- «Це було ще до мене».
- «А я доповідав».
- «Мабуть, команда не пройшла».
- «А мені ніхто не казав».

- «А чому я?»
- «Не чув».
- «Не знаю».
- «Не передавали».
- «Хотів як краще».
- «Я хотів, але не вийшло».
- «Я хотів продовжити, але Вас не було».
- «Я йому сказав, а він не зробив».
- «Мене в цей час не було. Хворів (був у відпустці)».

Приклад проактивної поведінки – це життя Махатми Ганді. Його звинувачували, що він не критикував Британську імперію, яка поневолила індійський народ. Однак замість того, щоб критикувати, Ганді спокійно, неквапливо і непомітно розширював свою сферу впливу серед простих селян. Зростаючий потік підтримки, віри і відданості низів супроводжував Ганді у його мандрах по всій країні.

Хоча у Ганді не було ні власного кабінету, ні політичної посади, він поступово, через співчуття до ближнього, особисту мужність і силу моральної позиції зумів завоювати такий авторитет, що поставив Англію на коліна і зруйнував її політичне панування над трьохсотмільйонним народом Індії.

Коли людина думає, що проблема «десь там», сама ця думка і є проблемою, тому що вона свідомо відмовляється від прийняття власного рішення. У цьому полягає пасивна тактика очікування змін. Проактивний підхід в основу всього ставить характер. Вільна людина прагне і може бути іншою і цим впливає на ситуацію.

Звинувачуючи інших у всіх гріхах, скаржачись на свою ситуацію, людина перетворює себе в беззахисну жертву. Її віра у свої сили тане на очах. Знімаючи з себе відповідальність за те, що відбувається, людина сама себе обеззброює. Шлях до будь-яких досягнень починається з перемоги над самим собою.

Ми можемо виховати в собі проактивний підхід до життя. Для цього нам, перш за все, слід визнати, що ми самі відповідаємо за те, якими є наші життєві обставини і у тому числі наші труднощі. А далі – слідкувати за своїми діями та мовою, щоразу, у кожній ситуації бути проактивними. От як сказав керівник апарату суду з Одеси: «Багато років я шукала підхід до свого керівника – голови суду. Бувало не раз, що я заходила до нього з питанням, а вилігала з дверей, отримавши лише гнівну критику. Але я ніколи не здавалась. Я підшуквала інші аргументи. Я підбирала кращий час. Я зрозуміла, що не можна нав'язувати свою думку, а краще задати питання, що він сам про це думає. Він мене за двері виганяє, а я – у вікно лізу. А ще я завжди якісно виконувала свою роботу. Зараз між нами довіра і порозуміння. Хоча характер у нього точно не з легких».

Мабуть, немає нічого важливішого у цьому посібнику, ніж закликати вас, дорогі керівники та співробітники суду, до виховання у собі проактивності. Скільки часу ми витрачаємо на скарги? На критику? На пояснення самому собі та усім іншим того, що зміни системи не можливі. Вони не можливі для реактивних людей. А ще тоді, коли навколо дуже багато реактивних людей. Однак одна проактивна людина своїм підходом до життя надихає, пробуджує інших людей, розширюючи коло свого впливу та змінюючи, врешті рещт, систему, якщо не в усій Україні, то принаймні у своєму суді.

## 7.5. Конструктивні конфлікти

### 7.5.1. Об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів у колективі суду

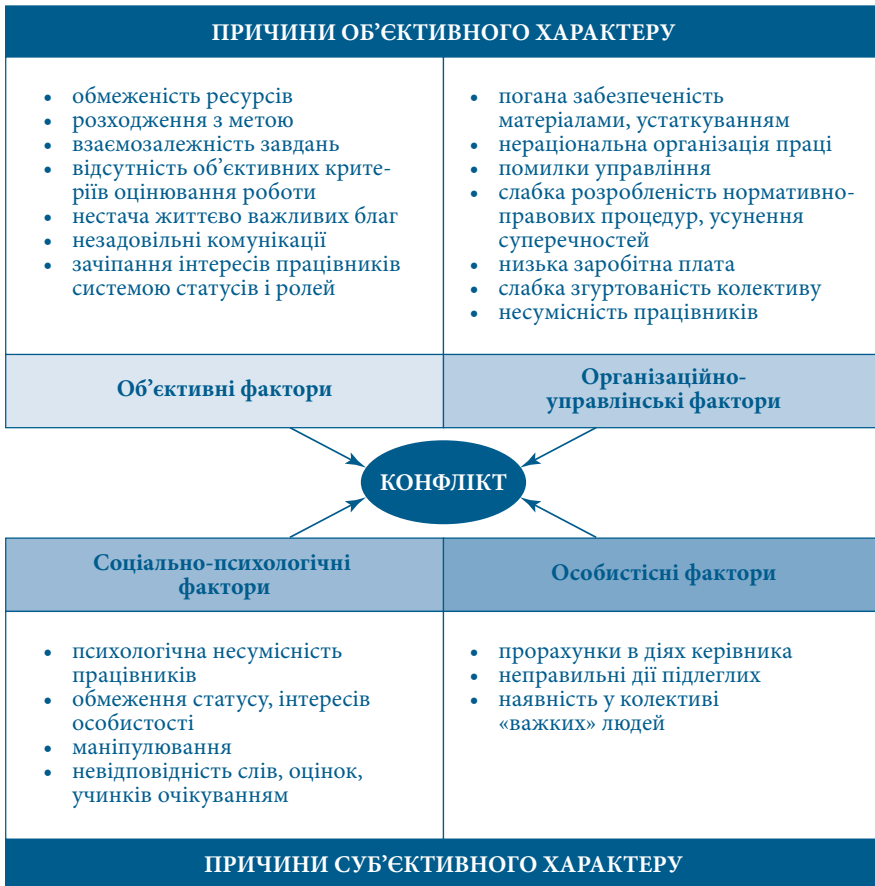
Не можна розв'язати конфлікт, не розуміючи його причин. Конфлікт нагадує айсберг: на поверхні видимі прояви – невдоволення, агресія, протистояння, а у глибині – справжні причини, що породжують конфлікт.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та за певних умов викликають його. Керівник, у колективі якого відбувається конфлікт, тримає у руках заплутаний клубок видимих проявів конфлікту, і його завдання – розплутати його, інколи, розрубуючи складні вузли, інколи – делікатно та потроху докопуючись до того, звідки у конфлікті «ноги ростуть».

Загалом, щоб не ускладнювати життя читачам громіздкими класифікаціями, причини конфліктів можна розділити на дві великі групи: об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивними причинами конфліктів вважають ті **обставини** взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей тощо.

Суб'єктивні причини конфліктів обумовлені **індивідуально-психологічними особливостями людей**, що взаємодіють між собою. Л. М. Ємельяненко пропонує наступну класифікацію причин конфліктів:



Отже, детальніше про головні причини конфліктів.

**Обмеженість ресурсів**, що розподіляються (погана забезпеченість), спричиняє недоліки в організації праці. На підприємствах ресурси завжди обмежені, і керівництво зобов'язане грамотно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси і фінанси між різними групами працівників.

Так, 75 – 80 % міжособистісних конфліктів породжуються матеріальними інтересами окремих працівників, тобто обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу, хоча зовні це може виявлятися як розбіжність характерів, особистих поглядів, моральних цінностей.

**Розходження в цілях** між різними підрозділами організації виникає досить часто. Наприклад, на багатьох підприємствах відділ збуту зацікавлений у тому, щоб виробництво постачало різноманітну продукцію. Тоді як виробничому підрозділу легше досягти своєї мети, якщо номенклатура менш різноманітна. Виникає об'єктивна причина для конфлікту.



В умовах спільного виконання робіт завжди існує можливість конфлікту через **взаємозалежність діяльності**, недостатню погодженість прав, функцій, відповідальності, неадекватне розуміння якості праці. Так, неправильний розподіл обов'язків, неузгодженість структур управління, неадекватність роботи конкретного підрозділу – підвищують імовірність конфліктів, що порушують ритмічну діяльність організації в цілому. Наприклад, секретар судового засідання має вчасно подати справи до канцелярії. Однак якщо секретарі канцелярії перевантажені, то вони не зможуть прийняти усе вчасно. У результаті може виникнути конфлікт та взаємні звинувачення. Так само, конфлікт може виникнути, якщо секретар суду, робоче місце якого знаходиться у кабінеті голови суду, не має ким себе замінити на час обідньої перерви.

До **помилки управління** відносимо неграмотні рішення керівника, що можуть бути спричинені невірно обраним способом врегулювання виробничих ситуацій, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нерациональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати проблеми, що існують у колективі. Щоб запобігати помилкам, керівникові потрібно навчатись, читати книги, відвідувати управлінські тренінги, спілкуватися з досвідченими колегами та добре обдумувати свої рішення.

Недосконалість розроблених нормативно-правових процедур, **відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання** також сприяють виникненню суперечностей. Наприклад, перед проведенням атестації в одній з організацій до відома працівників не було доведено інформацію про зміну критеріїв оцінювання та про майбутнє скорочення. У результаті як наслідок – з'явилося безліч негативних чуток та дискусій, постійних обговорень несправедливих критеріїв між співробітниками, що значно погіршило продуктивність роботи усього колективу.

**Нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ** (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві. Незадоволена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено.

Причиною більшості конфліктів є **нестача чи перекручування інформації**, неповні й неточні факти, чулки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

Погана згуртованість трудового колективу, незадовільні комунікації, несумісність працівників, відсутність потрібного спілкування є каталізаторами конфліктів в організаціях.

На усі об'єктивні чинники виникнення конфліктів найчастіше накладається дія цілого ряду **суб'єктивних факторів**, що знаходяться в психологічних

особливостях людей та в їх міжособистісній взаємодії. Серед них до виникнення конфліктів найчастіше призводять:

- 1) **порушення керівником принципів управління**, що виявляються в неправильних його діях. Не можна не враховувати той факт, що часто джерелом виникнення конфлікту є сам керівник і його дії, особливо якщо він дозволяє собі особисті образи, є злопам'ятним і недовірливим, привселюдно демонструє свої симпатії й антипатії. Причинами конфлікту можуть стати також безпринципність керівника, помилкове розуміння ним єдиноначальності як принципу керування, марнославство і чванство, різкість і брутальність у поводженні з підлеглими. Нестриманість менеджера, нездатність правильно оцінити ситуацію та знайти вірний вихід із неї, не вміння розуміти і враховувати напрям думок і почуття інших людей – породжують конфлікт;
- 2) **неправильні дії підлеглих** (несерйозне ставлення до праці, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання);
- 3) **психологічна несумісність працівників**, зіткнення їхніх цілей, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;
- 4) **наявність** у колективі так званих «**важких людей**» – «агресорів», «скаржників», «зануд» тощо, які своєю поведінкою створюють у найближчому соціальному оточенні стан напруженості;
- 5) **маніпулювання**, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує односторонні переваги за рахунок жертви;
- 6) **невідповідність** слів, оцінок, учинків одних членів колективу очікуванням та вимогам інших його членів.

Здебільшого це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації у процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Іншу частину може навмисно приховувати співрозмовник, якщо йому невігідно її повідомляти. Багато інформації яка переказується усно її передавання в ході розмови не засвоюється через неувважність чи проблеми зі швидким розумінням.

Причини, через які у суді виникають конфлікти з громадянами, також можна розділити на об'єктивні і суб'єктивні.

<b>ОБ'ЄКТИВНІ</b> <b>Залежать від ситуації та організації роботи суду</b>	<b>СУБ'ЄКТИВНІ</b> <b>Залежать від конкретних працівників, що працюють з громадянами та від громадянина</b>
Недосконалі закони (правова база)	Негативні емоції громадян та невміння їх долати
Обмеженість матеріальних (папір, конверти, комп'ютери тощо) та людських ресурсів (судді, помічники тощо)	Невміння співробітників регулювати власний емоційний стан
Функціонально-організаційна та структурно-організаційна незгодженість	Непривітне ставлення, ігнорування
Тривалий час розгляду справи, бюрократична система	Вживання співробітниками слів-конфліктогенів
Незручний час прийому громадян	Складні та неадекватні відвідувачі
Відсутність необхідної інформації, втрата справи, помилки	Невірно сформульована інформація, незрозуміле пояснення

Описані типи об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів найбільш часто зустрічаються, однак вони не вичерпують усіх можливих варіантів.

Щоб розв'язати конфлікт, в основі якого лежать об'єктивні чинники, керівнику потрібно вирішувати конфлікт на рівні організації. Тобто оптимізувати існуючі функціональні взаємодії, налагоджувати «мости» між співробітниками, покращувати процедури, якими керується організація, тощо.

Для вирішення суб'єктивних конфліктів керівникові доведеться корегувати поведінку людей чи свою власну. Досить часто про людей, які навмисно чи ненавмисно провокують конфлікти, кажуть, що вони – конфліктні особистості. До конфліктних особистостей можна ставитись по-різному: ненавидіти їх, прагнути їх позбутись, змінювати характер, аби лише вони не діставали. Інколи простий і чудовий спосіб навести лад у колективі – звільнити людину-конфліктогена. Однак ми не можемо звільнити громадянина, який прийшов до суду, до нього варто ставитись, як до... свого вчителя безконфліктності.

## 7.5.2. Профілактика конфліктів у спілкуванні з громадянами

*Конфліктна ситуація – своєрідний тест на інтелігентність. І за тим, як поводить себе людина, можна робити висновки про її внутрішню культуру.*

Усім нам добре відомо, що здоров'я треба берегти замолоду. Ми робимо зарядку та правильно харчуємося з метою профілактики хвороб. Бо добре знаємо, що хворобу краще попередити, ніж лікувати. Так само і з конфліктом. Практика показує, що набагато легше попередити його, ніж розв'язувати. Тому профілактика конфлікту є не менш важливою, ніж уміння його конструктивно вирішувати!

Отже, **профілактика конфліктів** – це вид управлінської діяльності, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів (по суті, причин конфлікту) і обмеженні, таким чином, можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання у майбутньому.

### Кілька рекомендацій, які полегшать вам життя:

- Якщо назрівають емоції, не піддавайтеся їм, зосередьтесь і сфокусуйтеся. Скажіть собі: «Я спокійний і конструктивний. Моя мудрість говорить через мене». Як відповів би у цій ситуації цар Соломон, Папа Римський, Ісус Христос?
- Коли відчуєте, що стоїте на порозі конфліктної ситуації, подумайте про те, чи важлива ця ситуація? Наскільки вона важлива для вас в життєвому контексті? Наскільки вона важлива, в порівнянні з тим, якою важливою є ситуація для людини, яка пережила серйозну втрату? Як правило, та ситуація, яку ви вирішуєте зараз, не значуща – і тому не варто дуже серйозно нею перейматися. Як-то кажуть: «Будьте простіші».
- Будьте конструктивні, оперуйте фактами, кажіть лише про те, у чому впевнені. Не поведітьесь занадто емоційно.
- Дозвольте опоненту зберегти своє обличчя, ніколи не принижуйте і не ображайте людину. Пам'ятайте, що земля – кругла, і варто завжди і з усіма підтримувати здорові стосунки.
- Слухайте активно: демонструйте «ехо», підтакування.
- Ще Плутарх казав: «Бог дав тобі два вуха і один рот. Чому ж ти не користуєшся ними саме в такій пропорції?». Уточнюйте, перефразуйте, підсумовуйте.
- Записуйте деталі (числа, дати, імена).
- Дякуйте за інформацію, за повідомлення.
- Вислухавши, підсумуйте сказане, використавши свої записи.
- Вибачайтеся, якщо доцільно. Основна ідея – ми для того, щоб вам допомогти.
- Висловлюйте умовну згоду та своє бажання вирішити проблему. Погоджуйтеся з правом людини на виказування емоцій, на те, що «хтось,

*якось, десь, можливо, взагалі таке міг казати». Наприклад: «Так, я розумію, що ви очікували...», «Так, це дійсно не просто...».*

- Керуйте очікуваннями: опишіть, що можливо зробити для вирішення ситуації. Наприклад: *«Для того, щоб швидше отримати кошти, раджу Вам написати заяву до... про те, що рішення суду ще й досі не виконане».*
- Виконуйте обіцяне! Якщо не впевнені, що в певний час будуть виконані певні рішення, краще не обіцяйте. Ви, мабуть, самі нерідко потрапляли у ситуацію, коли вам хтось щось обіцяв і не виконував. Це дуже неприємно, і ми одразу перестаємо вважати таку людину – людиною слова. Єдине виключення – чисто жіноча забудькуватість з метою флірту. Пообіцяти, і ... «ой, забула...».

Іноді, коли конфліктна розмова вже відбулася, аналізуючи ситуацію, ми бачимо, як можна було б розгорнути діалог в іншу площину. Однак «потяг вже пішов» і «слово – не горобець, вилетить – не впіймаєш». Тому сподіваємося, що словничок корисних фраз, поданий нижче, стане вам у пригоді у складній, конфліктній розмові.

#### ВИСЛОВИ ПРО РОЗУМІННЯ СИТУАЦІЇ ТА ПОЧУТТІВ

- «Я розумію, як це для Вас важливо...».
- «Я дуже хочу вирішити Ваше питання якнайшвидше».
- «Для мене/нас дуже важливо вирішити Ваше питання».
- «На Вашому місці я б теж...».
- «Будь-хто у такій ситуації втратив би терпець».
- «Я розумію, Вам довелось чекати... вибачте».
- «Схоже, сталося непорозуміння».
- «Мені шкода, що Вам довелось довго чекати».
- «Розумію, що Ви схвильовані».
- «Розумію, що склалась неприємна ситуація. Уточніть, будь ласка...».
- «Згоден, що це будь-кого виведе з рівноваги!».

#### ВИСЛОВИ ІЗ ПРОПОЗИЦІЯМИ РІШЕННЯ

- «Із досвіду вирішення схожих ситуацій я Вам рекомендую...».
- «Я можу запропонувати Вам такі варіанти: по-перше, Ви можете (ми можемо)..., по-друге...».
- «Давайте вирішимо ситуацію так...».

#### ВИСЛОВИ ДЛЯ ПЕРЕХОДУ ДО СУТІ СПРАВИ

- «Так, я обов'язково підкажу Вам, як вирішити це питання, давайте спочатку уточнимо...».
- «Щоб я могла (міг) Вам допомогти, мені необхідна деяка інформація (деякі деталі)».
- «Для того, щоб я змогла (зміг) Вам допомогти, мені необхідно задати Вам декілька питань/я уточню у Вас деяку інформацію стосовно Вашого питання/справи/заяви/рішення...».

- «Я роблю все можливе (що від мене залежить) для того, щоб якомога швидше...».
- «Так, звичайно, давайте разом розглянемо це питання...».
- «Зараз я уточню інформацію по Вашій справі...».
- «Ви абсолютно вірно сформулювали ситуацію, отож...».

#### ВИСЛОВИ ДЛЯ УТОЧНЕННЯ СКАЗАНОГО

- «Якщо я вірно Вас зрозумів, Ви вважаєте, що...».
- «Отже, чи вірно я зрозумів, що ви хотіли б...».
- «Інакше кажучи, на Вашу думку...».
- «Якщо я не помиляюсь, Ви говорите...».
- «Як я розумію, Ви вважаєте...».
- «Іншими словами, Ви маєте на увазі».
- «Отже, Ви відмітили...».
- «Інакше кажучи, Ви наполягаєте...».

Правила поведінки з агресивним відвідувачем:

НІКОЛИ...	ОБОВ'ЯЗКОВО...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• не панікуйте;</li> <li>• не ставайте в оборону;</li> <li>• не виправдовуйтесь;</li> <li>• не кажіть спогорда;</li> <li>• не розмовляйте демонстративно спокійно;</li> <li>• не кажіть «ні» або «це не можливо»;</li> <li>• не звинувачуйте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залишайтеся спокійними;</li> <li>• висловлюйте співчуття;</li> <li>• будьте ввічливі;</li> <li>• підлаштуйтеся під швидкість мовлення відвідувача (але не під агресію);</li> <li>• якщо завинили – вибачтеся;</li> <li>• завжди вірте, що проблему можливо вирішити.</li> </ul>

Слово – це міцний інструмент у вирішенні конфліктів – і варто бути дуже обережним до того, що саме ми говоримо, не кажучи вже про те, як ми промовляємо слова, в якому тоні та з яким підтекстом. Тому будьмо уважні до сказаного нами. А для того, щоб з'ясувати чи конфліктна ви людина, дайте відповіді на запитання невеличкого тесту.

На кожне з 10-ти запитань ви повинні обрати одну відповідь з перелічених:

**«майже завжди»**

**«у більшості випадків»**

**«іноді»**

**«рідко»**

**«майже ніколи»**

Запитання:

1. Чи намагаєтеся Ви завершити розмову, коли тема чи співрозмовник вам не цікаві?
2. Вас дратує манера спілкування інших людей?

3. Чи може невдалий вислів іншої людини спровокувати у Вас різкість чи грубість?
4. Ви уникаєте розмов з незнайомими, або малознайомими людьми?
5. Чи маєте звичку перебивати співрозмовника?
6. Чи робите Ви вигляд, що уважно слухаєте, тим часом розмірковуючи про інше?
7. Ваш тон, голос, вираз обличчя змінюються залежно від того, хто ваш співрозмовник?
8. Якщо співрозмовник зачепив неприємну для вас тему, ви заговорите про інше?
9. Ви робите зауваження людям, які неправильно вимовляють слова, вживають вульгаризми, перекручують назви?
10. У вас буває поблажливо-менторський тон з відтінком іронії стосовно того, з ким ви розмовляєте?

#### **Підрахуйте результати тесту.**

Оцінювати їх слід за такою схемою:

«майже завжди»	<b>2 бали</b>
«у більшості випадків»	<b>4 бали</b>
«іноді»	<b>6 балів</b>
«рідко»	<b>8 балів</b>
«майже ніколи»	<b>10 балів</b>

- Якщо кількість балів менша, ніж 62, це означає, що Ваша конфліктність часто стає причиною неприємностей в особистому житті і професійних невдач.
- Якщо кількість набраних балів 62-70, це свідчить про те, що Ви надзвичайно гнучка людина, Ви ідеальний слухач і комунікатор, своєю особою прикрасите будь-який колектив.
- Якщо Ви набрали більше 70 балів – ви природжений дипломат і начальник. Вміння безконфліктно спілкуватися, слухати співрозмовника, тактовність – завжди гарантують вам успіх.

#### **А ще – кілька шкідливих порад тим, хто любить «гарячі історії» і хоче довести конфлікт до критичної стадії:**

- кричіть, аби викликати у відповідь підвищення голосу у опонента;
- не слухайте співрозмовника;
- звинувачуйте. Не зосереджуйтеся на вирішенні проблеми, а шукайте винних. Звинувачуйте, і у співрозмовника відразу відпаде бажання знайти компроміс;
- розвивайте в собі негативні емоції. Це допоможе збільшити дискомфорт опонента. Постарайтеся викликати у нього істерику;
- загрожуєте і висувайте ультиматуми;
- ображайте. До чого конструктивний діалог і пошук вирішення пробле-

ми? Краще назвіть співрозмовника – дурнем. Це відіб'є бажання співпрацювати, аби вирішити конфлікт;

- використовуйте сарказм та іронію на адресу співрозмовника. Це також допоможе його образити. А далі пошук вирішення проблеми стане неможливий, тому що конфлікт розвинеться вже з приводу образи;
- скаржтеся на співрозмовника іншим під час конфліктної ситуації;
- сперечайтесь, а ще краще, нав'язуйте свою думку співрозмовникові;
- ігноруйте ситуацію.

Сподіваємося, ви зрозуміли жарт. Тому наводимо наступні поради Д. Карнегі, відомого своїм умінням налагоджувати прекрасні стосунки з людьми:

- спробуйте знайти позитивне в іншій людині;
- говоріть про цікаве для іншої людини, позбавтеся власного егоїзму;
- усміхайтесь. Як казав Конфуцій: посмішка порадує друга і знешкодить ворога;
- частіше звертайтеся до людини на ім'я;
- навчіться слухати;
- уникайте суперечок;
- поступайтесь у малому – отримаєте велике;
- зрозумійте точку зору людини;
- критику починайте з похвали.

Здавалося б, поради дуже прості. Та чи використовуємо ми їх у житті? Тож як казав Карнегі, – «Не економте сили для створення навколо себе психологічного комфорту!».

І пам'ятайте, що є одна відмінність між людиною розумною та людиною мудрою. І полягає вона у тому, що розумна людина завжди знайде вихід з конфліктної ситуації, а мудра – в неї не потрапить.

### 7.5.3. Поняття про конфліктогени та вислови-пом'якшувачі негативних емоцій

*«Перш ніж висловити кому-небудь гірку правду,  
помаж кінчик свого язика медом»  
Арабське прислів'я*

Не можна говорити ні про профілактику конфліктів, ні про їх розв'язання, не приймаючи до уваги таке поняття, як «конфліктоген». **Конфліктогенами** називають слова, дії (або бездіяльність), що можуть привести до конфлікту, викликати обурення, лють, злість та інші негативні емоції.

Слово «можуть» є тут ключовим. Воно розкриває причину небезпеки конфліктогену. Те, що він не завжди призводить до конфлікту, зменшує нашу пильність щодо нього. Наприклад, нечемне звернення не завжди призводить до конфлікту, тому і допускається багатьма з думкою про те, що «і так зійде». Проте часто не «сходить», а навпаки, призводить до конфлікту.



Чи знайомі вам вислови:

- «Зробіть як сказано або...» (загроза).
- «Ви невірно себе поводитье, ви постійно скаржитесь...» (критика).
- «Таке може сказати тільки ідіот...» (образа).
- «Чому так пізно? Котра вже година?» (допит).
- «Чому ви так не зробите? Просто не звертайте на це увагу» (несвоєчасні поради).
- «Нема чого тут обговорювати, я не бачу тут проблеми» (відмова від обговорення питання).
- «Так, а я вчора...» (зміна теми)?

Природу і підступність конфліктогенів можна пояснити так. Ми набагато чутливіші до слів інших, ніж до того, що говоримо самі. Є навіть такий афоризм: «Жінки не надають ніякого значення своїм словам, але надають величезне значення тому, що чують самі». Насправді цим грішимо всі ми, а не тільки представниці прекрасної статі.

Наша особлива чутливість щодо звернених до нас слів походить від бажання захистити себе, свою гідність від можливого посягання. Однак ми не такі пильні, коли справа стосується гідності інших, і тому не так суворо стежимо за своїми власними словами і діями.

Конфліктогени небезпечні, тому що виникає важлива закономірність – ескалація конфліктогенів. Полягає вона в тому, що на конфліктоген, який стосується нас, ми прагнемо відповісти сильнішим конфліктогеном, часто максимально сильним серед усіх можливих.



Погляньте на схему, за якою народжуються конфлікти. Ця схема допомагає зрозуміти, чому 80 % конфліктів виникають мимоволі, без бажання учасників конфлікту.

Не дарма психологи порівнюють конфліктогени зі сніговою лавиною. Будьте певні, щойно ви спробуєте застосувати до людини конфліктоген, у відповідь отримаєте конфліктоген значно потужніший:

Керівник: «Ви зробили зовсім не те, що я просив».

Підлеглий: «Як ви пояснили, так і зробив!»

Керівник: «Я подумаю, чи ви такий вже незамінний спеціаліст у нашій організації! «

Підлеглий: «Який керівник, така й організація!!!»

Схема показує, що для запобігання конфлікту треба якось перервати ланцюжок конфліктогенів. А для цього, у першу чергу, слід «знати їх в обличчя». Тому приведемо вичерпний перелік конфліктогенів. Усі їх можна віднести до п'яти типів:

1. **Прагнення до переваги.**
2. **Прояви агресивності.**
3. **Прояви егоїзму.**
4. **Порушення правил.**
5. **Несприятливий збіг обставин.**

Поглянемо детальніше, які конфліктогени належать до кожного з цих типів.

#### ПРАГНЕННЯ ДО ПЕРЕВАГИ

- **Прямі прояви переваги:** наказ, погрози, зауваження або будь-яка інша негативна оцінка, критика, звинувачення, насмішка, знуцання, сарказм.
- **Поблажливе ставлення**, тобто прояв переваги, але з відтінком доброзичливості: «Не ображайтеся», «Заспокойтеся», «Як можна цього не знати?», «Невже ви не розумієте?», «Адже вам українською мовою сказано», «Ви розумна людина, а таке кажете...». Конфліктогеном є і поблажливий тон.
- **Хвалькування**, тобто захоплена розповідь про свої успіхи, істинні або уявні. Викликає роздратування, бажання «поставити на місце» хвалька.
- **Категоричність, безапеляційність** є проявом зайвої впевненості в своїй правоті, самовпевненості і припускає свою перевагу і підпорядкування співбесідника. Сюди належать будь-які вислови категоричним тоном, зокрема такі, як «Я вважаю», «Я впевнений». Замість них безпечніше вживати вислови, що відрізняються меншим тиском: «Я думаю», «Мені здається», «У мене склалося враження, що...».
- **Нав'язування своїх порад.** Є правило: давай пораду лише тоді, коли тебе про це просять. Той, хто радить, займає позицію такого собі мудреця, що

добре знає про те, до чого ви, дурень, не додумалися. Є такий повчальний сюжет, пов'язаний з Ейнштейном. Учений мав маленький записник, у який занотовував думки, що приходили в голову. «Чому він у вас такий маленький?», – запитали його. «Тому, – відповів видатний учений, – що хороші думки приходять дуже рідко». Так само і з порадами: хороші думки у тих, що радять, бувають, можливо, набагато рідше, ніж вони думають.

- **Жартування.** Зазвичай об'єктом жартів та іронії стає той, хто чомусь не може дати гідну відсіч. Любителі насмішок, видно, забувають, що ще здавна засуджувався гріх «злого язика». Так, в першому псалмі Давида, насмішники засуджуються разом з безбожниками і грішниками.

- **Перебивання співрозмовника,** підвищення голосу чи виправляння. Так ми показуємо, що наша думка цінніша, ніж думка іншої людини, і саме її треба слухати.

## ПРОЯВИ АГРЕСИВНОСТІ

Латинське слово «aggressio» означає «напад». Агресія може виявлятися і як риса людини, і ситуативно, як реакція на обставини, що склалися.

- **Природна агресивність.** Деяким людям дійсно властива природна агресивність. Але, на щастя, агресивних від природи людей – меншість. У переважній більшості природна агресивність в нормі, а проявляється лише ситуативно.

- **Ситуативна агресивність.** Вона виникає як відповідь на внутрішні конфлікти, викликані обставинами, що склалися. Це можуть бути неприємності (в особистому житті чи на роботі), поганий настрій і самопочуття, а також як реакція на отриманий конфліктоген.

## ПРОЯВИ ЕГОЇЗМУ

Слово «егоїзм» має коренем латинське «ego», що означає «я». Егоїзм – це ціннісна орієнтація людини, що характеризується переважанням самокорисливих потреб безвідносно до інтересів інших людей. Всілякі прояви егоїзму є конфліктогенами, бо егоїст добивається чогось для себе (зазвичай за рахунок інших), і ця несправедливість, звичайно, слугує підґрунтям для конфліктів.

До проявів егоїзму слід віднести обман і спробу омани. З їх допомогою егоїст прагне добитися своєї вигоди на шкоду іншим. Егоїстичним є і перекладання відповідальності на іншу людину, або приховування від неї інформації. Коли одна людина приховує від іншої важливу інформацію, що стосується роботи, або надає її лише певним особам – це потужний конфліктоген.

## ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ

Порушення правил також є потужним конфліктогеном – як правил етики, так і правил внутрішнього трудового розпорядку, техніки безпеки, дорожнього руху тощо. Власне, правила і розроблені як засіб попередження конфліктів. У судовій системі етичні норми грають не останню роль. Наприклад, у ставленні до клієнтів суду – громадян.

## НЕСПРИЯТЛИВИЙ ЗБІГ ОБСТАВИН

Конфліктогеном є контакт з роздратованою людиною, неприємна звістка або подія, небажана зміна ситуації, погана погода, черга у коридорі суду тощо.

Для кращої орієнтації у сфері комунікативних дій потрібно пам'ятати, що конфліктоген може бути як навмисним, поданим свідомо, так і випадковим, що часто буває просто від нерозуміння ситуації.

Наприклад, ви хочете вказати підлеглому на допущену ним помилку і починаєте свою репліку зі слів: «Не ображайтеся, але...». Однак ви ще говорити не закінчили, як він вже образився. Подумки ви дивуєтеся, чому так сталося? Адже ви просили не ображатися. Ви ж попереджали! Чому ж так сталося?

Та тому, що підлеглий зрозумів, що якщо йому кажуть «Не ображайтеся», це означає, що зараз скажуть щось образливе. Однак, якби ви не починали своє зауваження цією фразою, то, можливо, і співрозмовник не знайшов би у вашому зауваженні нічого образливого, а визнав би його звичайним елементом ділових стосунків. Таким чином, ви самі дали йому установку на сприйняття ваших слів як образливих «вказівок зверху».

Розберемо ще кілька прикладів. Припустимо, ви посперечалися з колегою. Він розгарячився, а ви, відзначивши це, сказали: «Не нервуй». Чи є цей вислів конфліктогеном? Вам здається, що ні. Ви стверджуватимете, що лише хотіли заспокоїти колегу, а він чомусь образився, розійшовся ще більше, та ще й став вам доводити, що він абсолютно не нервuje. Вас це також роздратовало і виник конфлікт. Чому? Та знову-таки тому, що ваш колега правильно, хоча, можливо, і несвідомо, оцінив психологічною мовою сенс ваших слів: «Ви нервова, нестримана людина. Ви псих. Ви нічого не розумієте, та до того ж і не можете спокійно вислухати розумну людину. Раз ви нервуете, значить, ви не праві...» тощо.

Природно, що на психологічному рівні такі слова замість заспокійливого ефекту викликають новий сплеск агресії у партнера. До речі, подібна порада, навіть коли надається дійсно з метою заспокоїти, ніколи не діє, а лише підсилює напругу. Це дуже добре видно на прикладі зубного лікаря. Якщо

Йому заважають працювати зведені від страху і напруги щелепи клієнта і він почне вимагати «розслабтеся, не нервуйте!», у пацієнта буде ще більший м'язовий спазм. Але, на щастя, багато лікарів розуміють цей психологічний закон і в такій ситуації, навпаки, говорять, що вони не квапляться, і будуть спокійно чекати, поки хворий втихомирюється. Це якраз і діє на людей за-спокійливо.

### **Як уникати конфліктогенів?**

Якщо вам вдалося усвідомити власні конфліктогени – 50 % справи зроблено. Проблема часто полягає у тому, що люди не чують самих себе, а відповідно – і власних конфліктогенів. Отже, якщо ви «знайшли» у себе конфліктоген, робіть наступне:

- запишіть, перегляньте і забудьте;

Випишіть список ваших «улюблених» конфліктогенів – для початку тих, які ви вживаєте найчастіше, наприклад «Ні», «Нічого подібного», «Пояснюю». Роздрукуйте їх та поставте на робочий стіл комп'ютера чи як заставку на телефон – головне, аби тримати їх деякий час на видному місці. Відстежуйте їх протягом тижня.

- штрафуйте себе;

За вживання конфліктогену весело карайте себе. Наприклад, присідайте 10 разів. Або надягайте на руку канцелярську резинку та відтягуєте її щоразу, як скажете «не те». Додатково можна домовитися з друзями, щоби вони теж відстежували конфліктогени у вашій мові. Для початку краще брати не більше 3-х конфліктогенів. Коли навчитеся обходитися без них – беріть нові. Але головне – не халтурити!

- формулюйте письмово те, що плануєте сказати усно;

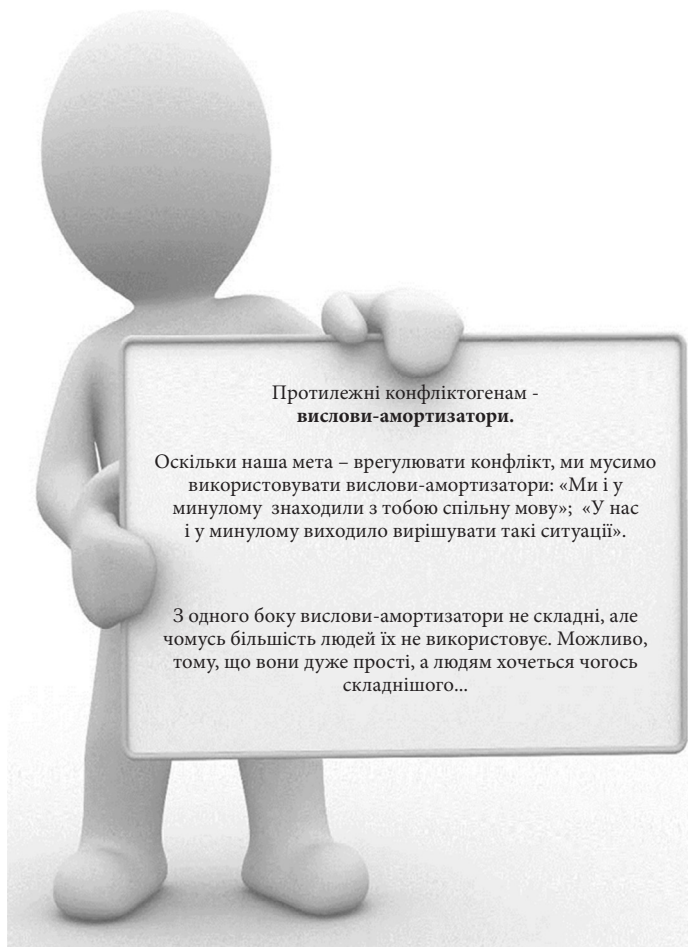
Перш ніж поговорити з керівником, наприклад, щодо ситуації, що склалася, або щодо його ставлення до вас, має сенс свій текст спочатку прописати. І перевірити, чи достатньо він зрозумілий і чи не містить непотрібних конфліктогенів.

- відстежуйте конфліктогени у мові тих, хто вас оточує.

Звертайте увагу на конфліктоген у мові тих, хто обслуговує вас, коли ви самі є клієнтом (у магазинах, перукарнях тощо). Це допоможе позбутись і своїх власних «драконів».

З часом мова стає все більш слухняною, а конфліктогени зникають самі по собі. Але оскільки «святе місце пусте не буває», то замість конфліктогенів ми можемо використовувати вислови-пом'якшувачі негативних емоцій.

Більшість з них ми генерували спільно з керівниками апаратів судів на тренінгах з комунікації та конфліктології. Тож нехай вони будуть вам гарною підтримкою у щоденній праці.



№	Вислови-конфліктогени	Вислови-амортизатори
1	«Чому Ви звинувачуєте мене в цьому? Це не моя вина, що такі правила, закони»	«Так, я розумію, що для Вас це незручно, але я дію відповідно до правил/законів»
2	«Чому Ви одразу не сказали, що...»	«Давайте уточнимо...» «Для вирішення питання мені необхідно з'ясувати дані/ зібрати інформацію» «Давайте разом перевіримо...»
3	«Ви вже не раз намагались не надати мені цю інформацію, тому я...»	«Для вирішення Вашого питання мені необхідно з'ясувати дані/зібрати інформацію» «Уточніть, будь ласка...»
4	«Я нічим не можу Вам допомогти...»	«Я зроблю, все що від мене залежить»
5	«Сергій Іванович, Ви вже за сьогодні двадцятий, хто на це скаржиться. Але що я можу зробити?»	«Спасибі, Сергію Івановичу, що повідомили. Ми вже проінформовані про те, що відбувається... і робимо все можливе, щоб вирішити питання якомога швидше...»
6	«Як Вас звати? Хто Ви?»	«Як я можу до Вас звертатись?» «Назвіть своє ім'я, будь ласка» «Назвіть, будь ласка, Ваше ім'я, прізвище та по батькові (для заповнення форм, документів)»
7	«Ні. Такого ми не робимо»	«Так, я з Вами згодна! І на сьогодні можу запропонувати Вам (варіанти)...»
8	«Я не знаю, як так сталося»	«Мені шкода. Можливо, сталося непорозуміння»
9	«Чи не думаєте Ви, що?..»	«Давайте уточнимо» «Давайте я проінформую Вас...»
10	«Я Вас не зрозумів?!»	«Давайте уточнимо» «Отже, якщо я вірно Вас зрозумів, то...» «Для вирішення питання мені необхідно уточнити деякі дані/інформацію»
11	«Заспокойтесь, будь ласка!» «Не варто хвилюватись...»	«Так, я розумію Ваше хвилювання» «Так, я розумію, Ви схвилювані» «Так, ситуація дійсно неприємна» «Бачу, як для Вас це неприємно» «На Вашому місці я б також засмутився. Давайте зробимо наступним чином...» «Мені шкода, що Ви були змушені чекати»
12	«Потрібно було уважно читати. А Ви прочитали тільки початок. А там ще дрібними літерами було написано»	«Давайте я Вас проінформую» «Хочу звернути Вашу увагу на пункти № 1, 5 та 8. Вам важливо знати...»

№	Вислови-конфліктогени	Вислови-амортизатори
13	«Я Вам ще раз говорю!»	«Я хотів би уточнити...» «Хотів би звернути Вашу увагу на те, що...»
14	«Я ж Вас одразу питаю, і Ви мені сказали, що... А зараз Ви мені говорите, що...»	«Давайте уточнимо» «Давайте я проінформую Вас...» «Давайте разом перевіримо інформацію...» «Нагадайте мені, будь-ласка, деякі дані, а саме...»
15	«Хіба Ви не знаєте, що...»	«А Ви знаєте, що...» «Давайте я нагадаю Вам процедуру...»
16	«А як Ви хотіли? Щоб все вирішувалось в один момент?!»	«Так, дійсно, для вирішення цього питання необхідно більше часу, оскільки.. (дуже стисло описати процедуру...» «Вирішення цього питання потребує від... до ... Ми робимо все, що від нас залежить, щоб вирішити це питання»
17	«Ви повинні були спочатку...»	«Отже, послідовність дій наступна...» «Давайте разом уточнимо/подивимось, що можна зробити»
18	«Я цього Вам не говорив!»	«Можливо, виникло непорозуміння» «Давайте, я повторю» «Давайте уточнимо...»
19	«Не раніше, ніж...»	«... в період з ... по...» (максимально конкретизувати часові рамки)
20	«Ви не зрозуміли...»	«Давайте, я підсумую сказане...» «Давайте разом подивимось...» «Давайте уточнимо...»
21	«Співробітник хворий»	«Ірина Іванівна відсутня, я готовий Вас вислухати...»
22	«Можете спробувати зателефонувати в середу»	«Будь ласка, зателефонуйте в середу за номером ... з .... до...»
23	«Я не можу Вам нічого обіцяти»	«Я роблю все, що від мене залежить»
24	«Ви помиляєтесь!»	«Давайте я уточню»
25	«Ви повинні...» «Вам слід...»	«Зараз необхідно зробити наступне...» «Давайте проінформую Вас...»



## Позитивна мова

Слова та вислови, які ми відправили на «глибоку заморозку»	Рекомендовані «замінники»
«Я не можу...»	«Я можу ...»
«Це не в моїй компетенції...»	«Я можу дізнатись про це...»
«Правила/ціни/закони не я встановлюю...»	«Я зроблю все, що від мене залежить...»
«Чому?» (питання змушує виправдовуватись)	«Що, на Вашу думку, вплинуло на...?»
«Але...»	«Єдине...», «в той же час...», «і при цьому...»
«Ні» (занадто категорично)	«Так, звичайно...і в той же час...» (погодитись з частиною сказаного або емоцією)

Для того, щоб закріпити у собі навички профілактики конфліктів, радимо вам щодня виконувати такі практичні вправи.

### Вправи для безконфліктного спілкування.

*«Хто хоче досягти мети – шукає шляхи,  
Хто не хоче – шукає виправдання»  
Народна мудрість*

1. Вправа «**Усмішка**». Слід домогтися, щоб звичайним виглядом Вашого обличчя стала тепла доброзичлива усмішка. Усміхайтесь. Згадуйте про усмішку щоразу, коли бачите своїх колег та підлеглих. Усміхайтесь зранку, коли заходите на роботу.
2. Вправа «**Мир тобі**». Перша внутрішня фраза (установка) при зустрічі з будь-якою людиною повинна бути: «Мир тобі!». Виходячи вранці з дому, не забувайте, що ці слова мають бути зверненням до неба, пташок, дерев!
3. Вправа «**Приємна розмова**». Якщо звернення до Вас було неприємним, все одно зробіть розмову приємною. Правий співрозмовник чи ні, зробіть так, щоб йому з Вами було приємно розмовляти.
4. Вправа «**Комплімент і подяка**». Використайте будь-яку можливість, щоб сказати людині приємність. Все, що вам у людині сподобалось, проявіть очима, усмішкою, словами. Наприклад: «Ви прекрасно виглядаєте!», «Від

душі дякую, це просто чудово!». Головне, щоб це було сказано щиро, від душі.

5. Вправа «**Громовиця відміняється**». Вчіться стримувати свої негативні емоції. Не сваріться! Від цього усім погано. Будьте терпимі.

6. Вправа «**Мудрець**». Навчайтесь мудрості, спогляданню життя, вмінню програвати і вмінню прощати. Ваш програш – Ваш новий досвід і можливість отримати урок. Нехай у Ваших вчинках переважає розважливість.

### **А наприкінці найкоротший курс доброзичливих стосунків:**

- Шість важливих слів: «Я визнаю, що припустився цієї помилки».
- П'ять важливих слів: «Ти зробив це просто чудово».
- Чотири важливих слова: «А як ти вважаєш?»
- Три важливих слова: «Порадьте, будь ласка».
- Два важливих слова: «Щиро дякую».
- Найважливіше слово: «Ми»!

Дуже часто на наших тренінгах з управління конфліктами нам доводилося чути таке: «Так, ми розуміємо, що потрібно тримати себе в руках. Так, ми знаємо, що існують технології управління конфліктними ситуаціями. Але як реагувати, коли знервовані відвідувачі суду починають підвищувати тон, а інколи навіть кричати і ображати?»

Дійсно, люди бувають агресивними, не бажають слухати аргументи і докази. У цьому випадку можна поради: сприймайте відвідувачів, як погоду. Погода буває різною: сонячною, дощовою, інколи із страшною грозою і блискавкою. Але ми не вважаємо це катастрофою, а намагаємося отримувати позитивні емоції за будь-якої погоди, чи то холод, чи жара. Те ж саме і з громадянами: головне – це наш внутрішній спокій у сприйнятті будь-якої ситуації.

## **7.6. Мотивація**

### **7.6.1. Мотиви та мотиватори**

#### **Концепція узгодження**

Один із підходів до мотивації персоналу одержав назву «концепція узгодження». Припустімо, що організація має ціль – приміром, отримання прибутку. Людина також має свої цілі: вона хоче одержати щось, чого їй бракує, наприклад грошей. Власне, тому вона і йде працювати у цю організацію. Це – її мотиви. І найбільше людина буде готова поділитися своїми знаннями, навичками та потенціалом з організацією, якщо відчуватиме,

що, вкладаючи в організацію, вона паралельно задовольняє і свої власні потреби. Як же цьому сприяти?

Існують три підходи мотивації персоналу.

**А. Принцип:** «Яка різниця, чого хоче працівник? Я маю виконувати завдання».

**Підхід:** «Іди й роби, не подобається – до побачення!»

Існує багато таких прикладів, але в довгостроковій перспективі є небезпека втратити амбіційних (у хорошому розумінні цього слова) працівників та залишитися з групою самих лише виконавців.

**Б. Принцип:** «У мене такі хороші співробітники, ми з ними – наче одна сім'я. Бог із ними, з цілями, навіть вони взагалі?»

**Підхід:** «Роблю так, щоб мої люди були задоволені, а з результатом якось там буде».

Цей метод може бути ефективним, поки організація зовсім мала. Тільки-но колектив стає більшим за 20–25 осіб, управляти конфліктами та підтримувати дружні стосунки, буде значно складніше.

**В. Принцип:** «Досягаючи цілей організації, досягаємо цілей окремих особистостей».

**Підхід:** «Ви досягаєте цілей організації, а я допоможу вам реалізувати вашу особисту мотивацію».

Це і є **концепція узгодження**.

**Цілі організації**  **Цілі співробітника**

Як же ми можемо допомогти людині реалізувати її власну мотивацію? Звернімося до словника-довідника з управління персоналом і ще раз проаналізуємо, що таке мотиватори. **Мотиватори** – це фактори, завдяки яким людина позитивно ставиться до роботи, котру вона виконує, за рахунок задоволення вродженої потреби у психологічному зростанні та прагнення до підвищення своєї компетентності. До мотиваторів належать фактори досягнення, визнання особистої відповідальності, зростання, просування вперед, матеріального винагородження та інші фактори, пов'язані із самовираженням особистості через роботу. Те, що у повсякденній практиці називають індивідуальним підходом до працівника, є за своєю суттю, прагненням виявити його індивідуальні мотиватори та використати їх для управління діяльністю працівника.

У Сполучених Штатах Америки було здійснено дослідження. Опитали близько 900 менеджерів із різних компаній. Їм ставили одне й те ж саме запитання: «Що мотивує ваших працівників добре працювати?». А потім із цим самим питанням звернулися до працівників (підлеглих). І одержали дуже цікаві результати. Перед тим як із ними ознайомитися, пропонуємо вам самим узяти участь у дослідженні. Просто визначте мотиви, які, на вашу думку, спонукають вас і ваших підлеглих до праці, за принципом: 1 – найбільше мотивує, 10 – найменше мотивує.

### Тест 1

#### Опитувальник «Що мотивує людей добре працювати?»

	Я сам	Мої співробітники
Хороші умови роботи		
Відчуття причетності до діяльності організації		
Стабільність роботи		
Розвиток кар'єри		
Оплата праці		
Лояльність керівників компанії до працівників		
Конструктивний зворотний зв'язок щодо результатів роботи		
Співчуття та допомога в особистих питаннях		
Цікава робота/проекти		
Похвала за результати роботи		

А тепер час порівняти результати: ваше бачення, бачення американських менеджерів і справжня картина – відповіді підлеглих.

	Ваша відповідь	Американські керівники	Їхні працівники
Хороші умови роботи		4	7
Відчуття причетності до діяльності організації		10	3
Стабільність роботи		2	4
Розвиток кар'єри		3	6
Оплата праці		1	5
Лояльність керівників компанії до працівників		7	8
Конструктивний зворотний зв'язок щодо результатів роботи		6	10
Співчуття та допомога в особистих питаннях		9	9
Цікава робота/проекти		5	1
Похвала за результати роботи		8	2

#### МОТИВАТОРИ:

- грошове заохочення, висока (гідна) зарплата;
- дружній колектив, командний дух;
- стосунки, мікроклімат;
- надійність компанії, безпека, стабільність;
- схвалення, позитивна оцінка, похвала;
- визнання досягнень;
- слава;
- повага;
- стосунки на рівних, демократичний стиль керівництва;
- справедливість;
- довіра;
- хороший керівник, особистість керівника;
- хороші стосунки з керівником;
- уникнення прикрощів;
- тиск;
- комфортні умови роботи;
- розміщення організації;
- гнучкий графік, вільний час;
- кар'єрне зростання, перспектива;
- статус;
- професійний розвиток, можливість навчатися;

- цікава робота;
- можливість використання творчого підходу, творча робота;
- свобода дій, можливість виявляти ініціативу, самостійність;
- відповідальність;
- результат, досягнення;
- налагоджені процеси та механізми діяльності;
- змагання, азарт;
- самореалізація, прагнення до самовдосконалення;
- чітка постановка завдань, розуміння мети;
- ідея.

Що нам дає знання мотивів підлеглих? Це спосіб регулювати ефективність їхньої роботи та підвищувати її.

Розрізнімо поняття «мотив» і «мотиватор». **Мотив** – це глибинне поривання, прагнення зробити або одержати щось суб'єктивно цінне для певної людини. **Мотиватор** – це те, за допомогою чого можна допомогти людині швидше просунутися до реалізації мотиву. Іншими словами, мотиви – психологічні потреби людини. Мотиватори – інструменти для задоволення мотивів, за допомогою яких керівник може зробити життя підлеглого приємним. Наприклад, у ситуації «Я хочу мати цікаву роботу» (мотив) делегування нового та відповідального проекту виступатиме мотиватором.

Існують різні мотиви, і кожна окрема людина обирає свій шлях їх реалізації. Часто керівник неправильно судить про фактори, які мотивують його підлеглих на певні досягнення. Тому буде логічно дізнатися, **як саме** визначати справжні мотиви співробітників.

Шлях до визначення мотиваторів та інструменти, що можуть у цьому допомогти – одночасно прості та складні. Чому такий парадокс? Тому що шлях – один, це – комунікація, а інструменти – питання та вміння слухати. І обов'язково – тренування, тренування та ще раз тренування у набутті цієї навички.

Вам допоможуть особливі питання. Їх так і називають – «чарівні питання мотивації». Окрім цього, вам треба лише створити комфортну невимушену атмосферу, під час якої ви зможете психологічно розслабити людину і поставити себе на її «карту світу», поговорити відверто.

#### **Кілька «чарівних питань»:**

1. Що стимулює Вас працювати ефективніше?
2. Що Вам подобається у Вашій роботі?
3. Що для Вас важливо у Вашій роботі?

4. Чому Ви обрали цю професію?

5. Що Вам подобається робити найбільше? Чому?

6. Уявіть таку ситуацію: співробітник відпрацював у компанії випробувальний термін. Він цілком задовольняє керівництво, але при цьому подає заяву про звільнення. На Вашу думку, з чим це може бути пов'язано?

7. Ситуація така: керівник перебуває у відпустці або у тривалому відрядженні, а люди за його відсутності працюють, як завжди. Із чим, на Вашу думку, це може бути пов'язано?

Зрозуміло, це далеко не повний перелік питань, які допоможуть вам розібратися в тому, яка перед вами людина, чим вона керується у виборі дій, завдяки яким досягає цілей, та що спонукає її до праці. Список таких питань, звичайно, може бути розширеним та доповненим, і трошки пізніше ми з вами це зробимо.

Слухайте уважно – у відповідях ви знайдете ключі до мотивації людини. Коментуючи певну запропоновану ситуацію, вона проектує на неї власний досвід. Описуючи гіпотетичну ситуацію, людина буде говорити про те, що важливо саме для неї, це – рівень її цінностей і переконань. Спробуйте поставити ці питання, і ви побачите, які різні відповіді ви отримаєте.

Уже на першій співбесіді при прийомі на роботу ви зможете скласти портрет майбутнього підлеглого. Таку розмову ви можете провести і в процесі поточної роботи та спілкуванні, під час атестації та оцінки. Використовуйте ці питання і тоді, коли бачите, що співробітник демотивований і стандарти його роботи помітно знизилися. Як керівник, ви маєте отримати психологічний портрет кожного свого підлеглого та весь час «тримати руку на пульсі». З огляду на цілий ряд причин, мотивація може в будь-який момент знизитися або навіть зникнути. Це життя. Будьте озброєні!

Тепер, коли ми з'ясували мотивацію підлеглого, визначаємося щодо заохочення.

Кожен керівник може створити свою «мотиваційну скриньку».

Наприклад, у процесі комунікації ми з'ясували, що серед факторів, які мотивують співробітника, є професійний розвиток, атмосфера в колективі та результат, досягнення.

## Мотиваційна скринька

Мотив – професійний розвиток.

Заохочення:

- можливість проходити навчання;
- делегування завдань та повноважень;
- можливість навчати інших;
- давайте змогу привнести в роботу щось нове, виявити ініціативу, творчість;
- давайте змогу підвищувати кваліфікацію;
- давайте змогу побачити нові грані в роботі.

Мотив – результат, досягнення.

Заохочення:

- визнайте та оцініть результати;
- ставте завищену планку цілей;
- чітка постановка цілей та вимірність результату;
- надавайте самостійність;
- змагання.

Що стосується атмосфери в колективі, то тут ми будемо чекати ваших пропозицій під час виконання практичного завдання, з приводу того, які заохочення керівник може покласти у свою «мотиваційну скриньку».

Мотивація «живе» поруч із грамотною постановкою завдань (функція – організація) та ефективним зворотнім зв'язком (функція – контроль). Обидва «сусіди» мотивації – організація і зворотний зв'язок – мають бути мотивувальними.



**Існують три вектори ефективності.**

**Вектор 1: якість зусиль** – те, з якою якістю людина докладає зусиль чи витрачає їх.

**Вектор 2: кількість зусиль** – це кількість зусиль, які докладає людина для виконання того чи іншого завдання. Може статися, що співробітник демонструє достатній рівень якості, але докладає далеко не ВСІ зусилля.



Вектор 3: **напря́м зусиль** – підлеглий може метушитися, щось робити, але якщо точка докладання зусиль не та, ми результату не отримуємо. Або отримуємо, але не той, що нам потрібен. Завдання керівника – впливати на всі три вектори. Яким чином? Впливайте на напря́м зусиль ефективним плануванням і постановкою завдань, яка передбачає й забезпеченість ресурсами. Здійснюйте вплив на вектори «Якість зусиль» і «Кількість зусиль» через ефективний контроль та зворотний зв'язок. Головне – пам'ятайте, що, плануючи, організовуючи чи контролюючи (за «колесом управління»), ви маєте добре «змащувати» комунікацію мотивацією своїх підлеглих.

### Мотиваційне керівництво: зворотний зв'язок

Ми вже з'ясували, як керівник може створювати сприятливе та мотивуюче середовище, використовуючи різні стилі керівництва, залежно від потреб підлеглого. В арсеналі керівника є ще один ефективний інструмент – зворотний зв'язок.

**Зворотний зв'язок** (англ. *feedback*) – це інформація, що надходить у систему у відповідь на виконані дії та служить для корегування діяльності системи. Термін використовують у фізіології, електроніці, психології, менеджменті. Отже, в нашій управлінській площині, зворотний зв'язок – це реакція керівника на дії співробітників.

Цей інструмент можна розглядати як в площині комунікації, так і в площині управлінського контролю. Зворотний зв'язок – дуже дієвий інструмент, якщо ним уміло користуватися, керівник може мотивувати та розвивати підлеглих. Якщо ним користуються невдало або він взагалі відсутній, це призводить до демотивації, байдужості та пригніченого стану в колективі.

Ваш співробітник здійснив черговий промах. Що робити?

1. Порахуйте до 10.
2. Зробіть глибокий вдих.
3. Добре подумайте (чи запишіть) – що ви хочете зараз сказати.
4. Сформулюйте, чого ви хочете домогтися за допомогою цих слів, для чого Ви збираєтесь їх сказати.
5. Подивіться на своє формулювання – якщо воно починається словами «хочу сказати, тому що» («тому що злий на нього»; «тому що не можна так робити»; «тому що це не перший раз» тощо), то зворотний зв'язок реактивний – він виникає як реакція на дії співробітника. Якщо формулювання починається словами «хочу сказати для того, щоб» («для того, щоб уникнути повторення ситуації»; «для того, щоб показати, що мене засмучує його промах»; «для того, щоб він зміг виправити ситуацію»), то зворотний зв'язок

зок проактивний – він формується відповідно до Вашої цілі, професійної та особистої.

То чого ж ви насправді хочете, використовуючи зворотний зв'язок? Виразити свої почуття, допомогти людині змінитися, зняти роздратування, що накопичилось, покарати, захопити... Якщо вам самому незрозуміло, для чого здійснювати зворотний зв'язок – краще взагалі цього не робити.

Наслідком реактивності менеджера буде також створення «порочного кола», оскільки реактивний зворотний зв'язок автоматично вбудовується в шаблон взаємодії та закріплює його. Уявіть собі таку ситуацію: співробітник не виконує дорученого йому завдання вчасно та сильно вас підводить. Припустімо, він не справився, оскільки йому не вистачило повноважень, які він не вимагав, бо боявся взяти на себе зайву відповідальність. Від менеджера (звичайно, засмученого, злого) йде реактивний зворотний зв'язок, що виражається в словах «вічно з тобою проблеми», «дарма я на тебе сподівався». Наслідком цього буде ще більше небажання співробітника брати на себе відповідальність, що понесе за собою ще більші труднощі. Так формується «порочне коло». Тому, якщо ваша ціль – рухати працівника вперед, виховувати його, запам'ятайте – завжди краще діяти, ніж реагувати.

### Типові помилки зворотного зв'язку зі співробітниками

№	Помилка
1.	Критичні зауваження висловлюють публічно
2.	Критика зводиться до пошуку винних
3.	Критика направлена виключно на «минуле» – обговорення помилок
4.	Співробітнику не надають можливість висловити свою думку та дати пояснення
5.	Критика направлена на особистісні якості та особливості характеру співробітника
6.	Критика носить узагальнюючий характер («Як завжди...», «Ви ніколи не встигаєте...»)
7.	Між фактом, який підлягає розробці, і реакції на нього проходить значний проміжок часу
8.	Критична бесіда починається та закінчується негативом
9.	Похвала співробітника носить надто загальний характер: «Молодець!»

### Правила зворотного зв'язку зі співробітником:

1. Впевніться, що вибрали вірний момент, та проведіть бесіду наодинці.
2. Важливе позитивне налаштування на розмову: допомогти, а не втопити.
3. Використовуйте «**я**» **повідомлення**. Скажіть своєму співробітнику про те, що саме ви побачили, почули чи дізнались, та опишіть поведінку співробітника в даній конкретній ситуації.
4. Відмітьте, що ви не задоволені поведінкою співробітника, але не самим співробітником (особистістю). Скажіть йому, що ви дійсно цінуєте його особисто, але не його поведінку в конкретній ситуації. Оцінюйте поведінку, а не особистісні характеристики.
5. Виділіть, яке **значення для організації** мала поведінка співробітника, і як вона вплинула на відділ та організацію в цілому.
6. Зробіть спільні висновки.

Як керівник може побудувати бесіду зі співробітником? Ми наводимо декілька прикладів структури здійснення зворотного зв'язку.

Перший приклад структури добре підходить для підведення підсумків випробувального терміну співробітника, аналізу роботи підлеглого протягом певного звітного періоду або після виконання комплексного завдання.

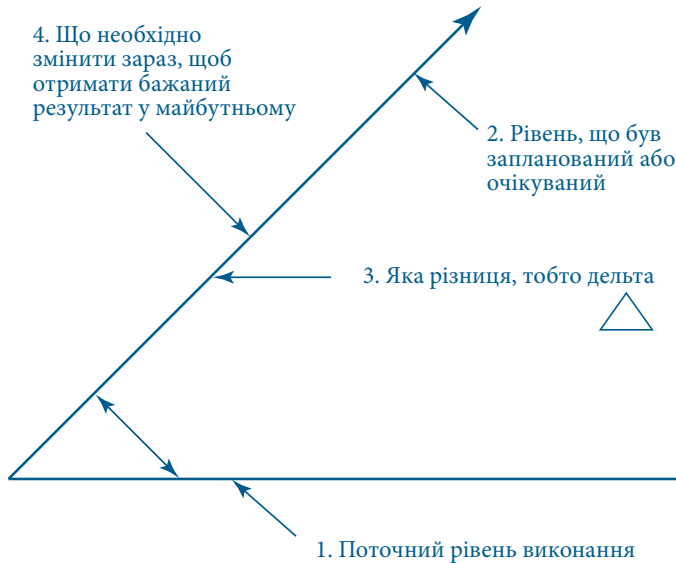
#### *Приклад 1*

1. **Підтримати співробітника** (висловити подяку, похвалити).
2. **Розпитати:** які цілі та задачі були поставлені; наскільки вони були досягнуті та чому; що було зроблено вдало, а що не дуже.
3. **Доповнити те, що не сказав сам співробітник** (констатувати факти чи розпитати).
4. **Підвести підсумки, запитати:** що співробітник наступного разу зробить по-іншому, що буде закріплювати в своїх навичках.
5. **План дій:** як саме будуть досягнуті зміни та коли.

Наступний приклад структури здійснення зворотного зв'язку також може бути використаний у повсякденній роботі. Цей підхід полягає у порівнянні поточного рівня виконання з очікуваним, описують різницю між ними та пропонують певні кроки для поліпшення ситуації.

## Приклад 2

## Метод «Дельта плюс»



## Приклад 3

Ця структура може стати нам у пригоді кожного дня, коли ми спілкуємося з нашими підлеглими.

## Алгоритм висловлення конструктивної критики

1. Наводимо конкретні факти за результатами спостереження за принципом «плюси», «мінуси».
2. Пояснюємо наслідки, починаючи з «мінусів» (у деяких випадках, коли помилка несерйозна і стоїть завдання трішки підкорегувати поведінку, можна не згущувати фарби, а одразу перейти до п. 3).
3. Робимо паузу. Важливо почути від співробітника причину виникнення «мінусів».
4. Формулюємо конкретну пропозицію.

## 7.6.2. «Емоційне вигоряння» працівників

Термін «**емоційне вигоряння**» (англ. *burnout*) був введений американським психіатром Х. Дж. Фрейденбергом у 1974 році для характеристики психологічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному і тісному спілкуванні з клієнтами в емоційно напруженій атмосфері при наданні професійної допомоги.

Під «вигоранням» розуміють стан фізичного, емоційного і розумового виснаження, що виявляється в професіях соціальної сфери.

Синдром «емоційного вигорання» включає в себе :

- відчуття емоційної спустошеності і втоми, викликане власною роботою;
- цинічне ставлення до праці і об'єктів своєї праці;
- виникнення у працівників відчуття некомпетентності у своїй професійній сфері, усвідомлення відсутності успіху в ній.

Прояви синдрому «емоційного вигорання»

Фізичні	Психологічні	Поведінкові
<ul style="list-style-type: none"> <li>• болі в спині;</li> <li>• зміна смакових вподобань;</li> <li>• діарея;</li> <li>• підвищення тиску;</li> <li>• втома;</li> <li>• гастроентерологічні проблеми;</li> <li>• головні болі;</li> <li>• безсоння;</li> <li>• м'язова напруга;</li> <li>• втрата ваги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гнів;</li> <li>• втрата самоповаги та впевненості в собі;</li> <li>• втрата інтересу до роботи та невиконання обов'язків по роботі;</li> <li>• відчуття неадекватності, безпорадності і провини;</li> <li>• відчуття занепокоєння;</li> <li>• депресія;</li> <li>• пригніченість і завантаженість;</li> <li>• часта зміна настрою;</li> <li>• відчуття невдачі;</li> <li>• переживання щодо майбутнього.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• емоційні спалахи;</li> <li>• віддалення від друзів і сім'ї;</li> <li>• втрата пунктуальності і зневага до обов'язків;</li> <li>• зниження критичності;</li> <li>• неможливість сконцентруватись;</li> <li>• засмученість;</li> <li>• постійне/зростаюче вживання алкоголю та інших препаратів (ліків, наркотиків);</li> <li>• складнощі у спілкуванні з людьми;</li> <li>• зниження трудової активності;</li> <li>• неможливість змінюватись.</li> </ul>

**Причини «емоційного вигорання»**

**1. Особистісні характеристики працівника.** Кожна людина по-своєму реагує на одні й ті ж навантаження. Згідно з дослідженнями, найбільш схильними до «емоційного вигорання» є люди-педанти, демонстративні люди, які хочуть, щоб оточуючі бачили їхні успіхи і досягнення, а також співробітники з високою здатністю до емпатії, вони близько до серця беруть емоції клієнтів, у результаті чого витрачають свої власні сили. Для них потрібні певні профілактичні програми, які дозволяють підвищити самооцінку і переключатися на інші види діяльності. Крім того, доведено, що оптимісти значно рідше «вигоряють», ніж песимісти.

**2. Роль.** «Вигорання» швидко розвивається у тих випадках, коли спільні зусилля не узгоджені, немає інтеграції дій, присутня конкуренція, у той час як успішний результат залежить від злагоджених дій. Тут важливим пусковим

фактором можуть бути постійні конфлікти у колективі, або не вміння керівника конкретно визначити зони повноважень та відповідальності кожного працівника.

**3. Зовнішні фактори**, які пов'язані з особливостями роботи і, що важливо, з самою організацією. Найчастіше «виходять з ладу» цінні кадри, «допомагають» у цьому керівники, які звикли «вантажити тих, хто везе». Але ще сильніше, ніж надмірне навантаження, вимучують постійні протиріччя у стратегічному та тактичному керівництві, нереальні вимоги до працівників, відсутність об'єктивних критеріїв для оцінки праці, неефективна система мотивації і стимуляції персоналу. Ця група причин дуже залежить від діяльності керівника.

**Дж. Грінберг пропонує розглядати «емоційне вигорання» як прогресуючий процес, що складається із п'яти стадій:**

#### **1. «Медовий місяць».**

Працівник зазвичай задоволений роботою і завданнями, ставиться до них з ентузіазмом. Проте при накопиченні робочих стресів, професійна діяльність починає приносити все менше задоволення і працівник стає менш енергійним.

#### **2. «Нестача палива».**

З'являються втома, апатія, можуть виникнути проблеми зі сном. За відсутності додаткової мотивації і стимулювання працівник втрачає інтерес до своєї праці, зникає привабливість роботи в організації і знижується продуктивність його діяльності. Можливі порушення трудової дисципліни і дистанціювання від професійних обов'язків.

#### **3. Хронічні симптоми.**

Надмірна робота без відпочинку, особливо «трудоголіків», приводить до таких фізичних явищ, як виснаження і схильність до захворювань, а також до психологічних переживань — хронічної дратівливості, загостреної агресивності або відчуття пригніченості, «загнаності в кут». Постійне переживання через нестачу часу.

#### **4. Криза.**

Як правило, розвиваються хронічні захворювання, внаслідок чого людина частково або повністю втрачає працездатність. Посилюються переживання, незадоволення власною ефективністю роботи і якістю життя.

## 5. «Пробиття стіни».

Фізичні і психологічні проблеми переходять в гостру форму і можуть спровокувати розвиток небезпечних захворювань, що загрожують життю людини. У працівника з'являється стільки проблем, що його кар'єра опиняється під загрозою.

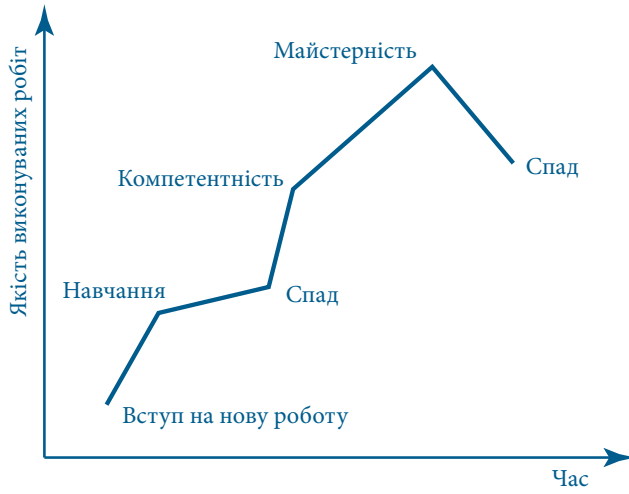
### Зрілість працівника

1. Показники професійної зрілості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• досвід;</li> <li>• існуючі знання;</li> <li>• вміння виконувати завдання у визначений термін;</li> <li>• вміння брати на себе відповідальність;</li> <li>• вміння вирішувати задачі.</li> </ul>
2. Показники психологічної зрілості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• лояльність до організації;</li> <li>• мотивація;</li> <li>• наполегливість;</li> <li>• самостійність;</li> <li>• орієнтація на досягнення;</li> <li>• ставлення до роботи;</li> <li>• готовність брати на себе відповідальність.</li> </ul>

### Таблиця рівнів зрілості

№	Психологічна зрілість	Професійна зрілість	Дії керівника, місце коучингу
1	Хочу	Можу	
2	Хочу	Не можу	
3	Не хочу	Можу	
4	Не хочу	Не можу	

## Етапи ділової активності працівника







## РОЗДІЛ 8

ОЦІНЮВАННЯ  
ЯКОСТІ РОБОТИ

Оцінювання діяльності державних службовців в Україні має сприяти тому, аби система управління людськими ресурсами органів державної влади відповідала вимогам, які ставлять сьогодні перед нею громадськість та керівництво держави. Суспільство зацікавлене в наданні якісних державних послуг, очікує професійної результативної діяльності державних службовців, незалежно від політичних впливів чи міркувань. Відтак, оцінювання діяльності державних службовців має бути важливим інструментом забезпечення об'єктивного контролю за результатами діяльності судів, що висуває вимоги щодо забезпечення чіткого зв'язку між плануванням діяльності суду та державних службовців. Оцінювання діяльності державних службовців:

- відіграє важливу роль в системі управління людськими ресурсами на державній службі;
- є ключовим інструментом для керівників, який дозволяє інформувати та узгоджувати цілі й завдання організації із зусиллями державних службовців, а також є інструментом перегляду та зміни напряму зусиль посадових осіб;
- зазвичай пов'язане із системою заохочення (мотивування), може визначати рішення щодо просування по службі та преміювання;
- слугує інструментом діагностування, визначення потреб державних службовців у навчанні та розвитку.

З точки зору працівників, процес оцінювання є важливим, оскільки є:

- механізмом для підтримки особистого розвитку, вдосконалення діяльності;
- відкриває можливості відвертого діалогу між працівником та безпосереднім керівником щодо якості діяльності, стимулювання та підтримки.

На даний час в державних органах один раз на три роки проводять атестацію державних службовців. Щороку проводять оцінювання виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків. У деяких органах щорічне оцінювання проводять паралельно із атестацією. Згідно з нормами чинного законодавства, мета щорічного оцінювання:

- регулярний контроль за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців;
- сприяння покращенню добору і розстановки кадрів;
- розвиток ініціативи і творчої активності державних службовців;
- визначення їхнього потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, плануванні кар'єри;
- вдосконалення процесу планування та організації діяльності державних службовців та державних органів;

- виявлення організаційних проблем та оперативне реагування на них, аналіз посадових інструкцій.

**Мета атестації** – підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу в державних органах. Атестація є засобом оцінювання роботи, ділових та професійних якостей працівників під час виконання ними службових обов’язків, визначених професійно-кваліфікаційними характеристиками їх посад і відображених у посадових інструкціях, які затверджують керівники державних органів. Посадові інструкції визнані як джерело формування обсягу завдань та обов’язків державних службовців як при процедурі щорічної оцінки, так і при процедурі атестації.

У рамках щорічної оцінки, джерелами формування обсягу завдань та обов’язків державних службовців також є:

- плани діяльності державних органів;
- оперативні доручення;
- особисті плани державних службовців;
- резолюції безпосереднього керівника;
- позапланові доручення органу вищого рівня;
- накази керівника органу;
- рішення колегії тощо.

Щорічне оцінювання проводять працівник та безпосередній керівник на основі **особистих планів роботи державних службовців**, що формуються державним службовцем за дорученнями (резолюціями) безпосереднього керівника на початку року відповідно до планів роботи структурного підрозділу та доповнюються протягом року за дорученнями керівника, при покладанні на підрозділ нових завдань, а також надходженні доручень органів вищого рівня. Особисті плани не є предметом обговорень. Як свідчить практика, обсяги доповнень можуть значно перевищувати попередньо визначені плани.

Відповідно до чинного Порядку, результати щорічного оцінювання повинні враховуватися:

- при атестації державних службовців;
- розгляді питань просування по службі;
- присвоєнні чергового рангу;
- установленні передбачених законодавством грошової винагороди, надбавок, премій або змін їх розміру;
- при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі;
- формуванні кадрового резерву;
- та інших питань проходження державної служби.

Під час проведення атестації державних службовців, у разі прийняття рішення про невідповідність займаній посаді, атестаційна комісія рекомендує керівникові перевести цього державного службовця за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із займаної посади. Державний службовець, визнаний за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, може бути звільнений з роботи відповідно до пункту 2 статті 40 Кодексу законів про працю України.

## 8.1. Щорічне оцінювання в суді

До початку проведення оцінювання консультант з кадрової роботи повинен ознайомити усіх державних службовців з порядком проведення щорічної оцінки, а також разом з відповідними підрозділами забезпечити формою бланка щорічного оцінювання виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань, визначеною законодавством. Зазначену форму можна надавати державним службовцям у паперовому або електронному вигляді.

Процедура проведення щорічного оцінювання складається з таких етапів:

- підготовчий період;
- оцінювання;
- співбесіда та підписання результатів обговорення;
- затвердження керівником вищого рівня результатів оцінювання;
- заключний етап.

Підготовчий період включає аналізування безпосереднім керівником та державним службовцем виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, наданих окремим дорученням у звітний період, а також установа безпосереднім керівником дати проведення співбесіди.

В Апеляційному суді Івано-Франківської області протягом підготовчого періоду перед проведенням щорічного оцінювання відбувається зустріч державних службовців з психологом, який, з метою послаблення психологічної напруги під час оцінювання, роз'яснює їм необхідність проведення такої оцінки, переконує їх у важливості об'єктивного самооцінювання, окреслює шляхи вирішення конфліктних ситуацій у колективі, надає поради щодо попередження таких ситуацій у майбутньому. До проведення такої зустрічі також залучають працівника відділу кадрової роботи та судової статистики, який роз'яснює порядок проведення щорічного оцінювання.

Оцінювання здійснюється державним службовцем через самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником, результати якого заносять до форми бланка щорічного оцінювання. Захід має забезпечувати активну, конструктивну участь державного службовця в процедурі щорічного оці-

нювання. Державний службовець має висловити свою точку зору, визначити проблемні питання, а також встановити для себе конкретну мету в удосконаленні професіоналізму.

Безпосередній керівник оцінює виконання державним службовцем посадової інструкції, окремих доручень, завдань, перевіряє своєчасність, якість, результативність їх виконання, з'ясовує причини продовження термінів виконання завдань тощо. Оцінювання безпосереднім керівником має бути обґрунтованим, спиратися на конкретні приклади з відзначенням позитивних показників роботи державного службовця, рівня його знань, умінь, професійних та ділових якостей, недоліків у роботі, а також шляхів їх подолання.

За результатами оцінювання і самооцінювання керівник виставляє підсумкову оцінку. Підсумкова оцінка враховує самооцінку, оцінку безпосереднім керівником виконання державним службовцем посадових обов'язків, визначених у посадових інструкціях, та окремих доручень керівника.

Співбесіду безпосереднього керівника з державним службовцем проводять з метою обговорення результатів оцінки його роботи за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації. Обговорення повинно бути структурованим, неформальним і мати рекомендаційний та роз'яснювальний характер з урахуванням самооцінки державного службовця. При проведенні співбесіди необхідно дотримуватися балансу між позитивною оцінкою роботи і критикою окремих напрямів з відповідним обґрунтуванням. Співбесіда має закінчуватися підписанням безпосереднім керівником і державним службовцем форми бланка щорічного оцінювання на підтвердження того, що результати оцінювання обговорені.

Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічного оцінювання здійснюється після ознайомлення з результатами оцінювання. Керівник вищого рівня при цьому може висловити свої зауваження та пропозиції, а також провести, у разі необхідності, відповідні співбесіди.

Заключний етап включає в себе перевірку консультантом з кадрової роботи повноти заповнення форми бланка щорічного оцінювання. Консультант з кадрової роботи аналізує та узагальнює результати щорічного оцінювання і готує проекти відповідних рішень з питань кадрового менеджменту.

З конкретними прикладами проведення щорічного оцінювання можна ознайомитись у Додатку 9.

## 8.2. Оцінювання якості роботи як спосіб мотивації працівника

Щоб проводити оцінювання якості роботи, використовуючи найкращий досвід та практику оцінювання діяльності, необхідно виконувати такі умови:

- **Управління діяльністю, яка буде зорієнтована на результат**

Діяльність, зорієнтована на результат, передбачає планування та оцінювання діяльності відповідно до певних *показників результативності* (якісних та кількісних індикаторів, які свідчать про досягнення попередньо визначених цілей та завдань). Діяльність, зорієнтована на результати, передбачає не лише визначення необхідних заходів та дій, але й аналіз досягнення результатів. Завдання/очікування та показники результативності, на основі яких можуть бути оцінені результати діяльності працівників (*заплановане у порівнянні з виконаним*), **мають бути визначені на початку року, обговорені та погоджені з працівником.**

- **Стратегічне узгодження ієрархії цілей (цілей діяльності на всіх рівнях управління і між посадами різного рівня)**

Під час оцінювання важливим є налагодження дієвого діалогу між безпосереднім керівником та підлеглим щодо обговорення планів організації та державного службовця, зв'язку між ними, щодо очікуваних результатів діяльності, можливостей та шляхів вдосконалення діяльності, відзначення результативної діяльності та внеску працівників в успішну діяльність організації. Необхідним є виділення достатнього часу для обговорення та належного опису результатів діяльності й результатів обговорення у формі бланку.

- **Прозорість**

Необхідно надавати працівникам інформацію про плани та пріоритети на початку року, а також встановлювати критерії оцінювання, оскільки керівники мають забезпечувати відвертий та об'єктивний зворотний зв'язок щодо результатів діяльності. Наприкінці року вони мають надавати звіт про результати діяльності.

Дуже важливим також є визначення очікуваних результатів діяльності та індикаторів оцінювання на початку року:

- на початку року (*січень*) визначають основні очікувані результати діяльності; відбувається діалог між керівником та підлеглим, визначення цілей та очікуваних результатів діяльності; розроблення індивідуального навчального плану (який має передбачати різні форми підвищення кваліфікації, у тому числі участь у конференціях, семінарах, а також відби-

вати роль керівника щодо сприяння розвитку працівника (менторство, наставництво тощо).

- у середині року (*червень-липень*) – проміжна неформальна оцінка – діалог між керівником та підлеглим, перегляд (доповнення) планів, оцінка потреб працівника та кроків, необхідних від керівника, для сприяння покращенню діяльності; надання рекомендацій, інструкцій, наставництво; має враховуватися не лише перспектива наступних 6 місяців, але й більш стратегічні та довгострокові можливості та потреби.
- наприкінці року (*грудень-січень*) – підсумкове оцінювання: самооцінка працівником; заповнення керівником форми оцінювання (описова частина та рекомендації щодо рейтингових оцінок), діалог між керівником та підлеглим).

#### • **Відповідальність керівників за управління людськими ресурсами**

Оцінювання має відбуватися в нейтральному середовищі, заохочувати керівників до відповідальності за управління людськими ресурсами, підпорядкованими їм. Прийняття рішень про винагородження, відзначення результативної діяльності, присудження чергового рангу, ротацію, рекомендації щодо навчання/підвищення кваліфікації та розвитку державного службовця, щодо просування, планування людських ресурсів тощо.

#### • **Повага до людини, визнання внеску, сприяння розвитку**

Керівники та працівники краще розуміють причини, які зумовлюють різні оцінки результатів діяльності та преміювання. Керівники озброєні інструментами для інших шляхів визнання та винагородження.

Керівник та працівник можуть обговорити, як підтримувати постійне вдосконалення (діяльності осіб та організації). Визначення потреб є важливим для всіх можливих рівнів оцінювання діяльності: бездоганної, гарної, посередньої та низької.

Керівник та працівник можуть відверто спілкуватися про прагнення та сподівання працівника. Керівник надасть практичне та продумане наставництво щодо шляхів та умов можливого розвитку. Керівники можуть визначити «амбітних працівників», людей, відданих роботі, людей, які мають відповідні компетенції та можуть отримати підвищення.

#### • **Справедливість. Культура «не обвинувачення»**

Оцінювання відбувається на основі аналізу внеску державного службовця у досягнення цілей діяльності суду у порівнянні із іншими державними службовцями, що працюють на такому ж рівні, мають такі самі категорії та ранг, з метою забезпечення однакових підходів до оцінювання державних службовців, сприяння справедливому оцінюванню та найкращому вико-

ристанню людських ресурсів. Аналіз може дозволити виявити спільні проблеми, суб'єктивні позиції керівників.

Приділення уваги низьким результатам діяльності є не менш важливим, ніж приділення уваги бездоганним результатам, оскільки працівники з низькими результатами діяльності зменшують продуктивність організації та мають негативний вплив на мотивацію, утримання та добір персоналу. Дуже часто керівники вирішують ігнорувати працівників із низькими результатами діяльності, однак це може суттєво вплинути на спроможність організації досягати результатів.

У разі поточного оцінювання діяльності державного службовця безпосереднім керівником як такої, що не повною мірою відповідає очікуванням та вимогам, рекомендовано, щоби керівник поінформував про це службовця про це керівником якомога раніше, аби був час для виправлення ситуації. У такому разі необхідно розробити план вдосконалення недостатньо результативної діяльності, в якому має вказуватися допоміжна роль керівника, можливості та шляхи вдосконалення. Може бути прийняте рішення про доповнення індивідуального навчального плану, додаткового наставництва та менторства, уточнення плану діяльності (у формі оцінювання). Питання шляхів вдосконалення недостатньо результативної діяльності має бути предметом обговорення і комісії з оцінювання. Систематичне невиконання програми вдосконалення діяльності може бути підставою для прийняти рішення про переведення на іншу посаду, звільнення тощо.





## РОЗДІЛ 9

ДИСЦИПЛІНАРНІ СТЯГНЕННЯ  
ТА ЗВІЛЬНЕННЯ

**Дисциплінарні заходи** – це форма підготовки персоналу, покликана забезпечити дотримання організаційних правил. Метою попереджувальних дисциплінарних заходів є поліпшення розуміння працівником організаційних політик та правил. Знання дисциплінарних наслідків може запобігти порушенням. Сенс філософії та політики послідовних дисциплінарних заходів в тому, щоб попередити порушення, скоригувати та позитивно спрямувати працівника, позбутися необхідності застосовувати дисциплінарні стягнення та санкції. Наголос на попереджувальних дисциплінарних заходах аналогічний наголосу на попередженні нещасних випадків. Дисциплінарну систему можна також розглядати як форму змінення поведінки маргінальних або непродуктивних працівників.

Найуспішніші державні та приватні організації мають філософію дисциплінарних заходів, доводять її до відома усіх працівників, дбають про те, щоб ця філософія знайшла відбиток у політиках та процедурах, справедливо застосовують політику.

У процесі попередження порушень необхідно керуватися наступними принципами:

- рішення стосовно дисциплінарних питань не повинні залежати від особистої позиції керівника, яка, ймовірно, призведе до ситуативного, непослідовного підходу до дисциплінарних питань;
- необхідно захищати права державних службовців;
- чітке визначення посадових обов'язків сприяє належному розумінню ролі та відповідальності працівників і веде до підзвітності.

Сучасна система, яка існує у судах України, сфокусована переважно на контролі та покаранні, замість вжиття реабілітаційних заходів та стимулюванні кращої поведінки вже з перших кроків працівника в організації та з перших ознак можливих ускладнень.

Дисциплінарні стягнення застосовують до державного службовця за невиконання чи неналежне виконання службових обов'язків, перевищення повноважень, порушення обмежень, пов'язаних з проходженням державної служби, а також за вчинок, який дискредитує його як державного службовця або державний орган, в якому він працює. Дисциплінарними стягненнями за поведінку, вказану вище, може бути догана або звільнення.

До службовців, крім дисциплінарних стягнень, передбачених чинним законодавством про працю України, можуть застосовувати такі заходи дисциплінарного впливу:

- попередження про неповну службову відповідність;
- затримка до одного року у присвоєнні чергового рангу або у призначенні на вищу посаду.

Еволюція практики застосування дисциплінарних заходів та звільнення в останні роки свідчить про те, що найбільш ефективним і дієвим підходом є застосування системи послідовних дисциплінарних заходів.

Система прогресивних дисциплінарних заходів передбачає, що поступові спроби виправити поведінку працівника ставатимуть дедалі суворішими, якщо працівник продовжуватиме демонструвати неналежну поведінку. Перш ніж працівника буде звільнено, йому будуть надані всі можливості та усіяка необхідна допомога, щоб він виправив вади своєї поведінки. Дотримання прогресивної послідовності гарантує, що працівника чітко поінформовано про характер та серйозність проблеми. Працівник отримує можливість виправитися, а це означає, що він знову стане продуктивною частиною організації.

Методами кожної зі стадій дисциплінарного впливу можуть бути такі:

- інструктування (дорадча бесіда);
- наставництво (директивні настанови);
- усні та письмові попередження;
- відсторонення від роботи;
- звільнення.

Не завжди слід вживати всіх кроків, передбачених прогресивно-дисциплінарним процесом. Ідея заходів у тому, щоб донести до свідомості порушника всю серйозність проблеми та рішучість керівництва добитися зміни поведінки працівника.

Як можна використати *дорадче інструктування* для сприяння поліпшенню якості роботи працівників? **Інструктування** – це робота один на один керівника або зовнішнього консультанта із працівником. Інструктор задає працівнику складні питання і регулярно спрямовує працівника на вирішення проблем позитивними настановами, щоб змінити його фокусування та вплинути на ставлення до роботи, поліпшити особистісні якості або поведінку. Інструктор або керівник підтвердить факт досягнення згоди щодо необхідності зміни чи щодо періоду, впродовж якого має відбутися зміна, або ж, якщо згоди не досягнуто, чітко заявить, що очікується від працівника і впродовж якого часу повинна статися зміна.

**Наставництво** – процес, що має більш офіційний характер, однак він позбавлений елементів змагальності. Мета полягає в тому, щоб допомогти працівникові змінитися, щоб зробити його роботу успішною. Це відверте, пряме спілкування тет-а-тет керівника з працівником, яке проводять у приватному порядку із метою директивного зворотного зв'язку та констук-

тивного реагування на виявлену проблему задля виправлення неналежної якості роботи або поведінки.

Як має готуватися керівник до директивної наставницької бесіди? Слід конкретно вказати на питання/проблему, через яку така співбесіда стала необхідною. Наведіть приклади якості роботи та поведінки, які можуть спричинити потребу в інструктуванні. Дайте працівникові можливість висловити свою точку зору. Переконайтеся, що працівник розуміє наслідки, до яких призведе продовження такої самої роботи або поведінки. Узгоджуйте всі наведені аргументи та пропозиції із цінностями та місією суду. Спитайте працівника, як, на його думку, можна виправити дану проблему, пов'язану з якістю роботи чи поведінкою.

**Усне попередження** – офіційна зустріч між керівником та працівником з метою обговорення способів вирішення проблеми, пов'язаної з неналежною якістю роботи або поведінкою працівника. Зазвичай попередження супроводжуються висловленням критичних зауважень. Керівник повинен бути готовий видати належне попередження у контексті законів та регламентів. Необхідно також навести деталі та конкретні приклади невідповідної поведінки чи неналежного виконання завдань із зазначенням дат, годин дня тощо; тому керівникові необхідно вести записи – але не тільки для фіксування порушень, а й для фіксування успіхів та прогресу працівника – для зазначення їх в щорічній оцінці та для формального чи неформального заохочення. Також керівник повинен чітко вказати на те, що повинен зробити працівник, щоби поліпшити якість своєї роботи чи поведінку, та зазначити період, відведений йому для цього.

**Письмове попередження** – письмове повідомлення, в якому офіційно зазначають наслідки при неспроможності працівника поліпшити якість роботи або виправити поведінку. Крім того, вказують, яких саме дій очікують від працівника для виправлення недоліків.

**Відсторонення від роботи** – це останній рівень заходів, що передують звільненню. Працівника відсторонюють на певний час від виконання своїх посадових обов'язків. Зазвичай потрібне попереднє письмове повідомлення. Бувають випадки, коли попереднє інформування в письмовому вигляді є неможливим за надзвичайних обставин, скажімо, коли вчинено серйозне порушення, яке, ймовірно, потягне за собою звільнення, однак спочатку потрібно провести розслідування. Належне розслідування за таких умов є критично важливим моментом.

**Звільнення працівника** з місця роботи відбувається у зв'язку з серйозною проблемою, що стосується неналежної якості роботи або поведінки.

Застосування жорстких дисциплінарних заходів до одного з працівників демотивує весь колектив, тягне за собою витрачання ресурсів та стрес. Тут

наголос робиться на ПРЯМИХ ВИТРАТАХ, пов'язаних з виплатою заробітної плати, премій, зниженням продуктивності праці та невиконаною роботою, загальним стресом у колективі, витрачанням часу на розслідування та на проведення нового конкурсу для пошуку нового працівника на цю посаду після звільнення.

Тому, при обранні виду стягнення, керівник повинен враховувати ступінь тяжкості вчиненого порушення і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинене порушення, та попередню роботу працівника.

Збалансуйте ваші методи коригування поведінки працівників: застосуйте заохочення і покарання, які відповідають ситуації. Можна навчити людину змінювати свою поведінку шляхом застосування правильно спланованих послідовних заохочень. Пам'ятайте, найбільший ефект має нагорода чи заохочення, яке було застосовано негайно.

Багато керівників вважають, що їм краще витратити свій час на виконання більш важливих завдань, ніж документування досягнень та невдач окремих працівників. Хоча консультанти з питань управління персоналом постійно повторюють: «документ, документ, документ», чимало керівників нехтують таким документуванням, вважаючи його справою не пріоритетною. Таке розходження у поглядах має просту причину: належне документування – складна справа і вимагає багато часу. Точне документування допомагає керівникові бути точним та об'єктивним під час оцінювання якості роботи працівника. Більше того, ведення належної та точної документації забезпечує численні плюси в сфері управління персоналом і сприяє більшій ефективності управлінців та керівників.

Давайте подивимось, яким чином були застосовані дисциплінарні заходи в одному з українських судів.

*Ситуація:*

*Жінка працює секретарем суду вже понад двадцять років. Керівництво суду давно знає працівницю, знає, на що вона здатна і в чому її недоліки. Жінка постійно скаржиться на надвелике навантаження та на те, що вона постійно втомлюється. Якість та швидкість виконання завдань незадовільна.*

Що робити з такою працівницею?

Дії керівника апарату:

- була проведена індивідуальна дорадча бесіда з працівником, визначені цілі та прагнення працівника. Були з'ясовані причини незадовільного виконання завдань, і керівник роз'яснив наслідки такої поведінки;

- досягнути домовленості щодо наступної співпраці та змін у виконанні функціональних обов'язків;
- був розроблений індивідуальний план розвитку.

*Ситуація ускладнюється:*

*Старший секретар звільнився. Потрібно вирішити, кого призначити на посаду старшого секретаря. У канцелярії суду на цей час працюють дві секретарки – зі стажем робот один рік та півтора року, і горе-працівниця з 20-річним стажем.*

Кого призначити старшим секретарем?

Врахувавши усі «за» та «проти», керівництво суду вирішує призначити на посаду старшого секретаря горе-працівницю, оскільки вона має великий стаж, старша за своїх колег, щоб не принизити її. І до того ж, вважається, що проблему з незадовільним виконанням завдань вже працівниця почала вирішувати.

З одного боку, це прояв довіри до працівника та мотивація покращити результати роботи, оскільки вона тепер має слугувати прикладом для своїх колег. З іншого боку, це ризик, оскільки попередня ситуація не дає упевненості, що працівниця впорається з додатковим навантаженням.

*Тепер до обов'язків працівниці входить складання та перевірка статистичних звітів, окрім інших завдань.*

Керівник апарату проводить наставництво для належного виконання цього нового завдання. Також пропонує допомогу у безпосередньому виконанні нових завдань при необхідності.

*Незважаючи на проведення бесід та мотиваційний фактор у вигляді підвищення, працівниця відмовляється від допомоги, робить помилки у статистичних звітах та продовжує виконувати свої інші обов'язки неналежним чином.*

Керівник апарату декілька разів використовує усне попередження. Поведінка працівниці не змінюється, тому керівництво суду скликає збори колективу та виносить працівниці догану.

*Якість роботи працівниці не змінюється, вона починає частіше брати лікарняний.*

Керівник апарату проводить індивідуальну бесіду з працівницею з метою дізнатися про плани працівниці та визначити наступні кроки. За результатами бесіди, керівник апарату пропонує перевести працівницю на посаду з меншим навантаженням.

*Секретар знову бере лікарняний. І коли виходить на роботу, подає заяву про звільнення за власним бажанням.*

Якщо проаналізувати вищенаведені дії керівництва суду, то все було зроблено правильно. Були вжиті різноманітні методи дисциплінарного впливу – і звільнення було вибором працівника.

Пам'ятайте, найцінніший скарб будь-якої організації – це люди, які там працюють. Використовуйте дисциплінарні стягнення як останній метод управління персоналом. Намагайтеся вмотивувати працівників усіма можливими способами, які є у вашому арсеналі. Нижче наводимо поради для полегшення цього завдання:

1. **Демонструйте довіру.**
2. **Забезпечуйте більшу цілісність посад.**
3. **Запроваджуйте більш складні завдання (виклики).**
4. **Заохочуйте працівників до того, щоб вони ставали експертами.**
5. **Звільняйте від страхів.**
6. **Поважайте гідність підлеглих.**
7. **Реагуйте на погану якість роботи.**
8. **Давайте повноваження, не займайтеся мікроменеджментом.**
9. **Наймайте самовмотивованих людей.**
10. **Будьте гарним керівником.**

Скористайтесь ними – і ваші відносини з підлеглими перейдуть на якісно новий рівень, де, можливо, зовсім не буде потреби у використанні дисциплінарних заходів.



## ПІСЛЯМОВА

Багато років тому в одному місті жив дуже мудрий чоловік. До нього часто приходили люди по пораду. Кожному з них він давав дуже добру та правильну пораду. Слава про його мудрість рознеслася повсюди.

Одного дня про це дізнався інший чоловік, який теж був мудрим і відомим в усій окрузі. Цей чоловік також допомагав іншим. Йому подобалося те, що його вважають наймудрішим і прислухаються до його порад. І коли він дізнався, що є ще один мудрець, то почав злоститися на нього через те, що втрачає свою популярність. І він замислився, як довести іншим людям, що насправді мудрішим є саме він.

Довго він думав і вирішив: «Я візьму метелика, заховаю його між долонь, підйду на очач у всіх до мудреця й запитаю його: «Скажи, що у мене в руках?» Він, звісно ж, великий мудрець, тому здогадається й скаже: «У тебе в руках метелик». Тоді я його запитаю: «А цей метелик живий чи мертвий?» І якщо він скаже, що метелик живий, тоді я легенько стисну свої долоні так, що, коли я їх розкрию, всі побачать, що він мертвий. А якщо скаже, що метелик мертвий, я відпущу його – й він полетить. І тоді всі побачать, що той мудрець помилився».

Так він і вчинив. Узяв метелика, підійшов до мудреця й запитав його: «Скажи, що у мене в руках?»

Мудрець поглянув і сказав: «У тебе в руках метелик».

Тоді чоловік запитав мудреця: «Скажи, живий він чи мертвий?»

Мудрець подивився йому в очі, подумав і сказав: «Усе в твоїх руках».

Ваша ефективність, ваш успіх, ваші результати – у ваших руках!





## ДОДАТОК 1

### ТИПОВА ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ КЕРІВНИКА АПАРАТУ СУДУ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Наказом начальника територіального управління ДСА в Чернігівській області від 17.09.2010 № 35

### ТИПОВА ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ керівника апарату місцевого суду Чернігівської області

#### 1. Загальні положення

1.1. Посадова інструкція керівника апарату місцевого суду встановлює єдині засади діяльності, обсяг функціональних обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та відповідальність особи, яка займає посаду керівника апарату місцевого суду (далі – керівник апарату).

1.2. Керівник апарату очолює апарат місцевого суду (далі – суд) та здійснює безпосереднє керівництво його діяльністю. Правовий статус керівника апарату визначається Законами України «Про судоустрій і статус суддів» та «Про державну службу».

1.3. Керівника апарату призначають на посаду та звільняють з посади наказом начальника територіального управління Державної судової адміністрації за поданням голови місцевого суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України.

1.4. На посаду керівника апарату призначають особу, яка має повну вищу освіту за спеціальністю «Правознавство» або «Правоохоронна діяльність» з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра, стаж роботи за фахом на державній службі в органах судової влади чи стаж роботи на державній службі на керівних посадах в інших сферах управління, як правило, не менше 5 років, або стаж роботи за фахом в інших сферах управління не менше 7 років.

1.5. Керівникові апарату безпосередньо підпорядковані працівники апарату суду, відповідно до підпорядкованості за посадами штатного розкладу суду.

1.6. У своїй роботі керівник апарату керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Цивільним процесуальним, Кримінально-процесуальним та іншими кодексами України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», «Про боротьбу з корупцією» та іншими законами України, актами Президента України, Верховної

Ради України та Кабінету Міністрів України, актами законодавства та нормативними документами, що регламентують діяльність судових органів та державної служби, Положенням про Державну судову адміністрацію України, Положенням про територіальні управління Державної судової адміністрації, постановами колегії, наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної судової адміністрації України та відповідного територіального управління Державної судової адміністрації, іншими нормативно-правовими актами та цією посадовою інструкцією. У питаннях організації і застосування методики проведення кадрової роботи та державної служби керівник апарату керується рекомендаціями Головного управління державної служби України, Мінпраці та соціальної політики, а також Пенсійного фонду України.

## **2. Завдання та обов'язки**

2.1. Здійснює належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, забезпечує організованість та злагодженість у роботі підрозділів суду, працівників апарату суду, їх взаємодію у виконанні покладених на апарат суду завдань.

2.2. Взаємодіє з територіальним управлінням Державної судової адміністрації відповідної області, правоохоронними та іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, органами суддівського самоврядування, спеціальним підрозділом судової міліції «Грифон», іншими установами й організаціями, засобами масової інформації з питань забезпечення діяльності суду.

2.3. Організовує ведення діловодства в суді відповідно до Інструкції з діловодства.

2.4. Здійснює контроль за функціонуванням автоматизованої системи документообігу.

2.5. Складає плани роботи суду та контролює їх виконання.

2.6. Здійснює організаційні заходи щодо підготовки оперативних нарад, проводить оперативні наради.

2.7. Організовує спільну роботу працівників апарату суду в ході підготовки необхідних матеріалів у разі віднесення питань до компетенції декількох підрозділів, працівників апарату суду.

2.8. За погодженням з головою суду, розробляє штатний розпис, визначає штатну чисельність та структуру підпорядкованого йому апарату суду, направляє на затвердження до територіального управління.

2.9. Створює управління та відділи, розробляє та затверджує положення про структурні підрозділи, посадові інструкції заступника керівника апарату та працівників апарату суду.

- 2.10. За погодженням з головою суду, вносить пропозиції щодо запровадження в апараті суду нових посад та скорочення існуючих, здійснює звільнення працівників.
- 2.11. Здійснює безпосереднє керівництво діяльністю кадрової служби, забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в апараті суду.
- 2.12. Організовує роботу з кадрами апарату суду, контролює стан цієї роботи та ведення кадрового діловодства в суді, узагальнює практику роботи з кадрами.
- 2.13. В межах повноважень видає накази з кадрових питань щодо працівників апарату суду (державних службовців, службовців та інших працівників), у тому числі помічників суддів (за поданням судді), а саме: про призначення на посади та звільнення з посад, просування по службі, встановлення рангів державного службовця, надання відпусток, преміювання, застосування до них заохочення та накладення дисциплінарних стягнень, проведення щорічної оцінки та проходження атестації, а також з адміністративно-господарських питань (відрадження, направлення на підвищення кваліфікації) тощо.
- 2.14. Видає накази та розпорядження з питань функціонування суду та організаційного забезпечення його діяльності.
- 2.15. У разі своєї відпустки копію наказу направляє до територіального управління в день його винесення.
- 2.16. Утворює та затверджує склад конкурсної та атестаційної комісії для добору та прийому на державну службу працівників апарату суду.
- 2.17. Організовує роботу з навчання та підвищення кваліфікації працівників апарату суду, внесення замовлення щодо потреб та підготовки спеціалістів для апарату суду до відповідних органів.
- 2.18. Здійснює організаційне забезпечення ведення судової статистики, діловодства, обліку та зберігання судових справ, належного ведення архіву, кодифікації та роботи бібліотеки суду, а також планово-фінансової та бухгалтерської роботи, обслуговування рахунків в установах банку.
- 2.19. Контролює повноту та якість звернення судових рішень до виконання.
- 2.20. Забезпечує організацію роботи помічників суддів в частині проходження державної служби.
- 2.21. Організовує та контролює роботу служби судових розпорядників.
- 2.22. Здійснює контроль за роботою канцелярії суду.

2.23. Уживає заходів організаційного характеру для підтримання приміщення суду у стані, придатному для належного його функціонування, проведення капітального та поточного ремонтів, технічного оснащення приміщень, створення безпечних та комфортних умов для працівників та осіб, які перебувають у суді; забезпечує наявність необхідних ресурсів та оргтехніки, безперебійне її функціонування.

2.24. Здійснює заходи щодо забезпечення належного матеріального та соціального забезпечення суддів та працівників апарату суду, медичного обслуговування та санаторно-курортного лікування, забезпечення благоустроєним житлом.

2.25. Здійснює заходи щодо забезпечення належних умов діяльності суддів та працівників апарату суду, умов оплати їх праці, належного фінансування суду, інформаційно-нормативного забезпечення судової діяльності.

2.26. Забезпечує зберігання та використання штампів і печаток суду, товарно-матеріальних цінностей та документації суду. Призначає матеріально відповідальних осіб.

2.27. Забезпечує виконання та необхідне дотримання правил охорони праці та протипожежної безпеки, дотримання працівниками суду правил внутрішнього трудового розпорядку.

2.28. Контролює ведення журналу обліку робочого часу суддів та працівників апарату суду.

2.29. Уживає заходів щодо удосконалення організації діяльності суду.

2.30. Інформує збори суддів суду про свою діяльність.

2.31. Здійснює інші повноваження з організації роботи апарату суду щодо організаційного забезпечення діяльності суду.

### **3. КА має право**

3.1. Користуватися правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу» та іншими актами законодавства.

3.2. На соціальний та правовий захист відповідно до свого статусу.

3.3. Представляти суд в інших управлінських структурах з питань, що належать до його компетенції та наданих повноважень.

3.4. Вести ділове листування з органами системи Державної судової адміністрації, органами та установами судової системи, іншими державними органами, установами і організаціями у межах своєї компетенції.

3.5. У встановленому порядку готувати запити, клопотання, звернення тощо з питань, що стосуються діяльності апарату суду і належать до його повноважень.

3.6. Удосконалювати діяльність суду у напрямку кадрової роботи, із забезпечення діяльності працівників апарату суду.

3.7. Проводити службові наради з питань, що належать до його повноважень.

3.8. Здійснювати контрольні перевірки роботи працівників апарату суду.

3.9. Брати участь у засіданнях колегії територіального управління Державної судової адміністрації, бути призначеним до складу колегії цього управління, а також брати участь у нарадах, засіданнях робочих груп тощо з питань організації діяльності апарату судів, що проводяться територіальним управлінням Державної судової адміністрації.

#### **4. Відповідальність**

4.1. Керівник апарату несе персональну відповідальність за виконання покладених законом на апарат суду завдань, належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування автоматизованої системи документообігу.

4.2. Відповідно до законодавства України, несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання своїх функціональних обов'язків, бездіяльність або невикористання наданих йому прав, перевищення своїх повноважень, за вчинок, який порочить його як державного службовця або дискредитує місцевий суд, порушення трудової дисципліни, порушення норм етики поведінки державного службовця та обмежень, пов'язаних із прийняттям на державну службу та її проходженням.

## НАКАЗ

17 вересня 2010 року № 35

### Про затвердження Типової посадової інструкції керівника апарату місцевого суду Чернігівської області

Відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» в новій редакції, на підставі Типової посадової інструкції керівника апарату місцевого загального суду, затвердженої наказом ДСА України від 20.07.2005 № 86, з урахуванням рекомендацій ДСА України, викладених в листі від 19.08.2010 № 13-5617/10, та з метою забезпечення керівниками апаратів завдань з організаційного забезпечення діяльності місцевих судів області,

### НАКАЗУЮ:

1. Затвердити нову Типову посадову інструкцію керівника апарату місцевого суду Чернігівської області.
2. Довести текст Інструкції до відома керівників апаратів.
3. Керівникам апаратів місцевих судів області:
  - вивчити положення Інструкції;
  - розробити посадову інструкцію керівника апарату відповідного суду;
  - погодити посадову інструкцію керівника апарату з головою суду та в строк до **10 жовтня ц.р.** направити два примірники до територіального управління на затвердження.
4. Контроль за виконанням даного наказу покласти на заступника начальника управління Целуйко М.Ф.

Начальник управління *(підпис)*

**В.І. Вовченко**

## ДОДАТОК 2

### ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ АПЕЛЯЦІЙНОГО СУДУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
**Наказом керівника апарату**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
**від 09.12.2011 № 03-04/91**

#### ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

**начальника відділу кадрової роботи та державної служби Апеляційного суду Івано-Франківської області**

##### **1. Загальні положення**

1.1. Посадова інструкція начальника відділу кадрової роботи та державної служби (далі – відділу) Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – суд) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та обсяг відповідальності особи, яка займає посаду начальника відділу.

1.2. Правовий статус начальника відділу визначається Законом України «Про державну службу».

1.3. Начальник відділу призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України.

1.4. На посаду начальника відділу призначається особа, яка має вищу освіту за спеціальністю «Правознавство» або «Правоохоронна діяльність» з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра та стаж роботи за фахом на державній службі в органах судової влади не менше 3 років, стаж роботи за фахом на державній службі не менше 5 років або стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 7 років.

1.5. Начальник відділу безпосередньо підпорядковується керівнику апарату суду та голові суду.

1.6. Начальнику відділу безпосередньо підпорядковані працівники цього відділу.



1.7. У своїй роботі керується Конституцією України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність судових органів та регулюють питання, які відносяться до компетенції відділу, наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної судової адміністрації України, рішеннями органів суддівського самоврядування, правилами та нормами охорони праці та протипожежного захисту, наказами, вказівками, розпорядженнями голови суду та керівника апарату суду, положенням про відділ та цією посадовою інструкцією. У питаннях організації і застосування методики проведення кадрової роботи та державної служби керується рекомендаціями Національного агентства України з питань державної служби, Мінпраці та соціальної політики й Пенсійного фонду України.

## **2. Завдання та обов'язки**

2.1. Надає достовірну, об'єктивну, оперативну інформацію, а також проводить заходи щодо забезпечення стабільності та цілісності інформації з питань, що належать до компетенції відділу.

2.2. Здійснює керівництво роботою відділу, координує його діяльність, забезпечує організованість і злагодженість у роботі відділу, надає консультативну допомогу працівникам відділу в їх роботі.

2.3. Аналізує практику застосування законодавчих і нормативних актів з питань проведення державної кадрової політики в суді, готує пропозиції щодо її поліпшення.

2.4. Готує проект Положення про відділ та проекти посадових інструкцій працівників відділу.

2.5. Організовує та забезпечує підготовку відділом інструкцій та положень, а також інших документів з питань, що належать до компетенції відділу.

2.6. Розподіляє обов'язки між працівниками відділу, очолює та контролює їх роботу.

2.7. Забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в суді.

2.8. В межах своїх повноважень здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та інших нормативно-правових актів з питань кадрової роботи та державної служби, а також дотримання працівниками відділу Правил внутрішнього трудового розпорядку, Правил поведінки працівника суду, виконання ними посадових обов'язків.

- 2.9. Розробляє план роботи відділу та вносить пропозиції голові суду та керівнику апарату щодо плану роботи суду. Організовує та забезпечує виконання запланованих заходів.
- 2.10. Координує діяльність відділу, забезпечує його взаємодію з іншими структурними підрозділами суду і співпрацю з відповідними службами інших судів, міністерств та відомств.
- 2.11. Забезпечує вивчення та опрацювання вхідних документів, що надходять у відділ, належне виконання роботи з такою документацією, надання відповідей на запити. Підписує документацію відділу в межах своєї компетенції.
- 2.12. Організовує та контролює своєчасне присвоєння рангів державним службовцям, встановлення надбавок за вислугу років працівникам суду та забезпечує підготовку подань та інших матеріалів для преміювання та захоплення працівників.
- 2.13. Забезпечує та контролює формування кадрового резерву та роботу з ним.
- 2.14. Організовує та контролює роботу по веденню, обліку та зберіганню особових справ та трудових книжок суддів і працівників апарату суду, підготовку графіків відпусток, документів, необхідних для розгляду призначення пенсійного забезпечення, видачу службових посвідчень, довідок з місця роботи, біографічних довідок, завірених копій документів, характеристик.
- 2.15. Здійснює організаційне забезпечення роботи конкурсної комісії, атестаційної комісії та комісії із загальнообов'язкового державного соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням.
- 2.16. Організовує та контролює оформлення листків тимчасової непрацездатності.
- 2.17. Організовує належне проведення конкурсного відбору на вакантні посади державних службовців апарату суду, проведення орієнтації та адаптації для новопризначених працівників, атестації та щорічної оцінки виконання державними службовцями апарату суду покладених на них завдань.
- 2.18. Готує доповідні записки, довідки, проекти запитів, листів та інформаційно-аналітичні матеріали, пов'язані з роботою відділу.
- 2.19. Організовує своєчасну та якісну підготовку розпорядчих документів голови суду, керівника апарату суду, їх погодження з відповідними працівниками суду та реєстрацію у відповідних журналах реєстрації.

2.20. Організовує та контролює своєчасність щорічного подання суддями і працівниками апарату суду декларацій. Забезпечує проведення навчань для працівників апарату суду щодо правильного заповнення декларацій.

2.21. Веде комп'ютерний облік суддів апеляційного суду в Єдиній інформаційній системі обліку суддівських кадрів.

2.22. Організовує та контролює ведення таблицю обліку використання робочого часу працівниками суду.

2.23. Контролює складання і забезпечує достовірність, об'єктивність, оперативність, стабільність та цілісність інформації з питань кадрової роботи.

2.24. Забезпечує організацію та контролює своєчасне упорядкування і подання за належністю встановлених форм звітності та довідок про роботу суду з питань, віднесених до компетенції відділу.

2.25. Проводить постійну роботу з пошуку шляхів вдосконалення діяльності суду, організації його роботи з питань, що належать до компетенції відділу.

2.26. Організовує узагальнення практики роботи з кадрами і вносить голові суду та керівникові апарату суду пропозиції щодо її вдосконалення.

2.27. Контролює виконання планів підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату суду.

2.28. Здійснює за дорученням голови суду, керівника апарату суду особистий прийом громадян, представників органів державної влади, юридичних осіб з питань, що належать до компетенції відділу, забезпечує розгляд їх звернень.

2.29. Організовує роботу по належному веденню номенклатурних справ відділу, складанню номенклатури справ відділу на наступний календарний рік та передачу справ за номенклатурою справ суду до архіву суду.

2.30. Забезпечує дотримання працівниками відділу правил внутрішнього трудового розпорядку, раціонального розподілу обов'язків між ними, вживає заходів щодо систематичного підвищення кваліфікації працівників відділу, контролює стан трудової та виконавської дисципліни у відділі.

2.31. Координує роботу відділу з іншими структурними підрозділами апарату суду.

2.32. Вносить обґрунтовані пропозиції керівнику апарату суду, – щодо покращення умов, удосконалення форм і методів роботи відділу.

2.33. Дотримується встановлених правил користування комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.

2.34. Виконує інші доручення голови суду та керівника апарату.

### **3. Права**

3.1. Користується правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про судоустрій і статус суддів» та іншими актами законодавства.

3.2. На соціальний та правовий захист відповідно до свого статусу.

3.3. Отримувати матеріально-технічне забезпечення для виконання покладених на нього обов'язків та завдань.

3.4. В установленому порядку отримувати від працівників суду інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.

3.5. За погодженням з керівником апарату суду залучати інших працівників апарату суду або структурних підрозділів з метою виконання покладених на відділ завдань.

3.6. Вносити в межах своєї компетенції пропозиції щодо вдосконалення роботи відділу та апарату суду в цілому.

3.7. Брати участь у нарадах та зборах трудового колективу суду.

### **4. Відповідальність**

4.1. Начальник відділу, відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів України «Про державну службу» та «Про засади запобігання і протидії корупції», несе відповідальність за:

4.1.1. Розповсюдження чи розголошення інформації, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків.

4.1.2. Порушення цілісності баз даних комп'ютерних програм та автоматизованих систем суду.

4.1.3. Недостовірність службової інформації, що надається голові суду та безпосередньо керівнику апарату суду.

4.1.4. Порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання (несвоєчасне, неякісне тощо) посадових обов'язків і завдань, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки державного службовця, Правил поведінки працівника суду та обмежень, пов'язаних з прийняттям на державну службу та її проходженням.

4.1.5. Неналежну організацію діяльності відділу з виконання завдань і функцій, покладених на відділ.

4.1.6. Порушення працівниками відділу трудової дисципліни.

4.1.7. Невиконання покладених на відділ завдань.

## **5. Взаємовідносини за посадою**

5.1. Начальник відділу отримує доручення безпосередньо від керівника апарату суду або голови суду.

5.2. Документи на опрацювання начальнику відділу передаються за резолюцією керівника апарату суду або голови суду.

5.3. Начальник відділу під час виконання своїх обов'язків та завдань взаємодіє зі структурними підрозділами апарату суду, іншими працівниками апарату суду та, за погодженням з керівником апарату, з іншими підприємствами, установами та організаціями.

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
**Наказом керівника апарату**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
**від 09.12.2011 № 03-04/91**

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

### **бібліотекаря** **Апеляційного суду Івано-Франківської області**

#### **1. Загальні положення**

1.1. Посадова інструкція бібліотекаря Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – суд) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та обсяг відповідальності особи, яка займає посаду бібліотекаря суду.

1.2. Бібліотекар є службовцем апарату суду, посада якого відноситься до відділу кодифікаційно-довідкової роботи та обліку звернень громадян суду.

1.3. Бібліотекар призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства України.

1.4. На посаду бібліотекаря призначається особа, яка має вищу освіту, без вимог до стажу роботи.

1.5. Бібліотекар підпорядковується безпосередньо начальнику відділу та керівнику апарату суду.

1.6. Бібліотекар безпосередньо підпорядкованих працівників апарату суду не має.

1.7. У своїй роботі керується Конституцією України, Законом України «Про судоустрій та статус суддів», та іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність судових органів та регулюють питання, які відносяться до компетенції відділу; наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної судової адміністрації України, рішеннями органів суддівського самоврядування, правилами та нормами охорони праці та протипожежного захисту, наказами, вказівками, розпорядженнями голови суду та керівника апарату суду, положенням про відділ кодифікаційно-довідкової роботи та обліку звернень громадян, положенням про бібліотеку суду та цією посадовою інструкцією.

## **2. Завдання та обов'язки**

### **Бібліотекар:**

2.1. Здійснює формування бібліотечного фонду суду, до якого входять нормативно-правові акти, наукова спеціальна література, матеріали судової практики.

2.2. Веде облік документів, які надходять до бібліотечного фонду або вибувають з нього, та облік і систематизацію законодавчих та інших нормативно-правових актів України, а також підтримує їх тексти у контрольному стані.

2.3. Несе повну матеріальну відповідальність за облік, стан, цілісність і належне зберігання бібліотечних фондів.

2.4. Оформлює щорічну підписку на офіційні друковані видання, збірники актів законодавства, кодекси та довідкові матеріали правової тематики.

2.5. Забезпечує довготривале зберігання бібліотечного фонду відповідно до санітарно-гігієнічних вимог та нормативів розміщення документів.

2.6. Здійснює опрацювання надходжень до бібліотечного фонду.

2.7. Здійснює довідково-інформаційне та бібліотечне обслуговування працівників суду.

2.8. Систематично аналізує використання бібліотечного фонду.

2.9. Вивчає інформаційні потреби працівників суду – користувачів бібліотеки.

2.10. Виконує інші доручення голови суду, керівника апарату та начальника відділу, пов'язані з організацією роботи бібліотеки.

### **3. Має права**

3.1. Користуватися правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законом України «Про судоустрій та статус суддів» та іншими актами законодавства.

3.2. На соціальний та правовий захист, відповідно до свого статусу.

3.3. Отримувати матеріально-технічне забезпечення для виконання покладених на нього обов'язків та завдань.

3.4. В установленому порядку отримувати від працівників суду інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.

3.5. Вносити в межах своєї компетенції пропозиції щодо удосконалення роботи бібліотеки та апарату суду в цілому.

3.6. Брати участь у нарадах та зборах трудового колективу суду.

#### **4. Відповідальність**

4.1. Бібліотекар, відповідно до Кодексу законів про працю України, Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції», несе відповідальність за розповсюдження чи розголошення інформації, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, за збереження баз даних комп'ютерних програм та автоматизованих систем суду, за недостовірність службової інформації, що надається голові суду та безпосередньо керівнику апарату або начальнику відділу, за порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання (несвоєчасне, неякісне тощо) посадових обов'язків і завдань, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки.

#### **5. Взаємовідносини за посадою**

5.1. Бібліотекар отримує доручення безпосередньо від начальника відділу, керівника апарату суду та голови суду.

5.2. Бібліотекар під час виконання своїх обов'язків та завдань взаємодіє зі структурними підрозділами апарату суду та іншими працівниками апарату суду, та, за погодженням з керівником апарату, з іншими підприємствами, установами та організаціями.



**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
**Наказом керівника апарату**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
**від 07.09.2011 № 03-04/57**

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

**головного спеціаліста відділу інформаційно-аналітичного забезпечення та судової статистики Апеляційного суду Івано-Франківської області**

### **1. Загальні положення**

1.1. Посадова інструкція головного спеціаліста відділу інформаційно-аналітичного забезпечення та судової статистики (далі – відділ) Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – суд) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та обсяг відповідальності особи, яка займає посаду головного спеціаліста відділу.

1.2. Правовий статус головного спеціаліста відділу визначається Законом України «Про державну службу».

1.3. Головний спеціаліст відділу призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України.

1.4. На посаду головного спеціаліста відділу призначається особа, яка має вищу освіту за спеціальністю «Правознавство» або «Правоохоронна діяльність» з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста чи магістра, стаж роботи за фахом на державній службі в органах судової влади не менше 3 років, або стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 5 років.

1.5. Головний спеціаліст відділу безпосередньо підпорядковується начальнику відділу та керівнику апарату суду.

1.6. Головний спеціаліст відділу безпосередньо підпорядкованих працівників апарату суду не має.

1.7. У своїй роботі керується Конституцією України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність судових органів та регулюють питання, які відносяться до компетенції відділу, наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної

судової адміністрації України, рішеннями органів суддівського самоврядування, правилами та нормами охорони праці та протипожежного захисту, наказами, вказівками, розпорядженнями голови суду, керівника апарату суду, положенням про відділ та цією посадовою інструкцією.

## **2. Завдання та обов'язки**

2.1. Забезпечує ведення обліку, опрацювання і збереження статистичних даних про діяльність суду.

2.2. За дорученням начальника відділу проводить аналіз, узагальнення судової практики самостійно або разом з іншими працівниками відділу, суддями.

2.3. За дорученням начальника відділу здійснює облік надходження, зберігання та повернення в місцеві загальні суди відповідного регіону, на які поширюється компетенція апеляційного суду, справ, що були витребувані для проведення аналізів і узагальнень.

2.4. Забезпечує відповідність законодавству підготовлених ним за дорученням начальника відділу проектів документів, своєчасність їх друкування або виготовлення із застосуванням комп'ютерної техніки, а також своєчасність передачі документів для розсилання та дотримання встановлених у суді правил діловодства.

2.5. Забезпечує виготовлення довідок, аналітичних матеріалів за результатами аналізів і узагальнень переглянутих в апеляційному порядку справ.

2.6. Забезпечує підготовку документів (довідок, інформацій тощо) за результатами аналізів та узагальнень матеріалів судової практики для надання відповідним судовим органам.

2.7. Забезпечує ведення діловодства за матеріалами аналізів і узагальнень судової практики, відповідно до встановленої номенклатури справ відділу та за вказівкою начальника відділу.

2.8. Згідно з планом роботи суду або за розпорядженням начальника відділу, у зазначені строки готує проекти відповідних матеріалів для передачі їх головному спеціалісту (прес-секретарю) суду з метою розповсюдження у засобах масової інформації.

2.9. Забезпечує достовірність, об'єктивність, оперативність, стабільність та цілісність статистичної інформації про роботу суду.

2.10. Організовує облік і опрацювання первинних даних судової статистики суду.

- 2.11. На підставі відомостей, внесених працівниками апарату суду в документи первинного обліку розгляду судових справ та матеріалів, здійснює внесення інформації у відповідні форми звітності суду.
- 2.12. З метою забезпечення належного автоматичного формування звітності суду, здійснює логічний контроль відомостей, внесених відповідальними працівниками апарату суду до карток обліку розгляду судових справ та матеріалів, а також вживає заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків.
- 2.13. Забезпечує введення до автоматизованої системи та опрацювання у встановленому порядку карток на осіб, стосовно яких судом розглянуто кримінальну справу, та карток обліку сум шкоди, завданої злочином.
- 2.14. Забезпечує своєчасне і точне виконання доручень начальника відділу, повноту і достовірність підготовлених звітів про діяльність суду, своєчасність їх виготовлення та передачі за належністю, а також дотримання встановлених у суді правил діловодства.
- 2.15. Забезпечує складання та обробку звітів про роботу суду за допомогою техніко-технологічних засобів.
- 2.16. Забезпечує накопичення і збереження інформації про діяльність суду на магнітних та інших носіях.
- 2.17. Бере участь в упорядкуванні звітів про діяльність суду.
- 2.18. Кожен звітний період бере участь у проведенні аналізів роботи суду, пов'язаних із формуванням звітності про розгляд судових справ і матеріалів.
- 2.19. Здійснює підготовку статистичних таблиць, довідок, інформацій, для використання в діяльності суду та на оперативних нарадах.
- 2.20. Розробляє пропозиції щодо підвищення рівня ведення діловодства та судової статистики в суді.
- 2.21. Бере участь у здійсненні заходів з підвищення кваліфікації працівників апарату суду, які займаються первинним обліком.
- 2.22. Координує роботу з питань ведення судової статистики з відповідним підрозділом Державної судової адміністрації України та Територіального управління Державної судової адміністрації України в Івано-Франківській області.
- 2.23. Проводить вивчення та аналіз розгляду судових справ у випадках неможливості їх належного відображення в документах первинного обліку, а

також формах звітності та вживає заходів, які спрямовані на забезпечення подання відносно них необхідної інформації.

2.24. Веде справи зі звітами та справи з питань обліково-статистичної роботи (згідно з номенклатурою справ суду).

2.25. Дотримується встановлених правил користування комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.

2.26. Виконує інші доручення голови суду, керівника апарату суду та начальника відділу.

### **3. Права**

3.1. Користуватися правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про судоустрій і статус суддів» та іншими актами законодавства.

3.2. На соціальний та правовий захист відповідно до свого статусу.

3.3. Отримувати матеріально-технічне забезпечення для виконання покладених на нього обов'язків та завдань.

3.4. В установленому порядку отримувати від працівників суду інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.

3.5. Вносити в межах своєї компетенції пропозиції щодо вдосконалення роботи відділу та апарату суду в цілому.

3.6. Брати участь у нарадах та зборах трудового колективу суду.

### **4. Відповідальність**

4.1. Головний спеціаліст відділу, відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів України «Про державну службу» та «Про засади запобігання і протидії корупції», несе відповідальність за розповсюдження чи розголошення інформації, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, за збереження та захист баз даних комп'ютерних програм та автоматизованих систем суду, за достовірність службової інформації, що надається голові суду та безпосередньо керівнику апарату суду або начальнику відділу, за порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання (несвоєчасне, неякісне тощо) посадових обов'язків і завдань, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки державного службовця та обмежень, пов'язаних із прийняттям на державну службу та її проходженням.

## 5. Взаємовідносини за посадою

5.1. Головний спеціаліст відділу отримує доручення безпосередньо від начальника відділу або керівника апарату суду.

5.2. Документи на опрацювання головному спеціалісту відділу передаються за резолюцією керівника апарату суду або начальника відділу.

5.3. Подання головним спеціалістом відділу документів на підпис голові суду, керівникові апарату суду здійснюється після погодження з начальником відділу.

5.4. Головний спеціаліст відділу під час виконання своїх обов'язків та завдань взаємодіє зі структурними підрозділами апарату суду та з іншими працівниками апарату суду, відповідним структурним підрозділом Державної судової адміністрації України та Територіальним управлінням Державної судової адміністрації України в Івано-Франківській області, а також, за погодженням з керівником апарату, – з іншими підприємствами, установами та організаціями.

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
**Наказом керівника апарату**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
**від 07.09.2011 № 03-04/57**

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

**головного спеціаліста відділу кодифікаційно-довідкової роботи та обліку звернень громадян Апеляційного суду Івано-Франківської області**

### **1. Загальні положення**

1.1. Посадова інструкція головного спеціаліста відділу кодифікаційно-довідкової роботи та обліку звернень громадян (далі – відділ) Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – суд) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та обсяг відповідальності особи, яка займає посаду головного спеціаліста відділу.

1.2. Правовий статус головного спеціаліста відділу визначається Законом України «Про державну службу».

1.3. Головний спеціаліст відділу призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України.

1.4. На посаду головного спеціаліста відділу призначається особа, яка має вищу освіту за спеціальністю «Правознавство» або «Правоохоронна діяльність» з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста чи магістра, стаж роботи за фахом на державній службі в органах судової влади не менше 3 років, або стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 5 років.

1.5. Головний спеціаліст відділу безпосередньо підпорядковується начальнику відділу та керівнику апарату суду.

1.6. Головний спеціаліст відділу безпосередньо підпорядкованих працівників апарату суду не має.

1.7. У своїй роботі керується Конституцією України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність судових органів та регулюють питання, які відносяться до компетенції відділу, наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної

судової адміністрації України, рішеннями органів суддівського самоврядування, правилами та нормами охорони праці та протипожежного захисту, наказами, вказівками, розпорядженнями голови суду та керівника апарату суду, положенням про відділ та цією посадовою інструкцією.

## **2. Завдання та обов'язки**

2.1. Готує проекти відповідей на звернення громадян та запити на отримання публічної інформації, в межах строків, передбачених законодавством, та відповідає за їх якість і достовірність.

2.2. Готує аналізи розгляду звернень громадян, а також висновки, довідкові та аналітичні матеріали з питань, що належать до компетенції відділу.

2.3. Ознайомлює суддів та працівників апарату суду про зміни в чинному законодавстві України та судовій практиці судів вищого рівня.

2.4. Готує проекти пропозицій і звернень до Вищого спеціалізованого суду з розгляду цивільних і кримінальних справ щодо положень законів та інших нормативно-правових актів у разі виникнення питань з цього приводу при здійсненні судом судочинства.

2.5. Організовує прийом громадян, у тому числі особистий прийом керівництвом суду з питань організаційної діяльності, розгляд їх звернень, заяв і скарг, що надходять до суду.

2.6. Вивчає та узагальнює питання, які порушуються громадянами та іншими особами у зверненнях.

2.7. Дотримується встановлених правил користування комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.

2.8. Виконує інші доручення голови суду, керівника апарату суду та начальника відділу.

## **3. Права**

3.1. Користуватися правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про судоустрій та статус суддів» та іншими актами законодавства.

3.2. На соціальний та правовий захист відповідно до свого статусу.

3.3. Отримувати матеріально-технічне забезпечення для виконання покладених на нього обов'язків та завдань.

3.4. В установленому порядку отримувати від працівників суду інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.

3.5. Вносити в межах своєї компетенції пропозиції щодо вдосконалення роботи відділу та апарату суду в цілому.

3.6. Брати участь у нарадах та зборах трудового колективу суду.

#### 4. Відповідальність

4.1. Головний спеціаліст відділу, відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів України «Про державну службу» та «Про засади запобігання і протидії корупції», несе відповідальність за розповсюдження чи розголошення інформації, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, за збереження та захист баз даних комп'ютерних програм та автоматизованих систем суду, за недостовірність службової інформації, що надається голові суду та безпосередньо керівнику апарату або начальнику відділу, за порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання (несвоєчасне, неякісне тощо) посадових обов'язків і завдань, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки державного службовця та обмежень, пов'язаних з прийняттям на державну службу та її проходженням.

#### 5. Взаємовідносини за посадою

5.1. Головний спеціаліст відділу отримує доручення безпосередньо від начальника відділу або керівника апарату суду.

5.2. Документи на опрацювання головному спеціалісту відділу передаються за резолюцією керівника апарату суду або начальника відділу.

5.3. Подання головним спеціалістом відділу документів на підпис голові суду, керівнику апарату суду здійснюється після погодження з начальником відділу.

5.4. Головний спеціаліст відділу під час виконання своїх обов'язків та завдань взаємодіє зі структурними підрозділами апарату суду та іншими працівниками апарату суду та, за погодженням з керівником апарату, з іншими підприємствами, установами та організаціями.

#### ПОГОДЖЕНО:

*Начальник відділу кадрової роботи та державної служби Апеляційного суду Івано-Франківської області*

\_\_\_\_\_ І.І. Соловей  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2011 р.

*Начальник відділу кодифікаційно-довідкової роботи та обліку звернень громадян Апеляційного суду Івано-Франківської області*

\_\_\_\_\_ М.М. Флісак  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2011р.



ЗАТВЕРДЖЕНО:  
Наказом керівника апарату  
Апеляційного суду  
Івано-Франківської області  
від 07.09.2011 р. №03-04/57

## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

завідувача господарства  
відділу господарського та матеріально-технічного забезпечення  
Апеляційного суду Івано-Франківської області

### 1. Загальні положення

1.1. Посадова інструкція завідувача господарства відділу господарського та матеріально-технічного забезпечення (далі – відділ) Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – суд) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та обсяг відповідальності особи, яка займає посаду завідувача господарства відділу.

1.2. Завідувач господарства є службовцем апарату суду.

1.3. Завідувач господарства призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства України.

1.4. На посаду завідувача господарства призначається особа, яка має повну загальну середню освіту, без вимог до стажу роботи.

1.5. Завідувач господарства безпосередньо підпорядковується начальнику відділу та керівнику апарату суду.

1.6. Завідувачу господарства безпосередньо підпорядковані прибиральники службових приміщень, прибиральник території та підсобний робітник.

1.7. У своїй роботі керується Конституцією України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про засади запобігання і протидії корупції», іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність судових органів та регулюють питання, які відносяться до компетенції відділу, наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної судової адміністрації України, рішеннями органів суддівського самоврядування, правилами та нормами охорони праці та протипожежного захисту, наказами, вказівка-

ми, розпорядженнями голови суду та керівника апарату суду, положенням про відділ та цією посадовою інструкцією.

## **2. Завдання та обов'язки**

2.1. Організовує роботу із господарського обслуговування приміщення суду, його території.

2.2. Здійснює контроль за належним збереженням та використанням матеріальних цінностей суду, веде їх облік.

2.3. Несе повну матеріальну відповідальність за облік, стан, цілісність і належне зберігання матеріальних цінностей.

2.4. Забезпечує збереження складських товаро-матеріальних цінностей, дотримується режиму зберігання, веде облік складських операцій.

2.5. Бере участь у проведенні щорічної інвентаризації основних засобів, товаро-матеріальних цінностей та інших засобів.

2.6. Відображає інвентарні номери на основних засобах, малоцінних предметах та на таких, що швидко зношуються.

2.7. Подає відомості до відділу бухгалтерського обліку та звітності суду про списання товаро-матеріальних цінностей.

2.8. Забезпечує правильність оформлення накладних, актів виконаних робіт.

2.9. Підписує акти прийняття-передачі товаро-матеріальних цінностей.

2.10. Приймає участь у забезпеченні суду предметами господарського вжитку, бланками встановленої форми, канцелярським приладдям.

2.11. Забезпечує ремонт і збереження приміщень суду, меблів, інвентарю та інших матеріальних цінностей.

2.12. Слідкує за належним утриманням державних символів у службових приміщеннях суду.

2.13. Здійснює господарське забезпечення засідань, нарад та інших заходів, які проводяться в суді.

2.14. Здійснює контроль за використанням світла, газу, води, своєчасне подання відомостей про їх використання до відповідних організацій.

2.15. Забезпечує робочий стан систем каналізації, вентиляції, електромережі, водо-, теплопостачання тощо.

- 2.16. Вживає заходів по усуненню несправностей, аварій.
- 2.17. Забезпечує та контролює своєчасне прибирання приміщень суду відповідно до санітарних норм та правил, прибирання прилеглих територій.
- 2.18. Організовує та контролює виконання робіт з благоустрою і догляду за зеленими насадженнями.
- 2.19. Організовує архітектурно-художнє оформлення фасадів будівель, приміщень та територій суду.
- 2.20. Забезпечує зберігання технічних засобів та господарського інвентарю, його відновлення, поповнення та раціональне використання.
- 2.21. Керує роботою прибиральників службових приміщень, прибиральника території та підсобного робітника.
- 2.22. Виконує інші доручення голови суду, керівника апарату та начальника відділу.

### **3. Права**

- 3.1. Користуватися правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законом України «Про судоустрій і статус суддів», Кодексом законів про працю України та іншими актами законодавства.
- 3.2. На соціальний та правовий захист, відповідно до свого статусу.
- 3.3. Отримувати матеріально-технічне забезпечення для виконання покладених на нього завдань та обов'язків.
- 3.4. В установленому порядку отримувати від працівників суду інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.
- 3.5. Вносити в межах своєї компетенції пропозиції щодо вдосконалення роботи відділу та апарату суду в цілому.
- 3.6. Брати участь у нарадах та зборах трудового колективу суду.

### **4. Відповідальність**

- 4.1. Завідувач господарства відділу, відповідно до Кодексу законів про працю України, Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції», несе відповідальність за розповсюдження чи розголошення інформації, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, за достовірність службової інформації, що надається голові суду та безпосередньо керівнику апарату суду або начальнику відділу, за порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання (несвоєчасне, неякісне

тощо) посадових обов'язків і завдань, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки працівника суду.

## **5. Взаємовідносини за посадою**

5.1. Для виконання завдань і функцій та реалізації прав, передбачених даною посадовою інструкцією, завідувач господарства взаємодіє з працівниками інших структурних підрозділів суду.

5.2. Завідувач господарства отримує доручення безпосередньо від начальника відділу, керівника апарату суду або голови суду.

### **ПОГОДЖЕНО:**

*Начальник відділу кадрової роботи  
та державної служби  
Апеляційного суду Івано-Франківської області*  
\_\_\_\_\_ *І.І. Соловей*  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2011 р.

*В. о. начальника відділу господарського та  
матеріально-технічного забезпечення  
Апеляційного суду Івано-Франківської області*  
\_\_\_\_\_ *А.П. Середжук*  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2011р.

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
**Наказ голови**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
**29.03.2012 р. № 03-03/29**

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

**помічника судді Апеляційного суду Івано-Франківської області**

### **1. Загальні положення**

1.1. Посадова інструкція помічника судді Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – суд) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та відповідальність особи, яка займає посаду помічника судді.

1.2. Помічником судді може бути громадянин, який має вищу юридичну освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра, спеціаліста або магістра, вільно володіє державною мовою.

1.3. Помічник судді призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду за поданням судді з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України. Призначення на посаду помічника судді здійснюється без конкурсного відбору.

1.4. Помічник судді є державним службовцем, прикріпленим для кадрового та фінансового обслуговування до апарату суду, правовий статус і умови діяльності якого визначаються Законом України «Про судоустрій і статус суддів» та Положенням про помічника судді суду загальної юрисдикції, затвердженого Радою суддів України. На нього поширюється дія Закону України «Про державну службу».

1.5. Для осіб, які претендують на посаду помічника судді, може проводитися стажування з метою набуття ними практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей цих осіб, а також за поданням судді може встановлюватись випробування в порядку, визначеному Законом України «Про державну службу».

1.6. Помічник судді з питань підготовки справ до розгляду підзвітний лише судді, помічником якого він є.

1.7. Помічник судді безпосередньо підпорядкованих працівників апарату суду не має.

1.8. Помічник судді у своїй роботі керується Конституцією України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу»,

«Про засади запобігання і протидії корупції», іншими законами та нормативно-правовими актами України, Правилами поведінки працівника суду, затвердженими рішенням Ради суддів України від 6 лютого 2009 року № 33, рішеннями зборів Суду, Інструкцією з діловодства в апеляційному загальному суді, Правилами внутрішнього трудового розпорядку Суду, Положенням про помічника судді суду загальної юрисдикції, а також цією інструкцією.

## **2. Завдання та обов'язки помічника судді**

2.1. Забезпечує виконання суддею відповідних повноважень та сприяє здійсненню правосуддя.

2.2. Здійснює підбір актів законодавства та матеріалів судової практики, які необхідні для розгляду судової справи;

2.3. Бере участь у попередній підготовці судових справ до розгляду, за дорученням судді готує проекти запитів, листів, інших матеріалів, пов'язаних із розглядом конкретної справи, проекти судових рішень, інших процесуальних документів, які приймаються суддею або під головуванням судді, виконавчих документів;

2.4. Здійснює оформлення копій судових рішень для направлення сторонам у справі та іншим особам, які беруть участь у справі відповідно до вимог процесуального законодавства, контролює своєчасність надсилання копій судових рішень;

2.5. Здійснює контроль за своєчасним проведенням експертними установами призначених у справах експертних досліджень, за своєчасним виконанням органами внутрішніх справ постанов судді про примусовий привід, а в разі невиконання таких постанов – готує проекти відповідних нагадувань тощо;

2.6. За дорученням судді контролює надходження та приєднання до судової справи відповідних матеріалів, а також приєднання в електронному вигляді процесуальних документів до комп'ютерної програми «Документообіг загальних судів» та комп'ютерної програми «Lotus Notes»;

2.7. За дорученням судді координує роботу секретаря судового засідання та надає йому методичну та практичну допомогу, в тому числі із забезпечення фіксування судового процесу технічними засобами;

2.8. За дорученням судді здійснює перевірку своєчасності оформлення протоколів судових засідань у справах, що знаходяться в провадженні судді;

2.9. За дорученням судді здійснює контроль за своєчасною здачею секретарем судового засідання судових справ, розглянутих під головуванням судді;

- 2.10. За дорученням судді здійснює підготовку та оформлення статистичних даних, звітів, узагальнень, інформації про кількість і стан розгляду суддею справ усіх категорій тощо;
- 2.11. За дорученням судді вивчає та узагальнює практику розгляду справ і застосування законодавства;
- 2.12. За дорученням судді підписує непроцесуальні документи інформаційного та організаційного характеру;
- 2.13. Виконує інші доручення судді, що стосуються організації розгляду судових справ.
- 2.14. У випадку тривалої відсутності судді (тривале відрядження, відсторонення судді від посади, відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, відпустка по догляду за дитиною тощо) помічник судді тимчасово виконує обов'язки помічника іншого судді, про що на підставі особистої заяви помічника судді та подання відповідного судді видається наказ керівника апарату суду.
- 2.15. У випадку тривалої відсутності судді (тривале відрядження, відсторонення судді від посади, відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, відпустка по догляду за дитиною тощо) на помічника судді за його згодою наказом керівника апарату суду покладається тимчасове виконання обов'язків працівника апарату суду.
- 2.16. У разі відсутності згоди помічника виконувати обов'язки помічника іншого судді або працівника апарату апеляційного суду Івано-Франківської області його може бути звільнено з посади на підставі пункту 6 статті 36 Кодексу законів про працю України.
- 2.17. У разі відсутності помічника судді з причини хвороби, відпустки, відрядження – виконання його обов'язків може бути покладено керівником апарату на іншого працівника апарату апеляційного суду за погодженням із суддею.
- 2.18. Помічник судді зобов'язаний своєчасно та якісно виконувати надані йому доручення; дотримуватися строків підготовки документів та виконання доручень; постійно підвищувати свій професійний рівень та кваліфікацію; дбайливо ставитись до майна суду; при виконанні своїх службових обов'язків не допускати порушень прав і свобод людини і громадянина.

### **3. Права помічника судді**

- 3.1. Користуватися правами і свободами, які гарантуються громадянам Конституцією і законами України;

- 3.2. Отримувати від працівників апарату суду, до якого він прикріплений, документи та інформацію, необхідну для виконання своїх обов'язків;
- 3.3. За погодженням із суддею брати участь у конференціях, семінарах, круглих столах, форумах, інших науково-практичних заходах, а за поданням судді – проходити стажування у відповідних підрозділах державних органів;
- 3.4. Брати участь у нарадах, зборах трудового колективу та інших подібних заходах відповідного суду;
- 3.5. Підвищувати свій професійний рівень у системі підготовки та підвищення кваліфікації працівників апарату суду;
- 3.6. На соціально-правовий захист відповідно до свого статусу;
- 3.7. На повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян;
- 3.8. На оплату праці залежно від посади, яку він займає, рангу, який йому присвоюється, якості, досвіду та стажу роботи;
- 3.9. Вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи із забезпечення діяльності помічників суддів та роботи суду.

#### **4. Відповідальність помічника судді**

4.1. Помічник судді в залежності від виду і характеру порушення несе дисциплінарну, цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність за неналежне і несвоєчасне виконання покладених на нього обов'язків, за перевищення своїх повноважень, за бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, за порушення Загальних правил поведінки державного службовця, за недотримання обмежень, пов'язаних із прийняттям на державну службу та її проходженням, за порушення Правил поведінки працівника суду, за порушення правил внутрішнього трудового розпорядку суду та трудової дисципліни, за порушення інших вимог чинного законодавства.

4.2. Помічнику судді забороняється вчиняти дії процесуального характеру, а також дії, що можуть потягнути за собою виникнення, зміну або припинення права та обов'язків учасників судового процесу; розголошувати відомості, які становлять державну або іншу охоронювану законом таємницю, а також відомості, які стали йому відомими у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, зокрема, які стосуються приватного життя та здоров'я громадян або зачіпають їх честь та гідність; прилюдно висловлювати свою думку щодо справи, яка розглядається, або надавати довідки, консультації тощо з обставин, які можуть бути предметом розгляду в судовому засіданні.



4.3. Застосування заходів заохочення та накладення дисциплінарних стягнень до помічника судді здійснюється керівником апарату суду за поданням судді, відповідно до вимог Закону України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», інших законів та нормативно-правових актів України.

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
**Наказом керівника апарату**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
**від 23.01.2014 р. №03-03/5**

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

**головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами  
масової інформації (прес-секретаря)**

### **1. Загальні положення**

1.1. Посадова інструкція головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації (прес-секретаря) визначає обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та межі відповідальності особи, яка займає посаду головного спеціаліста із забезпечення зв'язків з засобами масової інформації (далі – прес-секретар).

1.2. Прес-секретар є посадовою особою апарату суду, правовий статус якої визначається Законом України «Про державну службу», Положенням про апарат суду та цією посадовою інструкцією.

1.3. Прес-секретар призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства України про державну службу.

1.4. Застосування заходів заохочення та дисциплінарного стягнення до прес-секретаря здійснюється керівником апарату суду.

1.5. На посаду прес-секретаря призначається особа, яка має вищу освіту відповідного напрямку з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра, стаж роботи на посадах державної служби чи в органах місцевого самоврядування не менше трьох років.

1.6. У своїй роботі прес-секретар керується законодавством України та цією посадовою інструкцією.

### **2. Завдання та обов'язки**

Прес-секретар з метою забезпечення зв'язків з засобами масової інформації:

2.1. Координує процес розробки комунікаційної стратегії суду з метою побудови ефективних взаємовідносин із цільовою аудиторією суду, підвищення обізнаності про діяльність суду.

2.2. Здійснює аналіз цільової аудиторії суду, вивчення громадської думки з метою вирішення комунікативних задач.

2.3. Забезпечує розвиток інформаційних зв'язків між судом та відвідувачами суду, органами державної влади, підприємствами, установами та організаціями, засобами масової інформації (далі – ЗМІ), сприяє формуванню об'єктивної громадської думки про діяльність суду.

2.4. Забезпечує, в межах компетенції, підготовку прес-релізів, буклетів, брошур, матеріалів для прес-конференцій, брифінгів, аудіовізуальних презентацій із використанням комп'ютерних технологій, періодичних видань щодо діяльності суду.

2.5. Забезпечує інформаційне наповнення веб-сайту суду та здійснює аналіз ефективності цієї роботи.

2.6. Бере участь у підготовці відповідей на запити ЗМІ, матеріалів, спрямованих на спростування публікацій, в яких висвітлено недостовірну інформацію, забезпечує оперативне реагування на запити та критичні публікації, повідомлення.

2.7. Бере участь у підготовці відповідей на звернення громадян та розгляді запитів на інформацію, відповідно до компетенції.

2.8. Досліджує матеріали та готує проекти текстів статей для розміщення їх у національних, регіональних та місцевих друкованих ЗМІ, а також Інтернет-ресурсах, та проектів доповідей, довідок та інших матеріалів для виступів керівництва суду.

2.9. Координує проведення інтерв'ю із суддями та працівниками апарату суду з питань діяльності суду, організаційного забезпечення судочинства;

2.10. Готує та надає керівництву суду добірки інформаційних матеріалів про діяльність органів судової влади, експрес-аналізів (дайджестів), матеріалів ЗМІ.

2.11. Направляє в ЗМІ прес-релізи та копії офіційних документів, анонсування подій і заходів, програм і планів суду за попереднім погодженням із керівництвом суду.

2.12. Розробляє за погодженням із керівництвом суду плани заходів щодо оперативного інформування громадськості та ЗМІ стосовно розгляду резонансних судових справ.

2.13. Бере участь у підготовці та проведенні прес-конференцій, брифінгів, організації тематичних зустрічей з питань діяльності суду.

- 2.14. Організовує методичну допомогу працівникам апарату суду з питань застосування законодавства в інформаційній сфері.
- 2.15. Проводить акредитацію представників ЗМІ в суді під час розгляду судових справ.
- 2.16. Здійснює моніторинг публікацій у ЗМІ щодо питань діяльності судів загальної юрисдикції, коментарів стосовно справ, які були розглянуті в судах.
- 2.17. Координує присутність представників ЗМІ на судових процесах.
- 2.18. Аналізує та узагальнює досвід взаємодії суду з громадськістю і ЗМІ.
- 2.19. Постійно підвищує рівень своєї професійної компетентності.
- 2.20. Виконує інші доручення керівництва суду.

### **3. Права**

Прес-секретар для виконання покладених на нього обов'язків має право:

- 3.1. На соціально-правовий захист відповідно до свого статусу.
- 3.2. Користуватися правами і свободами, передбаченими законодавством України.
- 3.3. Брати участь у нарадах та зборах колективу суду.
- 3.4. Підвищувати свій професійний рівень у системі підготовки та підвищення кваліфікації працівників апарату суду.
- 3.5. Вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи суду у сфері зв'язків з громадськістю та ЗМІ.
- 3.6. Брати участь у плануванні роботи суду у межах своєї компетенції.
- 3.7. Отримувати в установленому порядку від посадових осіб суду документи, довідки, розрахунки, інші матеріали, необхідні для виконання службових обов'язків.
- 3.8. Залучати в установленому порядку керівників структурних підрозділів суду, спеціалістів до підготовки документів та заходів у сфері зв'язків з громадськістю та ЗМІ.
- 3.9. Представляти інтереси суду в ЗМІ.

#### **4. Відповідальність**

4.1. Прес-секретар, відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів України «Про державну службу» та «Про засади запобігання і протидії корупції», несе відповідальність за порушення трудової дисципліни, неналежне, несвоєчасне виконання покладених на нього обов'язків, перевищення своїх повноважень, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення Правил поведінки працівників суду та обмежень, пов'язаних із прийняттям на державну службу та її проходженням.

4.2. Прес-секретар не несе відповідальності за некоректне висвітлення, перекручення у ЗМІ інформації щодо діяльності суду або його керівництва, що сталися не з його вини.

#### **5. Взаємовідносини за посадою**

5.1. Прес-секретар безпосередньо підпорядковується голові суду та керівникові апарату суду.

5.2. Прес-секретар не має у безпосередньому підпорядкуванні працівників апарату суду.

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
**Наказом керівника апарату**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
**від 07.09.2011 р. №03-04/57**

*(із доповненнями, внесеними наказом в.о. керівника апарату Апеляційного суду Івано-Франківської області від 27 січня 2015 року №03-03/6)*

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

**провідного спеціаліста з інформаційних технологій відділу інформаційно-аналітичного забезпечення та судової статистики Апеляційного суду Івано-Франківської області**

### 1. Загальні положення

1.1. Посадова інструкція провідного спеціаліста з інформаційних технологій (далі – провідного спеціаліста) відділу інформаційно-аналітичного забезпечення та судової статистики (далі – відділ) Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – суд) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та обсяг відповідальності особи, яка займає посаду провідного спеціаліста відділу.

1.2. Правовий статус провідного спеціаліста відділу визначається Законом України «Про державну службу».

1.3. Провідний спеціаліст відділу призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України.

1.4. На посаду провідного спеціаліста відділу призначається особа, яка має вищу освіту відповідного професійного спрямування з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста чи магістра, стаж роботи за фахом на державній службі не менше 2 років, чи стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 3 років.

1.5. Провідний спеціаліст відділу безпосередньо підпорядковується начальнику відділу та керівнику апарату суду.

1.6. Провідний спеціаліст відділу безпосередньо підпорядкованих працівників апарату суду не має.

1.7. У своїй роботі керується Конституцією України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», «Про засади запобі-

гання і протидії корупції», іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність судових органів та регулюють питання, які відносяться до компетенції відділу, наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної судової адміністрації України, рішеннями органів суддівського самоврядування, правилами та нормами охорони праці та протипожежного захисту, наказами, вказівками, розпорядженнями голови суду, керівника апарату суду, положенням про відділ та цією посадовою інструкцією.

## **2. Завдання та обов'язки**

2.1. Із урахуванням визначеного порядку організації роботи суду, бере участь у встановленні комп'ютерного обладнання на робочих місцях суддів та працівників апарату суду, а також комплексів технічної фіксації судового процесу у залах судових засідань суду.

2.2. Надає консультативну допомогу суддям і працівникам апарату суду з питань роботи та використання комп'ютерного обладнання і програмного забезпечення.

2.3. Проводить моніторинг дотримання технології експлуатації програмного забезпечення та використання антивірусного захисту локальної комп'ютерної мережі.

2.4. Забезпечує виявлення і попередження недоліків у роботі працівників суду під час використання комп'ютерної та оргтехніки, системного та прикладного програмного забезпечення.

2.5. У встановленому порядку здійснює розміщення інформації на Веб-сторінках та інформаційних кіосках суду.

2.6. Здійснює підготовку та направлення документів, необхідних для виготовлення працівникам суду електронних цифрових підписів.

2.7. Контролює закінчення термінів дії ключів електронних цифрових підписів працівників суду та вживає заходів, спрямованих на своєчасне їх оновлення.

2.8. Проводить моніторинг стану направлення судових рішень до Єдиного державного реєстру судових рішень.

2.9. Налаштовує на оптимальний режим роботи комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення, що використовуються працівниками суду.

2.10. Забезпечує обслуговування та ремонт периферійного обладнання та оргтехніки суду.

2.11. Веде облік встановлених в суді комп'ютерних програм.

2.12. За погодженням з начальником відділу бере участь у здійсненні адміністрування мережного обладнання локальної комп'ютерної мережі, контролера домену та серверів комп'ютерної мережі, встановлює (видаляє) відповідне програмне забезпечення.

2.13. Здійснює адміністрування автоматизованих робочих місць суддів та працівників апарату суду.

2.14. Бере участь у встановленні в суді спеціального комп'ютерного обладнання та забезпечує його роботу.

2.15. За погодженням з начальником відділу здійснює встановлення (видалення) програмного забезпечення на їх автоматизованих робочих місцях, а також забезпечує їх доступ до локальних ресурсів комп'ютерної мережі суду та мережі Інтернет.

2.16. Забезпечує відповідність законодавству підготовлених ним за дорученням начальника відділу проектів документів, своєчасність їх друкування або виготовлення із застосуванням комп'ютерної техніки, а також своєчасність передачі документів для розсилання та дотримання встановлених у суді правил діловодства.

2.17. Бере участь у здійсненні заходів з підвищення кваліфікації працівників апарату суду з питань використання ними комп'ютерного обладнання для виконання своїх завдань та обов'язків.

2.18. У встановленому порядку, координує роботу з питань встановлення, налаштування та використання комп'ютерного обладнання і програмного забезпечення з відповідним підрозділом Державної судової адміністрації України, Територіального управління Державної судової адміністрації України в Івано-Франківській області, а також підприємствами, установами, організаціями.

2.19. Виконує заходи щодо забезпечення захисту інформації та контролю за ним у інформаційно-телекомунікаційній системі.

*(додовнено наказом  
від 27.01.2015 року №03-03/6)*

2.20. Веде справи з питань використання інформаційних технологій та направлення судових рішень до Єдиного державного реєстру судових рішень (згідно з номенклатурою справ суду).



2.21. Дотримується встановлених правил користування комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.

2.22. Виконує інші доручення голови суду, керівника апарату суду та начальника відділу.

### **3. Права**

3.1. Користуватися правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про судоустрій і статус суддів» та іншими актами законодавства.

3.2. На соціальний та правовий захист, відповідно до свого статусу.

3.3. Отримувати матеріально-технічне забезпечення для виконання покладених на нього обов'язків та завдань. Має право безперешкодного доступу до комп'ютерної та оргтехніки суду, для проведення оновлення програмного забезпечення та моніторингу стану комп'ютерної та оргтехніки суду.

3.4. В установленому порядку отримувати від працівників суду інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.

3.5. Вносити в межах своєї компетенції пропозиції щодо вдосконалення роботи відділу та апарату суду в цілому.

3.6. Брати участь у нарадах та зборах трудового колективу суду.

3.7. Ознайомлюватися із скаргами та іншими документами, що містять оцінку робіт, та надавати по ним пояснення.

3.8. Вимагати від працівників суду, що користуються в повсякденній роботі програмними комплексами та електронними інформаційно-правовими системами, дотримання відповідних інструкцій по користуванню програмним забезпеченням.

### **4. Відповідальність**

4.1. Провідний спеціаліст відділу, відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів України «Про державну службу» та «Про засади запобігання і протидії корупції», несе відповідальність за розповсюдження чи розголошення інформації, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, за збереження та захист баз даних комп'ютерних програм та автоматизованих систем суду, за достовірність службової інформації, що надається голові суду та безпосередньо керівнику апарату суду або начальнику відділу, за порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання (несвоєчасне, неякісне тощо) посадових обов'язків і завдань, бездіяльність або недобросовісне використання нада-

них йому прав, порушення норм етики поведінки державного службовця та обмежень, пов'язаних із прийняттям на державну службу та її проходженням.

## **5. Взаємовідносини за посадою**

5.1. У разі виникнення технічних недоліків у роботі суду в сфері інформаційно-технічного забезпечення суду (спеціалізованого програмного забезпечення, засобів фіксації судових засідань, серверних комплексів та іншого комп'ютерного устаткування, яке знаходиться на балансі суду) координує та звітує про виконану роботу перед головою суду та керівником апарату, структурного підрозділу з інформаційних технологій Державної судової адміністрації України та інформаційно-технічним адміністратором Єдиного державного реєстру судових рішень.

5.2. Провідний спеціаліст відділу отримує доручення безпосередньо від начальника відділу або керівника апарату суду.

5.3. Документи на опрацювання провідному спеціалісту відділу передаються за резолюцією керівника апарату суду або начальника відділу.

5.4. Подання провідним спеціалістом відділу документів на підпис голові суду, керівнику апарату суду здійснюється після погодження з начальником відділу.

5.5. Провідний спеціаліст відділу під час виконання своїх обов'язків та завдань взаємодіє зі структурними підрозділами апарату суду та іншими працівниками апарату суду, структурним підрозділом з інформаційних технологій Державної судової адміністрації України та Територіальним управлінням Державної судової адміністрації України в Івано-Франківській області, інформаційно-технічним адміністратором Єдиного державного реєстру судових рішень та, за погодженням з керівником апарату, – з іншими підприємствами, установами та організаціями.

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
**Наказом керівника апарату**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
**від 09.12.2011 р. №03-04/91**

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

**секретаря судового засідання відділу організаційного забезпечення  
розгляду цивільних справ Апеляційного суду Івано-Франківської  
області**

### **1. Загальні положення**

1.1. Посадова інструкція секретаря судового засідання відділу організаційного забезпечення розгляду цивільних справ (далі – секретар судового засідання) Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – суд) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та обсяг відповідальності особи, яка займає посаду секретаря судового засідання відділу.

1.2. Правовий статус секретаря судового засідання визначається Законом України «Про державну службу».

1.3. Секретар судового засідання призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України.

1.4. На посаду секретаря судового засідання призначається особа, яка має вищу освіту відповідного професійного рівня з освітньо-кваліфікаційним рівнем не нижче молодшого спеціаліста, стаж роботи за фахом на державній службі в органах судової влади не менше 1 року або стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 2 років у випадку навчання у вищому закладі.

1.5. Секретар судового засідання безпосередньо підпорядковується начальнику відділу та керівнику апарату суду.

1.6. Секретар судового засідання безпосередньо підпорядкованих працівників апарату суду не має.

1.7. У своїй роботі керується Конституцією України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність судових органів та регулюють питання, які відносяться до

компетенції відділу, наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної судової адміністрації України, рішеннями органів суддівського самоврядування, правилами та нормами охорони праці та протипожежного захисту, наказами, вказівками, розпорядженнями голови суду та керівника апарату суду, положенням про відділ та цією посадовою інструкцією.

## **2. Завдання та обов'язки**

2.1. Здійснює судові виклики та повідомлення у справах всіх категорій, які знаходяться у провадженні судді.

2.2. Надсилає копії апеляційних скарг та доданих до них матеріалів особам, які беруть участь у справі.

2.3. Перед початком розгляду судових справ здійснює перевірку осіб, яких викликано у судові засідання, зазначає на судових повістках чи повідомленнях час перебування у суді.

2.4. Бере участь у судових засіданнях при розгляді судових справ.

2.5. Координує свою роботу з судовими розпорядниками суду з питань отримання від учасників судового розгляду розписок про перенесення слухань справ.

2.6. Перед початком розгляду судових справ перевіряє наявність осіб, яких викликано у судові засідання, з'ясовує причини їх відсутності, та доповідає про це головному судді.

2.7. Здійснює фіксування судового процесу технічними засобами відповідно до вимог Інструкції «Про порядок фіксування судового процесу технічними засобами».

2.8. Після закінчення судового засідання створює робочу та архівну копії фонограми, архівну копію передає начальнику відділу.

2.9. За заявами осіб, які беруть участь у розгляді справи, створює копії фонограми.

2.10. Веде журнал судового засідання.

2.11. Отримує від сторін розписки, після відкладення справи на інший час.

2.12. Після розгляду справи, на повістках осіб, викликаних до суду, відмічає час їх явки та час залишення суду.

2.13. Після кожної відкладеної справи надає інформацію начальнику відділу для ведення відповідного обліку справ, призначених до розгляду.

2.14. Випишує та направляє виконавчі листи у справах, за якими передбачено негайне виконання.

2.15. Здійснює оформлення та направлення копії судових рішень сторонам та іншим особам, які брали участь у справі, відповідно до вимог Цивільного процесуального кодексу України.

2.16. Своєчасно долучає документи по судовій справі до електронної справи.

2.17. Здійснює оформлення судових справ і матеріалів, їх передачу у відділ.

2.18. Вносить записи в Журнал обліку розгляду судових справ і матеріалів суддею.

2.19. Дотримується встановлених правил користування комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.

2.20. Виконує інші доручення голови суду, керівника апарату суду та начальника відділу.

### **3. Права**

3.1. Користуватися правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про судоустрій і статус суддів» та іншими актами законодавства.

3.2. На соціальний та правовий захист відповідно до свого статусу.

3.3. Отримувати матеріально-технічне забезпечення для виконання покладених на нього обов'язків та завдань.

3.4. В установленому порядку отримувати від працівників суду інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.

3.5. Вносити в межах своєї компетенції пропозиції щодо вдосконалення роботи відділу та апарату суду в цілому.

3.6. Брати участь у нарадах та зборах трудового колективу суду.

### **4. Відповідальність**

4.1. Секретар судового засідання, відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів України «Про державну службу» та «Про засади запобігання і протидії корупції», несе відповідальність за розповсюдження чи розголошення інформації, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, за збереження та захист баз даних комп'ютерних програм та автоматизованих систем суду, за достовірність службової

інформації, що надається голові суду та безпосередньо керівнику апарату суду або начальнику відділу; за порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання (несвоєчасне, неякісне тощо) посадових обов'язків і завдань, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки державного службовця та обмежень, пов'язаних з прийняттям на державну службу та її проходженням.

## **5. Взаємовідносини за посадою**

5.1. Секретар судового засідання отримує доручення безпосередньо від начальника відділу або керівника апарату суду.

5.2. Документи на опрацювання секретарю судового засідання передаються за резолюцією керівника апарату або начальника відділу суду.

5.3. Подання секретарем судового засідання документів на підпис голові суду, секретареві судової палати з розгляду цивільних справ суду та керівнику апарату суду здійснюється після погодження з начальником відділу.

5.4. Секретар судового засідання під час виконання своїх обов'язків та завдань взаємодіє з структурними підрозділами апарату суду, суддями судової палати з розгляду цивільних справ, помічниками суддів та іншими працівниками апарату суду та, за погодженням з керівником апарату суду, з іншими підприємствами, установами та організаціями.

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
**Наказом керівника апарату**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
**Від 07. 09.2011 р. №03-04/57**

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

**старшого консультанта Апеляційного суду Івано-Франківської області**

### **1. Загальні положення**

1.1. Посадова інструкція старшого консультанта Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – старший консультант суду) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та обсяг відповідальності особи, яка займає посаду старшого консультанта суду.

1.2. Правовий статус старшого консультанта суду визначається Законом України «Про державну службу».

1.3. Старший консультант суду призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України.

1.4. На посаду старшого консультанта суду призначається особа, яка має вищу освіту за спеціальністю «Правознавство» або «Правоохоронна діяльність» з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста чи магістра, стаж роботи за фахом на державній службі в органах судової влади не менше 3 років, або стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 5 років.

1.5. Старший консультант суду підпорядковується керівнику апарату суду.

1.6. Старший консультант суду безпосередньо підпорядкованих працівників апарату суду не має.

1.7. У своїй роботі керується Конституцією України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції»; іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність судових органів та регулюють питання, які відносяться до компетенції апарату суду; наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної судової адміністрації України, рішеннями органів суддівського самоврядування, правилами та нормами охорони праці та протипожежного захисту, наказами, вказівками, розпорядженнями голови суду та керівника апарату суду, Положенням про апарат суду та цією посадовою інструкцією.

## **2. Завдання та обов'язки**

2.1. Забезпечує облік та узагальнення пропозицій і зауважень, висловлених на зборах суддів суду.

2.2. Забезпечує організацію та проведення зборів суддів, судових засідань, робочих нарад, міжнародних зустрічей, прес-конференцій та інших заходів.

2.3. Забезпечує ведення протоколів зборів суду, нарад тощо.

2.4. Бере участь у підготовці проектів перспективних і поточних планів роботи суду, забезпеченні їх виконання, готує аналітичні матеріали щодо їх реалізації.

2.5. Забезпечує контроль за додержанням установлених правил роботи з документами.

2.6. Забезпечує розроблення проектів відповідних актів стосовно організації внутрішньої діяльності суду.

2.7. Організовує та забезпечує належне здійснення прийому громадян працівниками суду.

2.8. Здійснює постійний контроль за веденням діловодства у суді.

2.9. Веде аналітичну роботу з різних напрямів діяльності суду.

2.10. Вивчає питання організаційного забезпечення діяльності суду та готує пропозиції щодо його поліпшення.

2.11. За дорученням керівника апарату суду вивчає та розглядає листи та запити Державної судової адміністрації України, Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ, Верховного суду України та інших установ, готує проекти відповідей на них.

2.12. Дотримується встановлених правил користування комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.

2.13. Забезпечує планування та проведення мобілізаційної підготовки в суді в умовах воєнного стану.

2.14. Виконує інші доручення голови суду, керівника апарату суду.

## **3. Права**

3.1. Користуватися правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про судоустрій і статус суддів» та іншими актами законодавства.



3.2. На соціальний та правовий захист відповідно до свого статусу.

3.3. Отримувати матеріально-технічне забезпечення для виконання покладених на нього обов'язків та завдань.

3.4. В установленому порядку отримувати від працівників суду інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.

3.5. Вносити в межах своєї компетенції пропозиції щодо вдосконалення роботи апарату суду в цілому.

3.6. Брати участь у нарадах та зборах трудового колективу суду.

#### **4. Відповідальність**

4.1. Старший консультант суду, відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів України «Про державну службу» та «Про засади запобігання і протидії корупції», несе відповідальність за розповсюдження чи розголошення інформації, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, за збереження та захист баз даних комп'ютерних програм та автоматизованих систем суду, за достовірність службової інформації, що надається голові суду та безпосередньо керівнику апарату суду; за порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання (несвоєчасне, неякісне тощо) посадових обов'язків і завдань, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки державного службовця та обмежень, пов'язаних з прийняттям на державну службу та її проходженням.

#### **5. Взаємовідносини за посадою**

5.1. Старший консультант суду отримує доручення від голови суду або безпосередньо від керівника апарату суду.

5.2. Документи на опрацювання старшому консультанту суду передаються за резолюцією керівника апарату суду.

5.3. Старший консультант відділу під час виконання своїх обов'язків та завдань взаємодіє із структурними підрозділами апарату суду та іншими працівниками апарату суду, а також, за погодженням з керівником апарату, з іншими підприємствами, установами та організаціями.

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
**Наказом керівника апарату**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
**від 09.12.2011 р. №03-04/91**

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

**старшого секретаря суду відділу організаційного забезпечення  
розгляду кримінальних справ Апеляційного суду Івано-Франківської  
області**

### **1. Загальні положення**

1.1. Посадова інструкція старшого секретаря суду відділу організаційного забезпечення розгляду кримінальних справ ( далі – старший секретар суду) Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі-суд) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та відповідальність особи, яка займає посаду старшого секретаря відділу.

1.2. Правовий статус старшого секретаря суду визначається Законом України «Про державну службу».

1.3. Старший секретар суду призначається на посаду і звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України.

1.4. На посаду старшого секретаря суду призначається особа, яка має вищу освіту за спеціальністю «Правознавство» або «Правоохоронна діяльність» з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста чи магістра, стаж роботи за фахом на державній службі не менше 2 років, чи стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 3 років.

1.5. Старший секретар суду безпосередньо підпорядковується начальнику відділу та керівнику апарату суду.

1.6. Старший секретар суду безпосередньо підпорядкованих працівників апарату суду не має.

1.7. У своїй роботі керується Конституцією України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», « Про засади запобігання і протидії корупції », іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України; іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність судових органів та регулюють питання, які відносяться до

компетенції відділу, наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної судової адміністрації України; рішеннями органів суддівського самоврядування, правилами та нормами охорони праці та протипожежного захисту, наказами, вказівками, розпорядженнями голови суду та керівника апарату суду, положенням про відділ та цією посадовою інструкцією.

## **2. Завдання та обов'язки**

2.1. Отримує судові справи та кореспонденцію, яка надійшла у відділ, проводить перевірку відповідності документів опису справи.

2.2. Опрацьовує кореспонденцію, що стосується розгляду судових справ і матеріалів, а також кримінальних справ за минулі роки, що зберігаються у відділі.

2.3. Здійснює первинний облік (реєстрацію) переданих у відділ судових справ і матеріалів, розгляд яких передбачено законодавством, у системі електронного документообігу.

2.4. Надає начальнику відділу інформацію про неможливість суддів брати участь у розгляді судових справ і матеріалів та недопустимості їх повторної участі у розгляді судових справ.

2.5. Вносить у обліково-статистичні картки результати розгляду судових справ і матеріалів.

2.6. Готує супровідні листи про повернення судових справ і матеріалів після їх розгляду в апеляційному порядку у місцеві суди.

2.7. Здійснює ведення номенклатурних справ відділу (в письмовому і електронному вигляді) в частині заповнення обліково-статистичних карток та справ за номенклатурою відділу.

2.8. Веде контрольні переведення на невідшкодовані суми збитків по кримінальних справах, розглянутих у першій інстанції.

2.9. Складає номенклатуру справ відділу на наступний рік.

2.10. Здійснює підготовку, оформлення та передачу до архіву суду номенклатурних справ відділу за минулі роки.

2.11. Здійснює підготовку, оформлення та передачу до архіву суду кримінальних справ за минулі роки, які зберігаються у відділі.

2.12. Дотримується встановлених правил користування комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.

2.13. Виконує інші доручення голови суду, керівника апарату суду та начальника відділу.

### **3. Права**

- 3.1. Користуватися правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про судоустрій і статус суддів», іншими актами законодавства.
- 3.2. На соціальний та правовий захист відповідно до свого статусу.
- 3.3. Отримувати матеріально-технічне забезпечення для виконання покладених на нього обов'язків та завдань.
- 3.4. В установленому порядку отримувати від працівників суду інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.
- 3.5. Вносити в межах своєї компетенції пропозиції щодо вдосконалення роботи відділу та апарату суду в цілому.
- 3.6. Брати участь у нарадах та зборах трудового колективу суду.

### **4. Відповідальність**

4.1. Старший секретар суду, відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів України «Про державну службу» та «Про засади запобігання і протидії корупції», несе відповідальність за розповсюдження чи розголошення інформації, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків; за збереження та захист баз даних комп'ютерних програм та автоматизованих систем суду, за достовірність службової інформації, що надається голові суду та безпосередньо керівнику апарату суду або начальнику відділу; за порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежає виконання (несвоєчасне, неякісне тощо) посадових обов'язків і завдань, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки державного службовця та обмежень, пов'язаних з прийняттям на державну службу та її проходженням.

### **5. Взаємовідносини за посадою**

- 5.1. Старший секретар суду отримує доручення безпосередньо від начальника відділу або керівника апарату суду.
- 5.2. Документи на опрацювання старшому секретарю відділу передаються за резолюцією керівника апарату суду або начальника відділу.
- 5.3. Подання старшим секретарем відділу документів на підпис голові суду, секретареві судової палати з розгляду кримінальних справ суду, судді та керівникові апарату суду здійснюється після погодження з начальником відділу.

5.4. Старший секретар відділу під час виконання своїх обов'язків та завдань взаємодіє із структурними підрозділами апарату суду, суддями судової палати з розгляду кримінальних справ та іншими працівниками апарату суду, та, за погодженням з керівником апарату, з іншими підприємствами, установами та організаціями.

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
**Наказом керівника апарату**  
**Апеляційного суду**  
**Івано-Франківської області**  
від 07 вересня 2011р. №03-04/57

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

### **судового розпорядника Апеляційного суду Івано-Франківської області**

#### **1. Загальні положення**

1.1. Посадова інструкція судового розпорядника Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – судовий розпорядник) встановлює єдині засади діяльності, обсяг посадових обов'язків та основні вимоги щодо їх виконання, права та обсяг відповідальності особи, яка займає посаду судового розпорядника.

1.2. Правовий статус судового розпорядника визначається Законом України «Про державну службу».

1.3. Судовий розпорядник призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України.

1.4. На посаду судового розпорядника призначається особа, яка має вищу освіту за спеціальністю «Правознавство» або «Правоохоронна діяльність» з освітньо-кваліфікаційним рівнем не нижче бакалавра.

1.5. Судовий розпорядник підпорядковується голові суду та безпосередньо старшому судовому розпоряднику та керівнику апарату суду.

1.6. Судовий розпорядник безпосередньо підпорядкованих працівників апарату суду не має.

1.7. У своїй роботі старший судовий розпорядник керується Конституцією України, Цивільним процесуальним кодексом України; Кодексом адміністративного судочинства України, Кодексом України про адміністративні правопорушення, Кримінально-процесуальним кодексом України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України; іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність судових органів та регулюють питання, які відносяться до компетенції старших судових розпорядників і судових роз-

порядників; наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної судової адміністрації України, рішеннями органів суддівського самоврядування, правилами та нормами охорони праці та протипожежного захисту, наказами, вказівками розпорядженнями головуєчого судді в судовому засіданні, голови суду та керівника апарату суду, Положенням про службу судових розпорядників та організацію її діяльності, затвердженого рішенням Ради суддів України від 24 червня 2011 року №32 та цією посадовою інструкцією.

## **2. Завдання та обов'язки**

2.1. Забезпечує виконання покладених на нього завдань та обов'язків, вносить пропозиції голові суду, керівнику апарату суду щодо поліпшення умов, удосконалення форм і методів своєї роботи, забезпечення належної взаємодії з правоохоронними органами та працівниками апарату суду.

2.2. Забезпечує додержання особами, які перебувають у суді, встановлених правил, виконання учасниками судового процесу та особами, які присутні в залі судового засідання, розпоряджень судді або головуєчого судді, а в разі необхідності – взаємодію зі спеціальними підрозділами органів Міністерства внутрішніх справ України, іншими правоохоронними органами.

2.3. Забезпечує належний стан зали судового засідання чи приміщення, в якому планується проведення виїзного засідання, підготовку його до слухання справи і доповідає про готовність головуєчому.

2.4. Визначає з урахуванням кількості місць конкретні місця розміщення та можливу кількість осіб, які можуть бути присутні в залі судового засідання.

2.5. Оголошує про вхід суду до зали судового засідання і вихід з нього та пропонує всім присутнім встати.

2.6. Запрошує за розпорядженням головуєчого до зали судового засідання свідків, експертів, перекладачів та інших учасників судового процесу, приводить їх до присяги.

2.7. За розпорядженням головуєчого приймає від учасників судового процесу документи, докази та інші матеріали, що стосуються розгляду справи, і передає їх.

2.8. Забезпечує дотримання вимог процесуального законодавства з метою обмеження спілкування свідків, які вже були допитані судом, із тими свідками, яких суд ще не допитав.

2.9. Забезпечує виконання вимог процесуального законодавства щодо проведення закритого судового засідання та вживає заходів для обмеження входу до зали судового засідання сторонніх осіб.

- 2.10. Забезпечує координацію діяльності щодо доставки на судове засідання підсудних, які які перебувають під вартою.
- 2.11. Забезпечує дотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку, Правил поведінки працівника суду, виконання ними посадових обов'язків.
- 2.12. Веде журнал обліку інформації щодо забезпечення проведення судового засідання, виконання розпоряджень суддів та керівників суду, журнал обліку протоколів про адміністративні правопорушення.
- 2.13. Приймає приміщення Івано-Франківського слідчого ізолятора, в якому знаходиться система відеоконференцзв'язку, та здає приміщення під охорону черговому помічнику начальника Івано-Франківського слідчого ізолятора або особі, яка його заміщає, після закінчення судового процесу.
- 2.14. Виконує інші розпорядження головуєчого щодо забезпечення належних умов для проведення судового засідання.
- 2.15. Носить формений одяг, зразки якого затверджуються Головою Державної судової адміністрації України за погодженням з Радою суддів України.
- 2.16. Для забезпечення невідкладного розгляду справи з питань, що виникли в процесі її слухання, за розпорядженням головуєчого судді здійснює термінову доставку в установи та організації, а також фізичним особам листів, викликів, інших документів.
- 2.17. Виконує інші доручення голови суду та керівника апарату суду.

### **3. Права**

- 3.1. Користуватися правами і свободами, передбаченими Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про судоустрій і статус суддів» та іншими актами законодавства.
- 3.2. На соціальний та правовий захист відповідно до свого статусу.
- 3.3. За дорученням головуєчого, робити зауваження учасникам судового процесу та іншим особам, присутнім у залі судового засідання, в разі порушення ними встановлених правил або невиконання розпоряджень головуєчого в судовому засіданні, вимагати від таких осіб додержання порядку та вживати відповідних заходів щодо усунення порушень.
- 3.4. Звертатися до працівників правоохоронних органів у випадках порушень громадського порядку у приміщенні суду та з метою затримання осіб, які чинять протиправні дії.



3.5. Видаляти з приміщення суду та зали судового засідання, за розпорядженням голови суду або головуючого судді, осіб, які відмовляються виконувати їх законні вимоги, проявляють неповагу до суду, порушують громадський порядок у приміщенні суду та процесуальний порядок здійснення судочинства тощо.

3.6. Складати протоколи про адміністративні правопорушення, передбачені статтею 1853 Кодексу України про адміністративні правопорушення.

3.7. Отримувати матеріально-технічне забезпечення для виконання покладених на нього обов'язків та завдань.

3.8. В установленому порядку отримувати від працівників суду інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.

3.9. Вносити пропозиції щодо поліпшення умов, удосконалення форм і методів його роботи та апарату суду в цілому.

3.10. Брати участь у нарадах та зборах трудового колективу суду.

#### **4. Відповідальність**

4.1. Судовий розпорядник, відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів України «Про державну службу» та «Про засади запобігання і протидії корупції», за розповсюдження чи розголошення інформації, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, за збереження та захист баз даних комп'ютерних програм та автоматизованих систем суду, за достовірність службової інформації, що надається голові суду, головуючому у справі судді та безпосередньо керівнику апарату суду; за порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання (несвоєчасне, неякісне тощо) посадових обов'язків і завдань, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки державного службовця та обмежень, пов'язаних з прийняттям на державну службу та її проходженням.

#### **5. Взаємовідносини за посадою**

5.1. Для виконання завдань і функцій та реалізації прав, передбачених даною посадовою інструкцією, судовий розпорядник взаємодіє з суддями та працівниками інших структурних підрозділів суду.

5.2. У разі виявлення недоліків у своїй роботі, які можуть перешкодити належному її виконанню, координує роботу та звітує про її виконання перед головою суду та відповідним структурним підрозділом Державної судової адміністрації України.

5.3. Судовий розпорядник отримує доручення безпосередньо від старшого судового розпорядника, головуючого судді по справі, голови суду та керівника апарату суду.

5.4. Документи на опрацювання судовому розпоряднику передаються із резолюцією керівника апарату суду або голови суду.

5.5. Подання судовим розпорядником документів на підпис голові суду, керівникові апарату суду здійснюється після погодження із старшим судовим розпорядником.

5.6. Судовий розпорядник під час виконання своїх обов'язків та завдань взаємодіє з правоохоронними органами, зі структурними підрозділами апарату суду, іншими працівниками апарату суду, відповідним структурним підрозділом Державної судової адміністрації України та Територіальним управлінням Державної судової адміністрації України в Івано-Франківській області.



## ДОДАТОК 3

### ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ АДМІНІСТРАТОРА СПРАВ

<b>Назва посади</b>	Адміністратор справ	CL-25
<b>Професійна категорія*</b>	Підтримка судової діяльності	

#### Резюме посади

Особа, що обіймає цю посаду, управляє процесом проходження цивільних/кримінальних справ та відповідних проваджень від відкриття справи до її остаточного вирішення. Такі особи повністю обізнані з процесами управління та ведення офіційних судових записів. Вони проводять реєстрацію, здійснюють моніторинг завершення необхідних процедурних кроків і виконують необхідне поінформування, адміністративні та секретарські завдання. Вони також готують документи справ для апеляції, переглядають представлені документи на предмет їх відповідності вимогам і вчиняють відповідні дії, а також забезпечують належну й ретельну реєстрацію всіх наказів та автоматично зроблених записів.

#### Типові обов'язки

- Якомога ефективніше здійснювати управління проходженням цивільних/кримінальних справ від початку до кінця. Аналізувати, визначати та досліджувати точність, своєчасність та якість даних, внесених до матеріалів справи. Вносити корективи до матеріалів справи з метою забезпечення відповідності локальним та національним процедурам. Забезпечувати доступність усіх справ та пов'язаної з ними інформації. Управляти проходженням справ з метою забезпечення їх своєчасного розгляду. Опрацьовувати заяви про оскарження та пов'язані з оскарженням документи. Виконувати контроль якості адвокатських записів.
- Готувати та аналізувати необхідні звіти. Перевіряти дані, наведені у звітах, з метою дотримання критеріїв якості. Перевіряти, чи сплачені судові збори за раніше подані документи, а також, чи немає серед отриманих документів недозволених.
- Надавати відмінні послуги клієнтам, відповідаючи на запити щодо статусу справ. Надавати інформацію та проводити інструктування щодо документів справ, наявних в електронному вигляді, зовнішнім клієнтам. Інформувати клієнтів про вартість послуг. Отримувати оплату послуг та видавати квитанції. Забезпечувати цілість грошей, що знаходяться в контрольно-касовому апараті. Проводити звірку суми грошей в контрольно-касовому апараті наприкінці дня. Опрацьовувати виплати, здійснювані за допомогою кредитних карток.

- Створювати та опрацьовувати нові справи. Можливе здійснення розподілу справ за номерами серед суддів та/або суддів-магістратів. Відкривати справи в системі управління справами. Реєструвати початкові події, пов'язані з відкриттям справи. Сортувати, кваліфікувати та реєструвати матеріали справи. Готувати справи до закриття та перевіряти наявність усіх необхідних документів і дотримання всіх термінів, перш ніж буде видано наказ про закриття справи.

- Сканувати та конвертувати документи, представлені в паперовому вигляді, в імідж-файли. Вносити документи та провадження до списку справ. Тримати документи у належному місці. Відповідати на телефонні запити щодо статусу справ, архівної інформації та судових процедур. У разі необхідності надсилати звичайною або електронною поштою формуляри.

- Надавати відвідувачам допомогу щодо електронних та паперових матеріалів. У разі необхідності виконувати додатковий пошук. Надавати архівну інформацію щодо закритих справ. Копіювати на прохання інформацію, що міститься в матеріалах/файлах справ.

- Перевіряти нові процедури та процеси з тим, щоб забезпечувати необхідний зворотний зв'язок. Здійснювати точне інформування відповідно до вимог закону. Забезпечувати точність записів щодо поштових відправлень.

- Можливе ведення протоколів судових засідань. Можливе впорядкування доказів, що використовуються в судових провадженнях, у тому числі встановлення електронних систем представлення доказів та усунення несправностей у цих системах. Сприяння впорядкованому ходу засідань.

- Співпрацювати з палатами та керівниками з метою дієвого опрацювання наказів. У разі необхідності дублювати інформацію для членів команди та інших відділів.

### **Чинник 1 – Необхідні компетенції (знання, навички та вміння)**

#### **Судові операції**

- Знання місцевих судових правил, практик, процедур та форм/формулярів. Знання «Федеральних правил цивільної, кримінальної та апеляційної процедури». Знання цілі та формату юридичних документів. Досконале знання цілі та змісту кожного документу чи події при внесенні реєстраційних записів та вчиненні відповідних дій. Знання розподілу типів справ за номерами між судьями. Досконале знання взаємодії суддів та секретаріату федерального окружного суду. Знання основних документів (як-от клопотань, кореспонденції, стенограм тощо). Навички внесення реєстраційних записів. Навички перевірки документів на предмет наявності недозволенних, а також виявлення випадків несплати судових зборів за раніше подані документи.

- Знання того, як відбувається проходження справ у судовій системі. Навички визначення належного методу дій для вирішення справ. Знання правил прийому документів для реєстрації. Знання документів, необхідних для закриття справ. Знання вимог щодо складення статистичних та оперативних звітів.

### **Розсудливість та етика**

- Гарне знання місцевих правил та процедур щодо опрацювання зареєстрованих справ. Знання та дотримання «Кодексу поведінки працівників суду» та вимог щодо конфіденційності у суді. Здатність постійно демонструвати належний рівень етичності та розсудливості.

### **Письмова та усна комунікація/взаємодія**

- Здатність активно спілкуватися (усно та письмово) з індивідами та групами з метою надання інформації та порад подавачам документів щодо недопущення помилок. Здатність спілкуватися з найрізноманітнішими індивідами в межах та за межами судового підрозділу та відповідати на процедурні запитання без надання юридичних порад.

### **Інформаційні технології та автоматизація**

- Навички друкування та використання текстових процесорів. Навички та точність використання автоматичних систем з метою аналізу справ та документів. Навички роботи з копіювальними апаратами та пристроями для поштового зв'язку. Знання судових комп'ютерних програм. Вміння користуватися контрольно-касовими апаратами.
- Навички використання автоматизованих систем судового діловодства.

### **Чинник 2 – Основна мета та обсяг роботи**

Основна мета посади полягає в здійсненні моніторингу якості та повноти офіційних судових записів та інших документів з тим, щоб гарантувати дотримання вимог, регламентів та політик. Посада також пов'язана з моніторингом своєчасності та точності проходження справ від відкриття до закриття з тим, щоб забезпечити їх упорядкований та ефективний рух у суді. Посада є критично важливою для руху справ у межах судової системи. Попри те, що кінцева відповідальність лежить на судді, фактичний рух справи, за яким спостерігають сторони, визначається головним чином тим, хто обіймає цю посаду. Правильна реєстрація та своєчасне оприлюднення наказів сприйматиметься громадськістю як дієвий та ефективний судовий процес. Помилки на цій посаді можуть кінець кінцем позначитися на результаті вирішення юридичного питання. Будь-яка помилка у судженні впливатиме на здатність системи своєчасно опрацювати справу і може вплинути на те, як суд сприйматиметься національним органом регулюван-

ня судів. Крім того, близькість цієї посади до адвокатів, що практикують у суді, робить будь-які помилки помітнішими, і вони за дуже короткий час негативно позначаються на іміджі палат, які розглядають такі справи.

### **Чинник 3 – Складність та прийняття рішень**

Адміністратори справ здійснюють моніторинг та аналіз широкого спектру документів, пов'язаних зі справами, та приймають рішення щодо подальших дій з тим, щоб забезпечити вчинення належної дії, в тому числі підготовки справи до закриття. Вони тлумачать та підсумовують правові документи різного роду та постійно відстежують проходження справи з метою ведення точних та повних судових записів. Вони також приймають незалежні рішення в процесі вирішення проблем, питань та повсякденних робочих моментів у діяльності суду на основі свого знання та досвіду.

### **Чинник 4А – Взаємодія з представниками судової системи**

Контакти з представниками судової системи – це головним чином контакти з працівниками палат та інших судів з метою перевірки, з'ясування та оновлення статусу справ.

### **Чинник 4В – Контакти з особами, що не належать до судової системи**

Контакти з особами, що не належать до судової системи, – це головним чином контакти з публікою, сторонами, адвокатами та іншими урядовими агенціями з метою перевірки, з'ясування та оновлення статусу справ.

### **Чинник 5 – Робоче середовище та фізичні вимоги**

Робота виконується в офісному середовищі. Можливо, доведеться піднімати деякі речі.

\* Професійна категорія:

Посади, пов'язані з підтримкою оперативної діяльності суду = **O**

Посади, пов'язані з підтримкою адміністративної діяльності суду = **A**

Професійні адміністративні посади = **PA**

Професійні лінійні (неадміністративні) посади = **PL**

## ДОДАТОК 4

**Перелік питань на іспит кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців у Березанському міському суді Київської області**

Додаток 1  
до «Порядку проведення іспиту  
кандидатів на заміщення вакантних посад  
державних службовців у Березанському  
міському суді Київської області»

**«ЗАТВЕРДЖЕНО»**  
В.о. керівника апарату  
Березанського міського суду Київської області  
\_\_\_\_\_ К.М. Мироненко  
«28» серпня 2015 року

### *Перелік питань*

*на перевірку знання Конституції України, Законів України «Про державну службу», «Про запобігання корупції»*

#### **I. Питання на перевірку знання Конституції України.**

1. Основні розділи Конституції України.
2. Форма правління в Україні (стаття 5).
3. Визнання найвищої соціальної цінності України (стаття 3).
4. Конституційний статус державної мови та мов національних меншин України (стаття 10).
5. Найважливіші функції держави (стаття 17).
6. Державні символи України (стаття 20).
7. Конституційне право на працю (стаття 43).
8. Конституційне право на соціальний захист (стаття 46).
9. Конституційне право на охорону здоров'я (стаття 49).
10. Обов'язки громадянина України (статті 65 – 68).
11. Право громадянина України на вибори (стаття 70).
12. Система судів в Україні (стаття 125).
13. Основні засади судочинства в Україні (стаття 129).
14. Статус прокуратури України за Конституцією України.
15. Статус та повноваження Конституційного Суду України (статті 147, 150).



## **II. Питання на перевірку знання Закону України «Про державну службу».**

1. Поняття державної служби, державного службовця і посади за Законом України «Про державну службу» (статті 1, 2).
2. Право на державну службу (стаття 4).
3. Основні принципи державної служби (стаття 3).
4. Основні обов'язки державних службовців (стаття 10).
5. Основні права державних службовців (стаття 11).
6. Обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу та її проходженням (статті 12, 16).
7. Особливості дисциплінарної відповідальності державних службовців (стаття 14).
8. Присяга державних службовців (стаття 17).
9. Прийняття на посаду державного службовця; випробування при прийнятті на державну службу; стажування державних службовців (статті 15, 18, 19).
10. Просування по службі державного службовця (стаття 27).
11. Підстави припинення державної служби (стаття 30).
12. Оплата праці державного службовця (стаття 33).
13. Щорічні та додаткові відпустки державних службовців; соціально-побутове забезпечення державних службовців (статті 35, 36).
14. Відповідальність за порушення законодавства про державну службу (стаття 38).
15. Етика поведінки державного службовця (стаття 5).

## **III. Питання на перевірку знання Закону України «Про запобігання корупції».**

1. Поняття корупції та корупційного правопорушення (стаття 1).
2. Суб'єкти, на яких поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції» (стаття 3).
3. Статус та склад Національного агентства з питань запобігання корупції (стаття 4-5).
4. Обмеження щодо використання службових повноважень чи свого становища та щодо одержання подарунків (статті 22-23).
5. Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності, та після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування (статті 25-26).
6. Правила етичної поведінки (Розділ VI).
7. Державний захист осіб, які надають допомогу в запобіганні і протидії корупції (стаття 53).
8. Антикорупційна експертиза (стаття 55).
9. Спеціальна перевірка (стаття 56).
10. Порядок проведення спеціальної перевірки (стаття 57).
11. Вимоги щодо прозорості та доступу до інформації (стаття 60).

12. Відповідальність за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення (стаття 65).
13. Незаконні акти та правочини (стаття 67).
14. Відновлення прав і законних інтересів та відшкодування збитків, шкоди, завданих фізичним та юридичним особам внаслідок вчинення корупційного правопорушення (стаття 68).
15. Міжнародний обмін інформацією у сфері запобігання і протидії корупції (стаття 72)».

Додаток 2  
до «Порядку проведення іспиту  
кандидатів на заміщення вакантних посад  
державних службовців у Березанському  
міському суді Київської області»

«ЗАТВЕРДЖЕНО»  
В.о. керівника апарату  
Березанського міського суду Київської області  
\_\_\_\_\_ К.М. Мироненко  
«28» серпня 2015 року

*Перелік питань*

*на перевірку знання законодавства, з урахуванням специфіки функці-  
ональних повноважень державних службовців апарату Березанського  
міського суду Київської області*

*Питання на перевірку знання цивільно-процесуального та криміналь-  
но-процесуального законодавства України (секретарі с/з)*

1. Поняття і значення принципів цивільного процесу.
2. Форма і зміст позовної заяви. Пред'явлення позову (ст.118, 119).
3. Фіксування судового засідання технічними засобами. Журнал судового засідання (ст. 197, 198).
4. Негайне виконання судових рішень (ст. 367).
5. Оформлення виконавчого листа, його зміст (ст. 369, 3У «Про виконавче провадження»).
6. Судові повістки та повідомлення. Зміст, різниця, термін вручення (ст. 74, 75).
7. Видача або направлення копій судового рішення особам, які брали участь у справі (ст. 222).
8. Окреме провадження (ст. 234).
9. Завдання кримінального провадження (ст.2).
10. Загальні засади кримінального провадження (ст.7).
11. Свідок. Права та обов'язки свідка (ст.65,66).
12. Поняття доказів. Належність та допустимість при визначенні відомостей доказами (ст. 84-90).
13. Запобіжні заходи. Застава, як один із видів запобіжних заходів (ст.176,182).
14. Обставини, що виключають участь слідчого судді, судді та присяжного у кримінальному провадженні ( ст.7).
15. Порядок і строки апеляційного оскарження (ст.395).

***Питання на перевірку знання Інструкції з діловодства в місцевих загальних судах, апеляційних судах областей, апеляційних судах міст Києва та Севастополя, Апеляційному суді АРК та Вищому спеціалізованому суді України з розгляду цивільних і кримінальних справ (секретарі с/з)***

1. Фіксування судового процесу (судового засідання) за допомогою технічних засобів.
2. Робота з матеріалами кримінального провадження у стадії підготовчого провадження.
3. Робота з цивільними позовними заявами та заявами окремого провадження, у відкритті провадження у справі, за якими відмовлено.
4. Фіксування судового процесу (судового засідання) за допомогою технічних засобів.
5. Робота із заявами у цивільних справах, які залишено без руху.
6. Порядок роботи з речовими доказами.
7. Формування судових справ.
8. Номенклатура справ суду.
9. Порядок видачі справ для ознайомлення.
10. Порядок видачі копій судових документів.
11. Робота з адміністративними позовами, залишеними без руху.
12. Поняття та формування контрольного провадження.
13. Звернення судових рішень до виконання.
14. Робота з адміністративними позовами, за якими відмовлено у відкритті провадження у справах, з адміністративними позовами, повернутими з підстав інших, ніж у зв'язку з неусуненням недоліків після залишення заяви без руху.
15. Які реєстраційні індекси мають судові справи?

***Питання на перевірку знань в області інформаційних технологій, ЗУ «Про інформацію» (головний спеціаліст з інформаційних технологій).***

1. Поняття операційної системи.
2. Поняття комп'ютерної мережі.
3. Поняття сервера, його функції.
4. Поняття віддаленого доступу.
5. Роль DNS-сервера у функціонуванні локальної мережі суду.
6. Роль DHCP-сервера у функціонуванні локальної мережі суду.
7. Поняття IP- адреси.
8. Яка роль антивірусного програмного забезпечення у функціонуванні локальної мережі суду.
9. Поняття фаєрволу.
10. Поняття системи резервного копіювання.
11. Що таке база даних?
12. Поняття електронної таблиці.
13. Які умови є нормальними для функціонування комп'ютерного обладнання?

14. Що таке мережевий комутатор (світч) та його функції?
15. Що таке мережевий комутатор (хаб) та його функції?

***Питання на перевірку знання Інструкції з діловодства в місцевих загальних судах, апеляційних судах областей, апеляційних судах міст Києва та Севастополя, Апеляційному суді АРК та Вищому спеціалізованому суді України з розгляду цивільних і кримінальних справ, ЗУ «Про інформацію» (старші секретарі суду, судові розпорядники)***

1. Порядок роботи з речовими доказами.
2. Формування судових справ.
3. Порядок підготовки та надсилання вихідної кореспонденції.
4. Порядок виконання ухвал, постановлених суддями.
5. Передача та виконання непроцесуальних документів.
6. Порядок розгляду звернень громадян та запитів на публічну інформацію.
7. Порядок опрацювання вхідної кореспонденції.
8. Складання номенклатури справ суду. Формування у справи непроцесуальних документів.
9. Реєстрація та облік судових справ (матеріалів кримінального провадження).
10. Приймання та облік апеляційних скарг на судові рішення.
11. Гарантії діяльності засобів масової інформації та журналістів.
12. Право на інформацію та його реалізація.
13. Основні види інформаційної діяльності.
14. Види інформації.
15. Ведення номенклатурних справ суду

***Питання на перевірку знання «Інструкції з діловодства в місцевому загальному суді», ЗУ «Про інформацію», ЗУ «Про доступ до публічної інформації», ЗУ «Про звернення громадян» (консультант суду)***

1. Реєстрація та облік звернень громадян.
2. Правила ведення систематичної картотеки нормативно-правових актів, судової статистики.
3. Перелік основних статистичних звітів суду та терміни їх подачі до територіального управління Державної судової адміністрації України.
4. Ведення діловодства в місцевому загальному суді. Загальні положення.
5. Номенклатура справ суду: складання, робота з нею.
6. Поняття публічної інформації.
7. Принципи забезпечення доступу до публічної інформації.
8. Гарантії забезпечення права на доступ до публічної інформації
9. Визначення та перелік суб'єктів у сфері доступу до публічної інформації.
10. Строк розгляду запитів про надання інформації.

11. Відповідальність за порушення законодавства про доступ до публічної інформації.
12. Звернення, які не підлягають розгляду та вирішенню за Законом України «Про звернення громадян».
13. Термін розгляду звернень за Законом України «Про звернення громадян».
14. Вимоги Інструкції по діловодству щодо приймання, розгляду та реєстрації кореспонденції, що надходить до суду
15. Які реєстраційні індекси мають судові справи?

## Перелік питань на іспит Машівського районного суду Полтавської області

Додаток 2  
до наказу № 17/03-07 ДС  
від 07.09.2011 року

### Питання на перевірку знань судових розпорядників:

1. Положення про службу судових розпорядників та організацію її діяльності, затвердженого наказом Державної судової адміністрації України від 14.07.2011 року за № 112.
2. Інструкції про порядок забезпечення старшими судовими розпорядниками та судовими розпорядниками проведення судового засідання, їх взаємодія з правоохоронними органами, затвердженої Наказом ДСА України від 18.10.2004 року № 182/04.
3. Правил носіння форменого одягу працівниками служби судових розпорядників та розміщення на ньому знаків розрізнення, затверджених Наказом ДСА України від 01.10.2004 року № 171/04.

#### (судовий розпорядник)

- Організаційне забезпечення діяльності служби судових розпорядників.
- Основні завдання та функції підрозділів служби судових розпорядників.
- Права та обов'язки судових розпорядників, їх підпорядкування.
- Права та обов'язки старшого судового розпорядника.
- Відповідальність за невиконання чи неналежне виконання посадових обов'язків.
- З чого складається формений одяг і знаки розрізнення працівників служби судових розпорядників, порядок його носіння.
- Організація забезпечення проведення судового засідання.
- Що забороняється судовому розпоряднику під час виконання посадових обов'язків.
- Здійснення заходів щодо забезпечення проведення судового засідання та винесення судом рішення у справі. Дії судового розпорядника після закінчення судового засідання.
- Дії судового розпорядника в надзвичайних ситуаціях.
- Порядок взаємодії з працівниками правоохоронних органів з питань забезпечення проведення судового засідання.
- Забезпечення доставки до місця проведення судового засідання матеріалів справи та їх збереження.
- Склад правопорушення, передбаченого ст. 185-3 Кодексу про адміністративні правопорушення України «Прояв неповаги до суду».

- Правила складання протоколу до вчинення правопорушення, передбаченого ст. 185-3 Кодексу про адміністративні правопорушення України «Прояв неповаги до суду».
- Хто може бути призначений на посаду судового розпорядника та старшого судового розпорядника.

### **Питання на перевірку знань головного спеціаліста з бухгалтерського обліку:**

1. Облік сум за дорученнями.
2. Характеристика діяльності бюджетних установ та правові засади їх діяльності.
3. Організація бухгалтерського обліку в бюджетних установах.
4. План розрахунків бюджетних установ та його структура.
5. Меморіальні ордери: їх види та застосування.
6. Поняття про кошторис. Види кошторисів.
7. Складання проектів кошторисів.
8. Розгляд і затвердження кошторисів.
9. Внесення змін до кошторисів.
10. Основні принципи та порядок фінансування бюджетних установ.
11. Система розпорядників бюджетних коштів.
12. Облік фінансування за відомчою структурою.
13. Облік фінансування через органи Державного казначейства.
14. Поняття бюджетної класифікації та її структура. Склад і класифікація видатків.
15. Облік касових видатків.
16. Облік фактичних видатків.
17. Каса як окремий структурний підрозділ бюджетних організацій та установ.
18. Організація обліку касових операцій у бухгалтерії бюджетних установ.
19. Суть розрахунків, причини їх виникнення. Завдання обліку розрахунків.
20. Облік розрахунків з підзвітними особами.
21. Облік розрахунків за виконані роботи та надані послуги.
22. Облік розрахунків зі страхуванням.
23. Облік розрахунків за податками та платежами.
24. Облік розрахунків з різними дебіторами.
25. Облік розрахунків з різними кредиторами.
26. Облік наявності та надходження основних засобів.
27. Облік зносу та ремонту основних засобів.
28. Облік вибуття основних засобів.
29. Характеристика, класифікація та оцінка запасів бюджетних установ. Завдання обліку запасів.
30. Документальне оформлення надходження та вибуття запасів.
31. Складський облік запасів.



32. Синтетичний та аналітичний облік запасів.
33. Методи обліку запасів.
34. Облік МШП.
35. Праця та заробітна плата у бюджетних установах. Завдання обліку.
36. Оперативний облік особового складу працівників.
37. Облік використання робочого часу та виробітку.
38. Форми та види оплати праці в бюджетних установах.
39. Порядок нарахування заробітної плати.
40. Утримання із заробітної плати працівників.
41. Нарахування заробітної плати за середнім заробітком.
42. Облік розрахунку із заробітної плати.
43. Власні кошти бюджетних установ, їх склад та призначення. Завдання обліку коштів спеціального фонду.
44. Облік спеціальних коштів.
45. Порядок складання балансу.
46. Облік депозитних сум.
47. Облік інших власних надходжень.
48. Поняття про звітність бюджетних установ.
49. Види звітності.

#### **Питання на перевірку знань головного спеціаліста інформаційних технологій:**

1. Спеціалізоване програмне забезпечення діяльності судової системи.
2. Онлайн-ресурси судової системи.
3. Автоматизована система документообігу загального складу (КП «ДЗС»).
4. Робота з шаблонами, зв'язками та фільтрами в системі електронного документообігу загального складу (КП «ДЗС»).
5. Система реплікації даних, порядок підключення реплікацій до суддів.
6. Система резервного копіювання.
7. Комплекс фіксації судового процесу «Оберіг» і «Камертон».
8. Порядок налаштування та відправка документів у Єдиний державний реєстр судових рішень.
9. Положення про автоматизовану систему документообігу суду.
10. Адміністрація та підтримка веб-сайту суду у складі веб-порталу «Судова влада України».
11. Фіксування судового процесу технічними засобами.
12. Технічні засоби обробки статистичних звітів суду.
13. Інформаційна система «Ліга Закон».
14. Приймання та відправлення електронної пошти.
15. Робота з персональним комп'ютером.
16. Електронний цифровий підпис.
17. Локальна комп'ютерна мережа.

18. Забезпечення введення в експлуатацію, встановлення, обслуговування комп'ютерної техніки, периферійного обладнання та оргтехніки, що експлуатуються в суді.
19. Використання антивірусного захисту локальної комп'ютерної мережі.

#### Питання на перевірку знань помічника судді:

1. Яка правова система діє в Україні. Порядок набуття чинності законів та інших нормативно – правових актів України. Що таке систематизація, інкорпорація, кодифікація. Характеристика норми права і статті закону.
2. Рішення Конституційного суду як особливий вид джерела права.
3. Юридичне значення роз'яснень Пленуму Верховного Суду України та рекомендацій Президії Верховного Суду України. Значення практики Європейського Суду з прав людини при здійсненні правосуддя. Що таке правовий прецедент та його застосування? Якими є акти органів місцевого самоврядування за своєю юридичною природою?
4. Якими нормативними актами регулюються сімейні та трудові відносини, а також відносини з приводу використання землі, її надр, вод, лісів та відносини юридичних осіб, що впливають з їх статусів?
5. У яких випадках суд може провести закрите судове засідання і це не буде порушенням конституційного принципу гласності судового процесу? Чи може суд відхиляти клопотання учасників судового процесу про його повне фіксування технічними засобами?
6. Що є підставою юридичної відповідальності. Що означає недоторканність Президента України, народних депутатів і суддів, і яка юридична відповідальність встановлена законодавством для вказаних осіб?
7. Справи про адміністративне правопорушення. Види постанов, що виносяться судом, та види адміністративних стягнень, що призначаються. Яких строків повинен дотримуватись суд (суддя) при накладенні адміністративного стягнення? Які обставини підлягають з'ясуванню при розгляді справи про адміністративне правопорушення?
8. Які особи беруть участь у провадженні в справі про адміністративне правопорушення, і чи можна оскаржити рішення суду по такій категорії справ? Які обставини виключають адміністративну відповідальність? У чому полягає склад правопорушення щодо неповаги до суду?
9. Суддя одноособово розглядає всі цивільні справи, підвідомчі судові. Чи є винятки з цього положення, якщо так, то які саме? Підстави для відводу суддів. Порядок вирішення питання про відвід судді.
10. Строки розгляду судових справ: кримінальних, цивільних, адміністративних.
11. Судові витрати. У яких позовах не визначається його ціна. Засоби забезпечення позову та забезпечення доказів.

12. Що таке цивільна процесуальна дієздатність? Які особи мають право порушувати цивільні справи в суді? В яких випадках прокурор здійснює представництво інтересів громадян в суді?
13. Поняття юридичної особи. Які документи підтверджують повноваження представників на ведення справи в суді та строки їх дії?
14. Який загальний строк встановлюється для захисту прав за позовом особи, право якої порушено (позовна давність)? Які підстави для відмови суддею у прийнятті позовної заяви?
15. Перегляд справ у апеляційній інстанції.
16. Повноваження суду касаційної інстанції.
17. Перегляд судових рішень, що набрали законної сили в зв'язку з нововиявленими та винятковими обставинами. Підстави, порядок розгляду.
18. Що є джерелами кримінального права? Чи допускається в кримінальній справі України аналогія? Чи може кримінальний закон мати зворотну силу? Який кримінальний закон має застосовуватись у випадках розриву в часі діяння і його наслідку?
19. Чи можна вважати особу винуватою у вчиненні злочину та застосовувати до неї кримінальне покарання, якщо в законному порядку її вину не буде доведено? З якого віку особа підпадає під кримінальну відповідальність? З якого віку до неповнолітньої особи можливе застосування примусових заходів виховного характеру за вчинення суспільно небезпечних діянь?
20. Поняття неосудності. Обмежена осудність. Які юридичні наслідки добровільної відмови від вчинення злочину? За яких умов переривається перебіг давності притягнення до кримінальної відповідальності?
21. Яка норма застосовується у випадках конкуренції загальної та спеціальної норми? Що таке ідеальна сукупність злочинів? Основні види покарання. Які покарання можуть призначатися як основні або як додаткові?
22. Вичерпний перелік яких обставин (пом'якшуючих чи обтяжуючих) встановлено у Кримінальному кодексі України. Правила застосування статті 75 КК України (звільнення від відбування покарання з випробуванням).
23. Які дії повинен вчинити суд при підготовці справи до судового розгляду? Попередній розгляд справи.
24. Апеляційне оскарження вироку. Особи, що мають право на оскарження. Які рішення вправі прийняти вищестоящий прокурор стосовно внесення апеляційних подань з кримінальних справ? За чий зверненням можуть бути переглянуті вироки, ухвали і постанови суду, що набрали законної сили?
25. Які завдання державного обвинувачення? В яких випадках участь прокурора в судовому засіданні є обов'язковою? Які наслідки неявки прокурора в судове засідання? Які правові наслідки має відмова прокурора від обвинувачення? Який порядок розгляду прокурором кло-

- потань та скарг, що надійшли від нього, після того, як уже справа була направлена до суду?
26. Суб'єкти організаційного забезпечення діяльності судів. Який орган утворює місцеві суди? Система загальних судів України.
  27. Повноваження та склад Верховного Суду України. Питання, підвідомчі Вищій раді юстиції.
  28. Статус професійного судді. Обов'язкові вимоги до претендентів на посаду суддів. Підстави для звільнення суддів з посади.
  29. Стаття 377 Кримінального кодексу України: передбачена відповідальність за погрозу не тільки судді, а й його близьким родичам. В якому нормативному акті визначені особи, яких слід розуміти під терміном «близькі родичі»?
  30. На якому етапі розвитку судової системи захисник був допущений не тільки до судового розгляду, а й до попереднього слідства? Що означають конституційні вимоги забезпечення обвинуваченому прав на захист? Хто може бути захисником обвинуваченого у кримінальному судочинстві?
  31. Що означає втручання у вирішенні судових справ (ст. 376 КК України). Незалежність суддів при здійсненні правосуддя.



## ДОДАТОК 5

### Психологічне тестування в Апеляційному суді Івано-Франківської області

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказом голови Апеляційного суду  
Івано-Франківської області  
від 02 січня 2009 року № 03-4/2

#### ПОЛОЖЕННЯ

*про психологічне тестування кандидатів, що претендують на заміщення вакантних посад державних службовців Апеляційного суду  
Івано-Франківської області*

Психологічне тестування проходять кандидати, що склали іспит. Воно проводиться працівником Апеляційного суду Івано-Франківської області, який має відповідну освіту психолога, з метою визначення індивідуально-типологічних якостей та здібностей кандидата на заміщення вакантної посади державного службовця (далі – кандидата), а також ступеню відповідності його психологічних характеристик вимогам вакантної посади. При здійсненні обстеження психолог як фахівець керується вимогами Етичного кодексу психологів, затвердженого на установчому з'їзді Товариства психологів України від 20.12.1990 року, а саме, що стосується конфіденційності одержаної при обстеженні інформації.

Метою даного Положення є оптимізація часових, матеріальних затрат та отриманої якості в стратегії і технології підбору персоналу. Підбір персоналу – це залучення кандидатів відповідної кваліфікації для визначеної позиції, з яких в подальшому відбираються і приймаються на посаду ті, які найбільше відповідають її вимогам.

Дане Положення визначає критерії відбору кандидатів під час проходження конкурсу на заміщення вакантної посади державного службовця Апеляційного суду Івано-Франківської області. Дані критерії поділяються на: формальні, професійні, особистісні.

Формальні критерії – це анкетні дані (прізвище, ім'я, по батькові, дата народження, стать, сімейний стан, адреса проживання);

Професійні критерії – це одержана освіта (назва навчального закладу, період навчання, вчені звання, ступені), досвід роботи (перелік місць роботи, назви займаних посад, стаж роботи);

Особистісні критерії – це індивідуально-типологічні особливості (особливості темпераменту), внутрішні психічні диспозиції (психофізіологічний

стан людини, її стійкість до стресових ситуацій, конфліктність, активність і комунікативні здібності), особистісні риси людини (конституційні фактори), самооцінка особистості, характер відносин з навколишнім світом, риси характеру – відкритість, чуйність, агресивність.

Процес психологічного тестування включає в себе застосування найоптимальніших технік і методик для виявлення та прийому на роботу найкращого кандидата.

Вимоги до кандидата формуються на основі посадових інструкцій.

Відбір проводиться у відповідності із профілем вимог до кандидата і з врахуванням його професійних, індивідуально-типологічних якостей та здібностей.

Методи відбору повинні бути економічно доцільними, юридично допустимими, етично витриманими.

Комплекс процедур відбору включає в себе такі етапи:

- заповнення анкети кандидата;
- аналіз інформації про кандидатів на основі заповнених анкет;
- співбесіда;
- тестування, тобто визначення ступеню відповідності психологічних характеристик кандидата вимогам вакантної посади;
- подання висновків про результати тестування голові суду для прийняття рішення про можливість призначення кандидата на вакантну посаду державного службовця.

На первинному етапі кандидату пропонується заповнити анкету (додаток 1), після чого проводиться аналіз його документів на основі відповідності формальним вимогам вакантної посади (освіта, кваліфікація, вік).

На початку співбесіди кандидата ознайомлюють зі специфікою посади для прийняття рішення про продовження участі в процедурі відбору (додаток 2). Опис структури посади погоджується керівником апарату суду попередньо, із зазначенням обов'язкових вимог до кандидата, результатів, що очікуються від нього, професійних та особистісних якостей, яким повинен відповідати кандидат.

Мета співбесіди: визначити, наскільки кандидат відповідає пропонованій посаді, отримати інформацію про його мотиви і мету.

Структура підготовки та проведення співбесіди викладена у додатку 3. Результати співбесіди фіксуються на спеціальному бланку і зберігаються до моменту призначення на посаду. За результатами співбесіди визначаються такі якості кандидата, як комунікабельність, його інтелектуальний рівень,

готовність до співпраці, лідерський потенціал, впевненість в собі, мотивація тощо.

В процесі обстеження використовуються проєктивні методики і питальники, які мають надійні показники свідомого викривлення результатів, оскільки тестування носить характер експертизи.

Перед проходженням психологічного тестування кандидати підписують бланк добровільної згоди на участь у ньому (додаток 4) та ознайомлюються з порядком його проведення (додаток 5).

Під час роботи кандидата психолог здійснює безперервне спостереження за його діями та поведінкою з метою отримання додаткової психологічної інформації. В ході обстеження необхідно робити перерви на 10 – 15 хвилин після кожної години роботи, загальна тривалість обстеження протягом дня не повинна перевищувати 5 годин.

Потім дані психодіагностики опрацьовуються і аналізуються.

Висновки про результати тестування заносяться у протокол дослідження, який разом з рейтингом кандидатів (додаток 6) доводиться до відома кандидата та подається на розгляд безпосередньо голові Апеляційного суду Івано-Франківської області для прийняття рішення про можливість призначення кандидата на вакантну посаду державного службовця.

Усі носії інформації із результатами психологічного тестування повинні забезпечувати конфіденційність її використання. В разі допущення витoku інформації про безпосередні показники застосування психодіагностичних методик, проведення співбесід з кандидатами, психолог, який проводив відповідні заходи, несе юридичну відповідальність згідно із законом. Суб'єктам професійно-психологічного відбору забороняється обговорювати зміст, процедуру та результати професійно-психологічного відбору з особами, функціональними обов'язками яких не визначається участь в організації та проведенні заходів з відбору кандидатів.

Документи професійно-психологічного відбору (описи методик, стимульні матеріали, реєстраційні бланки до методик, інший психодіагностичний інструментарій, журнал обліку результатів професійно-психологічного відбору) зберігаються психологом у металевій шафі, що опечатується його особистою печаткою для усунення можливості доступу до них сторонніх осіб.



**Додаток 1**  
**до Положення про психологічне тестування**  
**кандидатів, що претендують на заміщення**  
**вакантних посад державних службовців**  
**Апеляційного суду Івано-Франківської області**

**Анкета кандидата**

1. Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_
2. Дата і місце народження \_\_\_\_\_
3. Місце проживання \_\_\_\_\_
4. Телефон: дом. \_\_\_\_\_, контакт. \_\_\_\_\_
5. E-mail \_\_\_\_\_
6. Сімейний стан: одружений (заміжня), не одружений(-а) (необхідне підкреслити)
7. Дані про членів сім'ї:  
Дружина (чоловік) \_\_\_\_\_  
де і ким працює \_\_\_\_\_  
Діти, де і ким працюють (вчаться) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Коли і який навчальний заклад закінчили, отримана спеціальність (без скорочень) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Якими іншими спеціальностями Ви володієте \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Опишіть зміст роботи, яку Ви виконували раніше \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Чи доводилось Вам керувати людьми (вказіть стаж керівної роботи і кількість підлеглих)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Які Ваші цілі, професійні і особисті? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. В якості кого Ви були б найбільш корисними в будь-якій організації? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. Опишіть, на Ваш погляд, ідеального. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. На Ваш погляд, через що найчастіше виникають конфлікти в колективі? \_\_\_\_\_
16. Як Ви думаєте, чому при одному і тому ж рівні доходів – в одних фірмах люди крадуть, а в інших ні? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
17. Як Ви думаєте, яким має бути хороший співробітник? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
18. Яких людей найчастіше приймають на роботу на хороші посади? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
19. Як Ви думаєте, що може змусити людину звільнитися? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. Які особистісні якості, на Вашу думку, розвинуті у Вас в достатній мірі, а які необхідно ще розвивати, щоб стати хорошим спеціалістом в даній сфері діяльності?  
Розвинуті добре  
\_\_\_\_\_
- Вимагають розвитку  
\_\_\_\_\_

21. Чого Ви чекаєте від нового місця роботи? Які особливості даної посади важливі для Вас? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Ви впевнені, що Ваше рішення працювати у нас повністю відповідає Вашим інтересам і бажанням:  
абсолютно впевнений; не дуже впевнений; не впевнений; важко відповісти; (необхідне підкреслити)
23. З якого часу Ви могли би приступити до роботи? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Дякуємо за співпрацю!*

Дата заповнення \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

**Додаток 2**  
**до Положення про психологічне тестування**  
**кандидатів, що претендують на заміщення**  
**вакантних посад державних службовців**  
**Апеляційного суду Івано-Франківської області**

**Специфікація посади**

<b>Назва посади</b>	
Відділ	
Ключові завдання відділу	
Посадові обов'язки	
Підпорядкування	
Результати, очікувані від кандидата	
Кількість працівників у відділі	
Кількість підлеглих	
Обов'язкові вимоги до кандидата	
Освіта (спеціалізація)	
Необхідні знання, навички	
Навички роботи на комп'ютері (програми, рівень користувача)	
Практичний досвід роботи на посаді (термін)	
Інформація про умови оплати праці	
Нижня/верхня межа оплати	
Наявність премій: Так/Ні	
Період проходження випробувального терміну	
Особистісна специфікація для кандидата	
Професійні якості кандидата	
Особистісні якості кандидата	

**Додаток 3**  
**до Положення про психологічне тестування**  
**кандидатів, що претендують на заміщення**  
**вакантних посад державних службовців**  
**Апеляційного суду Івано-Франківської області**

**СТРУКТУРА СПІВБЕСІДИ З КАНДИДАТОМ**

**1 етап. Знайомство, встановлення контакту.**

Час 5-10 хвилин. Завдання: створення неформальної обстановки. Рекомендуються зафіксувати перше враження про кандидата.

**2 етап. Аналіз соціально – демографічних факторів, ділових, психологічних якостей кандидата.**

Час 20-40 хвилин.

Проводиться у формі уточнюючих запитань-відповідей. Результати заносяться в бланк фіксації результатів співбесіди.

**3 етап. Відповіді на запитання кандидата.**

Кандидату пропонується задати запитання, які його цікавлять.

Мета: отримання інформації про ієрархію мотивів кандидата. Те, про що він запитує, в першу чергу – суб'єктивно найбільш важливе для нього.

Відсутність запитань може свідчити про занижену активність або відсутність інтересу до майбутньої роботи (мотивації).

Другорядні запитання можуть свідчити про невміння визначати пріоритети.

**4 етап. Завершення співбесіди.**

Займає 5-10 хвилин.

Кандидату надається інформація про подальшу співпрацю, йому дякують за проявлений інтерес до установи.

## Додаток 4

**РЕЄСТРАЦІЙНИЙ БЛАНК**  
**добровільної згоди кандидата**  
**на участь у психологічному тестуванні**

На основі Положення про підбір персоналу, при вступі на роботу, кандидати проходять психологічне тестування, є складовою частиною визначення професійної придатності і слугує додатковим критерієм при зарахуванні на роботу.

Я, \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

погоджуюсь виконувати заходи професійного психологічного відбору – пройти психологічне тестування і повідомляю, що безпосередньо перед його початком почуваю себе здоровим і працездатним.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ рік

(особистий підпис кандидата)

## ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПОРЯДОК ПРОХОДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТЕСТУВАННЯ

*Уважно прочитайте цю інформацію до кінця!*

Психологічне тестування повинні проходити всі кандидати на заміщення вакантних посад.

При собі Ви повинні мати паспорт (документ, що засвідчує Вашу особу).

Процедура психодіагностичного тестування полягає в проведенні ряду тестових завдань з метою визначення ваших інтелектуальних здібностей, а також основних особистісних якостей.

Виконання тестів варто здійснювати відповідно до інструкцій, що надаються психологом, який проводить обстеження.

Для успішного виконання завдань не потрібно якихось виняткових здібностей. Головне – суворо дотримуватись інструкції фахівця, бути щирим і відвертим, працювати серйозно і вдумливо.

Таке відношення до вивчення психологічних особливостей особи відповідає вашим інтересам, тому що нещирість, прагнення прикрасити себе, створити помилкове враження неминуче будуть виявлені при комп'ютерній обробці результатів. У цьому випадку вам буде необхідно проходити тестування повторно.

Після закінчення роботи та обробки результатів тестування Ви повинні пройти індивідуальну співбесіду.

Метою співбесіди є більш детальне вивчення рівня Вашого загального та розумового розвитку, особливостей характеру. Можливо, Вам доведеться відповісти на питання, що мають досить особистий характер. Однак побоюватись цього не варто. Конфіденційність та нерозголошення отриманих даних гарантується нормами професійної етики психологів.

**ЧЕКАЄМО ВІД ВАС КОНСТРУКТИВНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА**

**І БАЖАЄМО УСПІХІВ!**

**Додаток 6**  
**до Положення про психологічне тестування**  
**кандидатів, що претендують на заміщення**  
**вакантних посад державних службовців**  
**Апеляційного суду Івано-Франківської області**

**Бланк фіксації результатів співбесіди**

П.І.Б. кандидата \_\_\_\_\_

Оціночні критерії	Нижче вимог стандарту	Задовольняє вимоги стандарту	Вище вимог стандарту
Акуратність, охайність в одязі, зовнішньому вигляді			
Освіта			
Рівень кваліфікації			
Професійний досвід			
Інтелектуальний рівень			
Комунікабельність			
Готовність до співпраці			
Лідерський потенціал			
Впевненість у собі			
Мотивація – налаштування на високу віддачу в роботі			
Стан здоров'я			
Результати тестування			
Загальна оцінка:			
Висновок:			
Дата:			
Підпис:			





## ДОДАТОК 6

### ПРОГРАМИ ОРІЄНТАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом керівника апарату Апеляційного  
суду Івано-Франківської області  
від 09 листопада 2015 року № 03-03/57

Порядок проведення наставництва для новопризначених працівників Апеляційного суду Івано-Франківської області

Цей Порядок визначає організаційні засади проведення наставництва для новопризначених працівників Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі – апеляційний суд), їх орієнтації та адаптації.

#### 1. Загальні положення

1.1. Метою наставництва є: ознайомлення новопризначених працівників з організацією роботи апеляційного суду та його структурою, їх посадовими обов'язками, колегами, специфікою роботи, цілями, стилем управління, внутрішньою культурою колективу, доведення до їх свідомості того, яку якість роботи та поведінку від них очікують, сприяння виробленню у новопризначених працівників позитивного ставлення до своїх посад та до суду, досягнення єдиного результату в колективі, зниження психологічної напруги, влиття новопризначеного працівника в колектив як рівноправного його члена, досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальні строки, зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з виконання функціональних обов'язків; зменшення рівня плинності кадрів, консультування новопризначеного працівника в питаннях, пов'язаних з виконанням ним посадових обов'язків, надання йому допомоги у розвитку і вдосконаленні власних навичок і досвіду, координації його на робочому місці.

1.2. Основними завданнями наставництва є: прискорення процесу навчання новопризначеного працівника основним навичкам професії, розвиток здібностей самостійно та якісно виконувати завдання, покладені на нього, адаптація на робочому місці, до культури і правил поведінки працівників апеляційного суду, спрямування на кар'єрне зростання.

#### 2. Організація і проведення наставництва

2.1. Наставництво встановлюється для новопризначених працівників апеляційного суду.

2.2. З метою покращення діяльності та ефективності апеляційного суду з питань належного проведення наставництва при призначенні на посади в

апеляційному суді – використовувати перелік заходів для належного проведення наставництва новопризначених працівників (додаток №1).

2.3. Період наставництва триває до 3 місяців: 3 дні – орієнтація новопризначеного працівника, решта періоду – його адаптація.

2.4. Орієнтація новопризначеного працівника проводиться згідно контрольного переліку заходів для проведення орієнтації (додаток №2).

2.5. Адаптація проводиться згідно контрольного переліку заходів для проведення адаптації (додаток №3).

2.6. Наставники для новопризначених працівників призначаються наказом керівника апарату апеляційного суду з числа найбільш компетентних і досвідчених працівників апеляційного суду.

### **3. Права наставника**

3.1. Наставник, за згодою керівника апарату апеляційного суду, підключає для додаткового навчання новопризначеного працівника інших працівників апеляційного суду.

3.2. Вимагає робочі звіти у новопризначеного працівника в усній та письмовій формі.

3.3. Бере участь в обговоренні питань, пов'язаних із службовою, громадською діяльністю новопризначеного працівника, вносить пропозиції щодо його якостей як фахівця.

### **4. Обов'язки наставника**

4.1. Знати вимоги чинного законодавства, нормативних актів, які визначають права та обов'язки працівника за займаною посадою.

4.2. Всебічно вивчати ділові та моральні якості новопризначеного працівника, його відношення до роботи, колективу.

4.3. Надавати новопризначеному працівнику допомогу в оволодінні практичними навичками, виявляти та сумісно усувати допущені помилки.

4.4. Розвивати позитивні якості новопризначеного працівника, залучати до роботи в колективі, сприяти розвитку загальнокультурного та професійного рівня.

4.5. Постійно слідкувати за результатами роботи новопризначеного працівника, здійснювати моніторинг його досягнень.

4.6. Застосовувати об'єктивні критерії оцінки успішності проходження новопризначеним працівником наставництва.

Додаток №1

**Перелік заходів для належного проведення наставництва  
новопризначених працівників Апеляційного суду  
Івано-Франківської області**

№ з/п	Перелік заходів	Виконавець
1	Запрошення претендентів для написання заяви про призначення на посаду та заяви про проведення перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади»	Відділ кадрової роботи та державної служби
2	Написання заяви про призначення на посаду та заяви про проведення перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади»	Претендент на посаду
3	Передача заяви про призначення на посаду та заяви про проведення перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади» керівнику апарату суду для накладення резолюції	Відділ кадрової роботи та державної служби
4	Накладення резолюції на заяві про призначення на посаду	Керівник апарату апеляційного суду
5	Підготовка проекту наказу про призначення на посаду	Відділ кадрової роботи та державної служби
6	Погодження проекту наказу з відповідними працівниками апеляційного суду	Відділ кадрової роботи та державної служби
7	Підписання наказу про призначення на посаду	Керівник апарату апеляційного суду
8	Подача копії наказу у відділ бухгалтерського обліку та звітності апеляційного суду	Відділ кадрової роботи та державної служби
9	Ознайомлення з наказом відповідних працівників	Відділ кадрової роботи та державної служби
10	Введення даних про новопризначених працівників до електронної системи документообігу суду	Відділ кадрової роботи та державної служби
11	Внесення даних новопризначених працівників до телефонного довідника апеляційного суду	Відділ кадрової роботи та державної служби

№ з/п	Перелік заходів	Виконавець
12	Виготовлення бейджів для новопризначених працівників	Відділ інформаційно-аналітичного забезпечення та судової статистики
13	Повідомлення спецпідрозділу судової міліції «Грифон» про призначення на посади нових працівників апеляційного суду	Відділ кадрової роботи та державної служби
14	<p>Підготовка необхідних пакетів документів для подальшого вручення новопризначеним працівникам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформаційної довідки про установу (історія розвитку суду, особливі визначні досягнення, події, те, чим пишається колектив);</li> <li>• Закону України «Про державну службу» (для державних службовців);</li> <li>• Закону України «Про запобігання корупції» (для державних службовців та службовців);</li> <li>• Закону України «Про судоустрій і статус суддів»;</li> <li>• Закону України «Про звернення громадян» (для працівників відділу кодифікаційно-довідкової роботи та обліку звернень громадян);</li> <li>• Національних стандартів України «Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003», затверджених наказом Держспоживстандарту України від 07.04.2003 року №55, (якщо такий не працює в апеляційному суді);</li> <li>• Посадової інструкції;</li> <li>• Інструкції з діловодства в апеляційному загальному суді (якщо такий не працює в апеляційному суді);</li> <li>• Інструкції про порядок роботи з технічними засобами фіксування судового процесу (судового засідання) (для секретарів судового засідання, помічників суддів);</li> <li>• Телефонного довідника апеляційного суду;</li> <li>• Інших нормативно-правових актів, в залежності від посади, на яку призначений новий працівник апеляційного суду;</li> <li>• Правил поведінки працівника суду</li> </ul>	Відділ кадрової роботи та державної служби

№ з/п	Перелік заходів	Виконавець
15	Забезпечення робочого місця новопризначеного працівника необхідним офісним, канцелярським приладдям, технікою, програмним забезпеченням	Відділ господарського та матеріально-технічного забезпечення Відділ інформаційно-аналітичного забезпечення та судової статистики
16	Підготовка необхідної кадрової документації і бланків для оформлення особової справи	Відділ кадрової роботи та державної служби
17	Підготовка необхідної бухгалтерської документації та бланків	Відділ бухгалтерського обліку та звітності
18	Підготовка та надсилання у відповідні установи запитів про проведення перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади»	Відділ кадрової роботи та державної служби
19	Складання довідки про результати перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади»	Відділ кадрової роботи та державної служби

**Контрольний перелік заходів для проведення орієнтації  
новопризначених працівників Апеляційного суду  
Івано-Франківської області**

*(ведеться відділом кадрової роботи та державної служби)*

Ім'я \_\_\_\_\_

Прізвище \_\_\_\_\_

По батькові \_\_\_\_\_

Дата народження \_\_\_\_\_

Адреса: країна \_\_\_\_\_

Область \_\_\_\_\_ Район \_\_\_\_\_

Місто(село) \_\_\_\_\_

Вулиця та № будинку (квартири) \_\_\_\_\_

Конт. телефон \_\_\_\_\_ Моб. телефон \_\_\_\_\_

Назва посади \_\_\_\_\_

Категорія посади \_\_\_\_\_

Ранг \_\_\_\_\_

Початок адаптації \_\_\_\_\_ Закінчення адаптації \_\_\_\_\_

ППП та посада наставника (ків)

\_\_\_\_\_

ППП начальника структурного підрозділу

\_\_\_\_\_

Документ про призначення

\_\_\_\_\_

Робота:

- постійна
- тимчасова

Система відпусток:

- щорічна основна відпустка державного службовця тривалістю 30 календарних днів, згідно Закону України «Про державну службу»;
- додаткова відпустка за вислугу років у державному органі;
- додаткові відпустки, передбачені Кодексом законів про працю.

Перший робочий день \_\_\_\_\_

згідно наказу № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_



**Орієнтація новопризначених працівників  
Апеляційного суду Івано-Франківської області**

*(розраховано на 3 дні)*

№ з/п	Перелік заходів	Виконавець	Відмітка про виконання
<b>День перший</b>			
1	Зустріч новопризначених працівників з керівником апарату апеляційного суду.	Керівник апарату апеляційного суду	
2	Проведення неформальної бесіди з метою зняття емоційної напруги першого робочого дня.	Психолог апеляційного суду	
3	Ознайомлення новопризначених працівників із наказом про призначення на посаду.	Відділ кадрової роботи та державної служби апеляційного суду	
4	Вручення бейджів із зазначенням прізвища, імені, по батькові, займаної посади та установи.	Відділ кадрової роботи та державної служби Апеляційного суду	
5	Урочисте привітання новопризначених працівників колективом на загальних зборах працівників апеляційного суду. Вручення вітальної листівки.	Голова апеляційного суду Керівник апарату апеляційного суду	
6	Приведення до прийняття в урочистій обстановці новопризначеними працівниками Присяги державного службовця (для призначених на посади державних службовців апеляційного суду, у разі, коли Присяга не була прийнята раніше).	Керівник апарату апеляційного суду	

№ з/п	Перелік заходів	Виконавець	Відмітка про виконання
7	<p>Вручення інформативного та нормативного пакетів документів, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформаційної довідки про установу (історія розвитку суду, особливі визначні досягнення, події, те, чим пишається колектив);</li> <li>• Закону України «Про державну службу» (для державних службовців);</li> <li>• Закону України «Про запобігання корупції» (для державних службовців та службовців);</li> <li>• Закону України «Про судоустрій і статус суддів»;</li> <li>• Закону України «Про звернення громадян» (для працівників відділу кодифікаційно-довідкової роботи та обліку звернень громадян);</li> <li>• Національних стандартів України «Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003», затверджених наказом Держспоживстандарту України від 07.04.2003 року №55, (якщо такий не працює в апеляційному суді);</li> <li>• Посадової інструкції;</li> <li>• Інструкції з діловодства в апеляційному загальному суді (якщо такий не працює в апеляційному суді);</li> <li>• Інструкції про порядок роботи з технічними засобами фіксування судового процесу (судового засідання) (для секретарів судового засідання, помічників суддів);</li> <li>• Телефонного довідника апеляційного суду;</li> <li>• Інших нормативно-правових актів, в залежності від посади, на яку призначений новий працівник апеляційного суду;</li> <li>• Правил поведінки працівника суду</li> </ul>	Керівник апарату апеляційного суду	

№ з/п	Перелік заходів	Виконавець	Відмітка про виконання
8	<p>Ознайомлення із необхідними документами у відділі кадрової роботи та державної служби апеляційного суду, а саме з:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Правилами внутрішнього трудового розпорядку;</li> <li>• Правилами поведінки працівника суду;</li> <li>• Правилами протипожежної безпеки;</li> <li>• Положенням про апарат апеляційного суду;</li> <li>• Посадовою інструкцією;</li> <li>• Положенням про відділ;</li> <li>• записом в трудовій книжці про призначення на посаду та прийняття присяги.</li> </ul>	Відділ кадрової роботи та державної служби апеляційного суду	
9	<p>Ознайомлення із робочим місцем, облаштованим комп'ютером із встановленим програмним забезпеченням (Законодавча база «Ліга», текстовий редактор Microsoft Word, програми електронного документообігу суду, вітальне оформлення робочого стола комп'ютера) та забезпеченим відповідним офісним та канцелярським обладнанням.</p>	<p>Керівник апарату апеляційного суду</p> <p>Відділ інформаційно-аналітичного забезпечення та судової статистики апеляційного суду</p>	
10	<p>Ознайомлення із приміщенням суду та його структурними підрозділами.</p>	Керівник апарату апеляційного суду	
11	<p>Оформлення і подання до відділу бухгалтерського обліку та звітності апеляційного суду для виготовлення пластикової зарплатної картки.</p>	<p>Відділ кадрової роботи та державної служби апеляційного суду,</p> <p>Відділ бухгалтерського обліку та звітності апеляційного суду</p>	
<b>День другий</b>			
1	<p>Вступна бесіда з головою апеляційного суду щодо цінностей судової системи та значення суду для громади.</p>	Голова апеляційного суду	
2	<p>Зустріч (спілкування) з керівником апарату апеляційного суду з питань організаційної структури апеляційного суду, розподілу посадових обов'язків між працівниками.</p>	Керівник апарату апеляційного суду	

№ з/п	Перелік заходів	Виконавець	Відмітка про виконання
3	Лекція на тему: «Ознайомлення з порядком проходження документів в апеляційному суді».	Керівник апарату апеляційного суду  Начальник відділу загального діловодства – канцелярії апеляційного суду  Начальник відділу організаційного забезпечення розгляду кримінальних справ  Начальник відділу організаційного забезпечення розгляду цивільних справ	
4	Ознайомлення новопризначених працівників з неформальними відносинами в колективі, традиціями суду.	Психолог апеляційного суду	
<b>День третій</b>			
1	Ознайомлення новопризначених працівників з правилами спілкування з відвідувачами з урахуванням особливостей людей різного віку, соціального стану, матеріального достатку.	Керівник апарату апеляційного суду  Психолог апеляційного суду	
2	Загальний огляд національних стандартів «Вимоги до оформлення документів» Основні помилки, які допускають працівники суду при оформленні документів.	Начальник відділу інформаційно-аналітичного забезпечення та судової статистики  Начальник відділу загального діловодства – канцелярії апеляційного суду	
3	Лекція на тему: «Розвиток особистісної мотивації до роботи як шлях до кар'єрного росту».	Керівник апарату апеляційного суду  Психолог апеляційного суду	
4	Ознайомлення із коментованими правилами поведінки працівників суду. Причини необхідності дотримання неофіційного дрес-коду. Висока культура в колективі працівників суду.	Керівник апарату апеляційного суду  Психолог апеляційного суду	

**Адаптація новопризначених працівників  
Апеляційного суду Івано-Франківської області**

№ з/п	Перелік заходів	Виконавець	Відмітка про виконання
1	Знайомство новопризначеного працівника апеляційного суду із наставником.	Керівник апарату апеляційного суду	
2	Вступна бесіда новопризначеного працівника апеляційного суду із наставником.	Наставник, новопризначений працівник	
3	Наставнику спільно з новопризначеним працівником розробити програму наставництва в перший день адаптації (додаток №4).	Наставник, новопризначений працівник	
4	Обговорення результатів виконання програми на зустрічах.	Відділ кадрової роботи та державної служби Апеляційного суду	
5	Складання новопризначеним працівником та наставником звіту за результатами проходження програми наставництва.	Наставник, новопризначений працівник	
6	Подання звіту за результатами виконання програми наставництва на затвердження голові апеляційного суду.	Наставник	
7	Затвердження результатів виконання програми наставництва (звіту) керівником апарату апеляційного суду.	Керівник апарату апеляційного суду	
8	Долучення затверджених звітів за результатами виконання програми наставництва до матеріалів особової справи призначеного працівника.	Відділ кадрової роботи та державної служби апеляційного суду	

## Додаток № 4

## ПОГРАМА НАСТАВНИЦТВА

Новопризначеному \_\_\_\_\_ (посада)

\_\_\_\_\_  
(Прізвище, ім'я, по батькові)

Призначений на посаду – \_\_\_\_\_ (дата)

Наставник для новопризначеного працівника:

\_\_\_\_\_  
(Прізвище, ім'я, по батькові)\_\_\_\_\_  
(Посада)

Заходи і завдання, які повинні бути виконані новопризначеним працівником	Терміни виконання	Відмітки про результати виконання програми (виконано, виконано частково, не виконано)

Посада \_\_\_\_\_

(підпис) \_\_\_\_\_

Прізвище, ініціали (наставника) \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

(підпис) \_\_\_\_\_

Прізвище, ініціали (новопризначеного працівника) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Чорнобаївський районний суд  
Черкаської області

Контрольний перелік заходів  
для проведення адаптації працівника  
(ведеться в трьох копіях: 1 – кадрова служба;  
2 – новопризначений працівник; 3 – наставник)

Ім'я \_\_\_\_\_

Прізвище \_\_\_\_\_

По батькові \_\_\_\_\_

Дата народження \_\_\_\_\_

Адреса: країна \_\_\_\_\_ область \_\_\_\_\_

Район \_\_\_\_\_

Місто(село) \_\_\_\_\_

Вулиця та номер будинку (квартири) \_\_\_\_\_

Контактний телефон \_\_\_\_\_ моб. \_\_\_\_\_

Назва посади \_\_\_\_\_

Категорія посади \_\_\_\_\_

Ранг \_\_\_\_\_

Початок адаптації \_\_\_\_\_

Закінчення адаптації \_\_\_\_\_

ППП та посада особи, відповідальної за організацію адаптації \_\_\_\_\_

ППП та посада наставника \_\_\_\_\_

ППП та посада керівника відділу \_\_\_\_\_

Документ про призначення \_\_\_\_\_

Робота:

- постійна;
- тимчасова.

Система відпусток:

- щорічна основна відпустка державному службовцю тривалістю 30 календарних днів, згідно Закону України «Про державну службу»;
- додаткова відпустка за вислугу років у державному органі;
- додаткові відпустки, передбачені Кодексом законів про працю.

Перший робочий день \_\_\_\_\_

згідно з наказом № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_



**Первинна адаптація**  
**Після проведення конкурсу**

Дата	Організаційні заходи	Виконавець	Відмітки про виконання
	Відправити привітальне повідомлення кандидату, ухвалений головою суду для призначення на посаду про результати конкурсу протягом трьох днів після його завершення, який рекомендований конкурсною комісією та, у повідомленні, зазначити дату прибуття до суду.	Кадрова служба	
	Запросити кандидата для написання заяви про призначення на посаду.	Кадрова служба	
<b>До першого робочого дня</b>			
	Підготувати проект наказу про призначення на посаду.	Кадрова служба	

Дата	Організаційні заходи	Виконавець	Відмітки про виконання
	<p>Сформувати інформативний та нормативний пакети документів для проведення орієнтації новопризначеного працівника.</p> <p><b>До інформативного пакету необхідно включити:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформаційний буклет щодо цінностей та місії судової системи;</li> <li>• Інформаційну довідку про установу (історія розвитку суду, особливі визначні досягнення, події, те, чим пишається колектив);</li> <li>• Органіграму (структуру підпорядкування) та схему будівлі;</li> <li>• Копію наказу суду про призначення на посаду;</li> <li>• Кваліфікаційну картку із закріпленими посадовими обов'язками, визначеними необхідними компетенціями;</li> <li>• Правила внутрішнього трудового розпорядку;</li> <li>• Правила поведінки працівника суду;</li> <li>• Загальні правила поведінки державного службовця (вручається при прийнятті присяги);</li> <li>• Рекомендації дрес-коду ;</li> <li>• Інструкцію з техніки безпеки;</li> <li>• Список працівників із зазначенням посад та відділів;</li> <li>• Телефонний довідник суду;</li> <li>• Інформацію про порядок надання та види відпусток для державного службовця;</li> <li>• Інформацію про матеріальне та соціально-побутове забезпечення відповідно до законодавства;</li> <li>• Календар навчальних заходів;</li> <li>• Бланк форми щорічного оцінювання із інструкцією її заповнення та інструкцією щодо складання індивідуального плану.</li> </ul> <p><b>Нормативний пакет документів:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конституція України;</li> <li>• ЗУ «Про державну службу»;</li> <li>• ЗУ «Про боротьбу з корупцією»;</li> <li>• Національний стандарт України «Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003», затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 07.04.2003 N55;</li> <li>• Посадова інструкція;</li> <li>• Положення про відділ;</li> <li>• Інструкція з діловодства;</li> <li>• Правила внутрішнього розпорядку;</li> <li>• Інші нормативно-правові акти, в залежності від посади, яку буде займати новопризначений працівник.</li> </ul>	Кадрова служба	Або в паперовому вигляді, або створити електронну папку на «робочому столі» комп'ютера нового працівника

Дата	Організаційні заходи	Виконавець	Відмітки про виконання
	<p><b>Підготувати документи для формування особової справи, а саме:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• довідку про перебування у кадровому резерві (у випадку перебування у кадровому резерві);</li> <li>• копію протоколу (витяг із протоколу) конкурсної комісії;</li> <li>• текст Присяги державного службовця (якщо присяга приймається в цьому державному органі, можливо, присяга була прийнята раніше);</li> <li>• інші документи, згідно з Порядком ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади, вилучають із особової справи кандидата на зайняття вакантної посади державного службовця (особова картка, форма П-2 ДС) із відповідним додатком, автобіографія, копії документів про освіту, копія паспорта громадянина України, відомості про доходи фінансового характеру щодо себе та членів своєї сім'ї, заяву про участь у конкурсі, загальні правила поведінки державного службовця, попередження про встановлені законодавством України обмеження, пов'язані із прийняттям на державну службу та її проходженням, заяву про згоду дотримання правил поведінки працівника суду.</li> </ul>	Кадрова служба	
	На нараді працівників апарату та суддів повідомити колектив про призначення нового працівника. Як варіант, можна крім наради розіслати працівникам інформаційне повідомлення.	Керівник апарату	
	Визначити кандидатуру наставника, підготувати документи, які його характеризують і подати на розгляд голові суду.	Подання керівника апарату голові суду	
	Обладнання робочого місця для нового працівника.	Безпосередній керівник, технічна служба/ господарський відділ	
	Повідомити спецпідрозділ судової міліції «Грифон» про новопризначеного працівника та день прибуття його до суду.	Керівник апарату суду, командир спецпідрозділу	
	Ввести особисті дані нового працівника до списку телефонів та до комп'ютерної програми «Діловодство суду».	Керівник апарату, кадрова служба, технічна служба	

Дата	Організаційні заходи	Виконавець	Відмітки про виконання
	Ввести особисті дані до списку днів народження.	Кадрова служба	
<b>Орієнтаційна діяльність (перший робочий день)</b>			
	Ознайомлення нового працівника із наказом про призначення на предмет його умов.	Кадрова служба	
	Оформлення трудової книжки новопризначеному працівнику.	Кадрова служба	
	Вручення інформативного та нормативного пакетів документів.	Кадрова служба	
	Зустріч із новопризначеним працівником у визначений день.	Голова суду або заступник голови, керівник апарату	
	Урочисте привітання нового працівника колективом.	Голова суду, керівник апарату, колектив	
	Прийняття в урочистій обстановці Присяги державного службовця. (За умови, що присяга не була прийнята раніше. Особам, призначеним на посади державних службовців з установленням випробування, ранги присвоюються з урахуванням його результатів, тобто після закінчення вказаного терміну. У той же день і приймають присягу).	Керівник апарату, кадрова служба, новий працівник	
	Ознайомлення із приміщенням суду, структурними відділами, музеєм суду та бібліотекою.	Наставник/керівник апарату/безпосередній керівник, новий працівник, бібліотекар	
	Ознайомлення із місцем збору у випадку евакуації.	Відповідальна особа	
	Ознайомлення із робочим місцем.	Керівник апарату суду (безпосередній начальник)	
	Знайомство із наставником.	Кадрова служба, безпосередній керівник	

Дата	Організаційні заходи	Виконавець	Відмітки про виконання
	Виготовити посвідчення працівника суду.	Кадрова служба	
	Оформити та надіслати копію наказу про призначення на посаду до ТУ ДСА або бухгалтерію суду для нарахування заробітної плати та введення нового працівника до штатного розкладу.	Кадрова служба	
	<b>Оформити та надіслати документи для нарахування новопризначеному працівнику заробітної плати:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• завірену копію ідентифікаційного коду;</li> <li>• заяву про застосування 100 % соціальної пільги;</li> <li>• копію наказу про призначення на посаду.</li> </ul>	Кадрова служба, бухгалтерія	
	Проінформувати новопризначеного працівника про банк, який обслуговує працівників суду для відкриття рахунку.	Кадрова служба, бухгалтерія	
<b>Орієнтаційна діяльність Наставництво (до закінчення адаптації)</b>			
	Наставничча вступна бесіда особисто з головою суду /або заступником голови щодо цінностей судової системи та значення для громади (представлення керівника апарату суду як «головного судового управляючого»). Вступна бесіда із наставником.	Голова суду, заступник голови, керівник апарату, наставник	
	Вступна бесіда з психологом для обговорення результатів тестування при проходженні конкурсу, дача рекомендацій згідно результатів тестування по організації робочого часу (враховуючи індивідуально-типологічні особливості), рекомендації по особливостям морально-психологічного клімату колективу, з метою гармонійного влиття в колектив. Обговорення плану індивідуальної роботи з психологом в орієнтаційний та адаптаційний періоди.	Психолог, новопризначений працівник	
	Складання програми наставництва (додаток № 1).	Наставник, новопризначений працівник	
	Поетапне виконання передбачених у програмі наставництва завдань та заходів.	Наставник, новопризначений працівник	
	Складання звіту про виконання програми наставництва (додаток № 2). Обговорення результатів виконання програми на зустрічах з наставником.	Новопризначений працівник	

Дата	Організаційні заходи	Виконавець	Відмітки про виконання
	Оформлення наставником (та новим працівником) звіту про проходження орієнтації за результатами виконання програми наставництва.	Наставник за участю та з обговоренням і з підписом обох – наставника та нового працівника	
	Затвердження результатів виконання програми наставництва головою суду.	Наставник, голова суду	

### Вторинна адаптація

Дата	Організаційні заходи (поява вакантної посади)	Виконавець
	Оголошення про вакантну посаду на оперативній нараді працівників.	Керівник апарату суду
	Виявлення бажання працівника, який відповідає кваліфікаційним вимогам, зайняти вакантну посаду.	
<b>Стажування (1 – 2 місяці)(може бути і 2 тижні)</b>		
	Оформлення заяви про допущення до стажування для зайняття вакантної посади.	Кадрова служба, державний службовець
	Підготувати проект наказу про призначення керівника стажування і подати на затвердження голові суду.	Кадрова служба, голова суду
	Затвердити індивідуальний план стажування.	Керівник стажування
	Вступна бесіда з психологом, проведення психологічного тестування для виявлення індивідуально-типологічних та особистісних якостей з метою консультування по успішному проходженню адаптаційного періоду. Обговорення плану індивідуальної роботи з психологом на адаптаційний період.	Психолог, державний службовець
	Поетапне виконання та моніторинг завдань та заходів, передбачених у індивідуальному плані стажування.	Стажист, керівник стажування
	Оформлення стажистом та керівником стажування доповідної записки про результати стажування, яка подається голові суду на затвердження.	Стажист, керівник стажування, голова суду
	Резолюція та прийняття одного із наступних рішень: переведення на посаду, зарахування до кадрового резерву або подача документів на конкурс.	Голова суду
	У випадку успішного стажування – оформлення проекту наказу про призначення стажиста на посаду і затвердження його головою суду (Не обов'язково).	Кадрова служба
<b>До першого робочого дня на новій посаді:</b>		
	Повідомити на оперативній нараді працівників апарату суду та суддів про зайняття державним службовцем апарату суду вакантної посади.	Голова суду, Керівник апарату суду
	Підготувати та укомплектувати нове робоче місце для працівника.	Керівник апарату суду

Дата	Організаційні заходи (виникнення вакантної посади)	Виконавець
	Внести зміни до списку телефонів працівників суду.	Кадрова служба
	Виготовити посвідчення.	Кадрова служба
<b>Перший робочий день</b>		
	Урочисте привітання нового працівника.	Керівник апарату суду
	Ознайомлення із наказом про призначення.	Кадрова служба, стажист
	Ознайомлення із робочим місцем.	Керівник апарату суду, безпосередній керівник, стажист
	Оформити та надіслати копію наказу про призначення новопризначеного працівника на посаду до ТУ ДСА або бухгалтерію суду для нарахування заробітної плати для введення його до штатного розкладу.	Кадрова служба
	<p><b>Долучити до особової справи державного службовця документи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• заяву про проходження стажування на відповідній посаді;</li> <li>• індивідуальний план стажування;</li> <li>• доповідну записку про стажування з висновками керівника;</li> <li>• заяву про призначення на відповідну посаду;</li> <li>• копію наказу про призначення на посаду.</li> </ul>	Кадрова служба
	Зробити запис у трудовій книжці.	Кадрова служба.

Дати не проставлені, тому що кадрова служба (за необхідністю разом із керівником апарату) перед початком виконання заходів, передбачених у переліку, планує терміни їх виконання, залежно від навантаження роботи відповідальних за проведення адаптації осіб.

На нашу думку, визначення термінів виконання – індивідуальне. Терміни виконання деяких заходів, передбачених контрольним переліком, – імперативні (мають нормативне закріплення), а інші – диспозитивні.





## ДОДАТОК 7

### ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ

у Машівському районному суді Полтавської області

Додаток № 1 до наказу  
керівника апарату Машівського районного суду  
від 27.12.2011 р. № 26 /03-07 ДС

### ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

з працівниками Машівського Районного суду  
Полтавської області на 2012 рік

№ з/п	Термін проведення	Відповідальний працівник	Тема заняття	Відмітка про виконання
1	2	3	4	5
	Січень	1. Кирилюк Т. В. 2. Маковійчук В. С.	1. Робота автоматизованої системи документообігу, ЗУ «Про доступ до судових рішень». 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	
	Лютий	1. Дузенко С. А. 2. Маковійчук В. С.	1. Інструкція про порядок передання до архіву місцевого та апеляційного суду, зберігання в ньому, відбору та передання до державних архівних установ та архівних відділів міських рад судових справ та управлінської документації суду. 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	
	Березень	1. Маковійчук В. С.	1. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	

№ з/п	Термін проведення	Відповідальний працівник	Тема заняття	Відмітка про виконання
1	2	3	4	5
4.	Березень	2. Клименко Т. А.	2. Постанова КМУ «Про затвердження передачі дарунків, одержаних як подарунки державі, АРК, територіальній громаді, державним або комунальним установам чи організаціям». Декларування доходів суддів та державних службовців.	
	Квітень	1. Драченко І. І. 2. Маковійчук В. С.	1. Положення про доступ до публічної інформації у Машівському районному суді Полтавської області та організація роботи по зверненню громадян. 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	
	Травень	1. Шамайда В. М. 2. Маковійчук В. С.	1. Положення про службу судових розпорядників. 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	
	Червень	1. Свистун Л. С. 2. Маковійчук В. С.	1. Закон України «Про державну службу» в новій редакції. 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	
	Липень	1. Маковійчук В. С. 2. Маковійчук В. С.	1. Порядок офіційного оприлюднення нормативно-правових актів та набрання ними чинності. 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	
	Серпень	1. Гайдар О. В. 2. Маковійчук В. С.	1. Поняття суддівського самоврядування, його організаційні форми відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів». 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	
	Вересень	1. Козченко Л. Р. 2. Маковійчук В. С.	1. Порядок фіксування судового процесу технічними засобами. 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	
	Жовтень	1. Батюта Н. О. 2. Маковійчук В. С.	1. Речові докази у кримінальній справі. Зберігання речових доказів. 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	

№ з/п	Термін проведення	Відповідальний працівник	Тема заняття	Відмітка про виконання
1	2	3	4	5
	Листопад	1. Пехота С. О. 2. Маковійчук В. С.	1. Порядок зайняття посади судді суду загальної юрисдикції відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів». 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	
	Грудень	1. Панасенко Н. А. 2. Маковійчук В. С.	1. Статус і структура Національної школи суддів України. 2. Зміни та доповнення до чинного законодавства України.	



## ДОДАТОК 8

### КОНСПЕКТ ТРЕНІНГУ НА ТЕМУ: «МОТИВАЦІЯ»

Нотатки до тренінгу	Зміст презентації
	<p><b>Примітка:</b> Дана сесія має на меті навчити учасників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розуміти важливість та контекст мотивації працівників;</li> <li>• розуміти, як теорія менеджменту застосовує поведінкові моделі;</li> <li>• отримати практичні ідеї та розглянути техніки мотивації працівників.</li> </ul>
Лекція	<p>У рамках підготовки даної сесії викладачу варто приділити особливу увагу дебрифінгу. (Дебрифінг – підведення підсумків уроку. Заключний етап уроку, під час якого зазвичай викладач з'ясовує, що сподобалось на уроці, а що – ні, збирає побажання, коментарі, та в результаті узагальнює розкритий матеріал і спонукає до подальшого самостійного та більш глибокого вивчення матеріалу).</p>
Слайди № 1-2	<p>Визначте поняття мотивації як внутрішньої умови, що активізує поведінку та надає їй спрямування. Мотивація заряджає енергією та скеровує цілеспрямовану поведінку. Мотивація працівників є складним та плинним питанням, що стосується усіх в суді, не лише керівників суду. Організацію формують окремі особистості, що в ній працюють.</p>
Слайди № 3-6	<p>Усі люди різні. Кожна особа має певне коло сильних сторін (талантів). Кожна особа має характерну особистість. Існують численні тести самооцінки, які можна пройти для визначення власного типу особистості. До числа широковживаних тестів відноситься індикатор типів особистості Майерса Брігза (скорочено MBTI), або тест Кійрси. Знання типів особистості колег може допомогти поліпшити міжособистісні стосунки. В своїх командах лідери мають оцінити посадові обов'язки та сильні сторони працівників, і надалі використовувати таку інформацію для покращення умов роботи та розуміння відносин в колективі.</p>
Слайд № 7	<p><b>Чому мотивація важлива?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• результативність роботи залежить від можливостей працівника (знання, навички та вміння) та його мотивації;</li> <li>• зокрема, від мотивації залежать якість роботи та новаторство;</li> <li>• мотивування інших означає стимулювання та заохочення інших осіб та створення для них можливостей досягнення мети, плекання їхнього ентузіазму, відчуття важливості власного внеску та причетності й прагнення до видатних результатів;</li> <li>• мотивація – суттєва частина більшості з компетенцій та професійних навичок у сфері управління персоналом.</li> </ul>
Слайди № 8-10	<p>За допомогою червоних та зелених карток «перевірте пульс» групи, поставивши питання «так» чи «ні» про їх суди та працівників їх суду.</p>

Нотатки до тренінгу	Зміст презентації
Слайди № 11-12	Наведіть приклади внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників. Зверніть увагу, що саме внутрішня мотивація є найбільш сильною. Проведіть порівняння різних ситуацій в якості прикладів.
Слайд № 13	Презентуйте ієрархію потреб Маслоу, де людські потреби розбиті на 5 рівнів, та розміщуються пірамідою, що відображає їх ієрархію: фізіологічні, самозбереження, соціальні, потреби самоствердження та самореалізації. За даною теорією задоволення потреб, люди спочатку вмотивовані задовольняти потреби нижчого рівня, і лише потім в чіткій послідовності задовольняти потреби більш високого рівня.
Робота в групах	Запропонуйте учасникам (по групах, якщо є час) визначити по 5 основних мотиваційних чинників для працівників українських судів. Запишіть запропоновані чинники на фліпчарті в порядку їх називання.
Слайд № 15	Наведіть приклад результатів дослідження в США щодо того, що мотивує працівників, на їх думку. Зверніть увагу учасників та те, що на першому місці – цікава робота, а заробітна плата лише на шостому.
Слайд № 16	Запитайте, які демотиватори є найбільш розповсюдженими? (Наведіть приклад результатів дослідження в США). Зверніть увагу учасників на те, що на перших місцях зазначені брак комунікації (тобто відсутність у працівників відчуття прозорості, поінформованості та розуміння щодо того, що відбувається в організації, відсутність зворотного зв'язку) та мікроменеджмент (обтяження вказівками щодо покрокового виконання завдань, відсутність у працівників простору для прийняття рішень щодо виконання власної роботи в межах своїх повноважень, відсутність можливості запровадження нових підходів та ідей у свою роботу). Неадекватна зарплата була зазначена респондентами на останньому місці.
Слайд № 17	Коли працівники віддані своїй справі та дояльні, це безпосередньо справляє позитивний вплив на якість роботи суду загалом. Рефлексивне питання: чи може робота суду бути оцінена як ефективна, якщо працівники суду незадоволені своєю роботою, не мають належного інструментарію для виконання своїх функцій, не вмотивовані, не відчують належного управління, не мають та не плекають в організації відчуття власної місії та відданості своїй справі? Наголосіть на тому, що знати те, <b>як працівники сприймають робоче середовище</b> , важливо для керівників суду для скерування організаційного розвитку та змін, для оцінки командної роботи та формування стилю керівництва, для підвищення мотивації працівників та їх задоволеності від роботи, а отже, для поліпшення обслуговування громадян. Скористайтесь додатками та наведіть приклад десяти критеріїв вимірювання ефективності роботи судів першої інстанції «Court Tools» Національного центру судів штатів США. Зверніть увагу учасників на критерій № 9 «Рівень задоволеності працівників судів» та форми опитувальників щодо оцінки робочого середовища для керівників та для працівників.

Нотатки до тренінгу	Зміст презентації
Слайд № 18	<p>Успішні <b>програми офіційного визнання</b> характеризуються наступними елементами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прийняттям до уваги особистісних відмінностей окремих працівників, їх індивідуальності, та чітке визначення зразкової поведінки, яку слід відзначити;</li> <li>• Надають можливість працівникам приєднатися та взяти участь;</li> <li>• Формують зв'язок винагород із відповідною результативністю роботи;</li> <li>• Заохочують також тих, хто номінував кандидатів на нагороди;</li> <li>• Мають прозорий процес визнання досягнень.</li> </ul>
Слайд № 19	<p>У книжці «<b>Менеджер на одну хвилину</b>», автори – Спенсер Джонсон і Кеннет Бланхард, описують три ключі до ефективного менеджменту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Миттєві цілі</b> – (ті, що прописуються разом з працівником за одну хвилину та регулярно звіряються й зауважуються керівником при нагоді. Керівник при кожній нагоді посилається в своїх щоденних коментарях на цілі та цінності роботи суду);</li> <li>• <b>Миттєві зауваження</b>. (Помітивши, що працівник щось зробив погано, невідкладно зауважте йому на це, конкретно зазначивши, що саме що саме було не так, та якої поведінки натомість Ви очікуєте у відповідності до цілей та цінностей, що обговорювались; зазначте, що Ваше зауваження стосувалось саме помилкової дії, а не самої людини, а не невдоволені самою людиною, потисніть після зауваження один одному руки та нагадайте, що цінуєте та поважаєте його та його роботу, підбадьорте працівника і побажайте успіху. Якщо Ви будете випускати другу складову цього процесу, а скористаєтесь тільки критикою, працівники відчуватимуть тільки гіркоту та Вас зненавидять).</li> <li>• <b>Миттєві похвали</b>. (Коли Ви проходитье повз працівника та бачите, що від робить щось добре – невідкладно та щиро похваліть та подякуйте йому, а також зазначте що саме він зробив зараз добре, і чому це важливо, посилаючись на цілі і цінності роботи суду та колективу, які Ви з ним колись обговорювали).</li> </ul> <p>Концепція «Менеджера на одну хвилину» пов'язує усі ідеї з мотивації та дисциплінарної відповідальності із стратегічним баченням, повноваженнями суду та цінностями й внутрішньою корпоративною культурою, що має підтримуватись через щоденний контакт, розбудову соціального капіталу, через надання невідкладного зворотного зв'язку та через коучинг (менторство) (у доброзичливий спосіб).</p>
Слайди № 20-21	<p>Обговоріть важливість цінностей суду та команди. Наведіть приклади задекларованих цінностей команди Суду Сполучених Штатів у справах про банкрутство Округу Нью-Мехіко.</p> <p>Використовуючи ефективне лідерство та вміле управління, ми маємо присвятити наші зусилля тому, щоб працівники досягали свого найвищого потенціалу. Ключовим компонентом таких дій є максимізація мотивації працівників.</p>



Нотатки до тренінгу	Зміст презентації
Слайди № 22-23	Поверніться до форм неофіційного визнання: презентуйте 10 практичних способів мотивувати та утримувати високоефективних працівників та 6 груп дій лідерів за Герцом. Таким чином, підсумок: мотивація є комплексним завданням, а інтегрування її в управління/лідерство відбувається складно. Через те, що існує велика кількість можливих мотивуючих дій для застосування, ТА через те, що кожен працівник є унікальною особистістю зі своїми сильними сторонами і т.д., кожний ефективний менеджер (також кадровий фахівець, керівник апарату) має віднайти індивідуальний підхід до кожного підпорядкованого працівника для максимізації його мотивації та продуктивності.
Слайд № 24	Існує модель управління, що дає практичні поради щодо інтегрування усіх психологічних теорій та теорій з менеджменту, технік та заходів мотивації. Така модель називається <b>ситуативним лідерством</b> . Серед чотирьох стилів лідерства є такі: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Стиль вказівок</b> – лідер дає чіткі директивні вказівки та проводить пильний моніторинг виконання завдання.</li> <li>• <b>Стиль продажу</b> – лідер дає вказівки та пильно відстежує виконання, але також попередньо пояснює свої рішення, переконує та заохочує пропозиції та підтримує досягнення.</li> <li>• <b>Стиль участі</b> – лідер сприяє та надає підтримку зусиллям, спрямованим на виконання завдання, дає працівникові можливість ділити з керівником відповідальність за прийняття рішень.</li> <li>• <b>Стиль делегування</b> – лідер передає/делегує працівникові відповідальність за прийняття рішень та самостійне вирішення проблем.</li> </ul>
Слайди № 25-27	При застосуванні відповідного стилю лідерства важливо вживати мотиваційні дії, що відповідають контексту. Зокрема, пам'ятайте, що внутрішня мотивація є найпотужнішою.
Слайд № 28	Включіть в роздаткові матеріали та запропонуйте учасникам проглянути 35 способів мотивувати працівника «Позитивне підкріплення» за класифікацією дій лідерів Герцена.
Вправи для підбиття підсумків	Запропонуйте учасникам індивідуально заповнити форми опитування щодо оцінки робочого середовища для керівників та для працівників. (Включіть їх до роздаткових матеріалів).
Рольова гра	Попросить вибірково учасників в парах швидко продемонструвати можливі приклади ситуацій «Миттєвого менеджменту».

Нотатки до тренінгу	Зміст презентації
<p>Проведіть сесію мозкового штурму</p> <p>Дивіться «Корисні поради з мотивації» в додатках</p>	<p>Питання для обговорення в групах:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) З якими проблемами та питаннями ви стикаєтесь у ваших судах сьогодні?</li> <li>2) Які є спільні проблеми?</li> <li>3) Як ваші суди наразі вирішують ці проблемні питання?</li> <li>4) Які заходи можуть покращити мотивацію працівників (дивіться «Корисні поради з мотивації / Позитивне підкріплення»)?</li> <li>5) Які дії та інструментарій             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Необхідно інтенсивно застосовувати?</li> <li>• Необхідно уникати?</li> <li>• Необхідно змінити?</li> </ul> </li> </ol> <p>Обговоріть важливість та можливості визнання та винагороджень. Визначте пріоритети та повідомте (кожна група) про них усім учасникам.</p>

Дивіться презентацію до модуля

<p><b>Слайд 1</b></p>	<p style="text-align: center;"><small>Ці слайди були опрацьовані Наталією Баландіною на основі презентації Нормана Мейєра</small></p> <h1 style="text-align: center;">Мотивація працівників</h1> <h2 style="text-align: center;">Управління персоналом для судових управлінців</h2> <p style="text-align: center;"><small>Модуль VII. Мотивація працівників</small></p> <p style="text-align: right;"><small>1</small></p>
-----------------------	--

## Слайд 2

## Визначення поняття мотивації

- Мотивація – це внутрішня умова, що активізує поведінку та надає їй спрямування.
- Мотивація заряджає енергією та скеровує цілеспрямовану поведінку.

Модуль VII. Мотивація  
працівників

2

## Слайд 3

## Закон індивідуальних відмінностей

- Психологічний термін, який вживається на позначення того факту, що люди відрізняються один від одного характерами, здібностями, уявленнями про себе, цінностями та потребами.
- Розуміння та застосування цього поняття критично важливі для мотивування працівників.

Модуль VII. Мотивація  
працівників

3

<b>Слайд 4</b>	<p style="text-align: center;"><b><i>“Немає нічого більш нерівного, ніж рівне ставлення до нерівних”.</i></b></p> <p style="text-align: center;">Модуль VII. Мотивація працівників</p> <p style="text-align: right;">4</p>
<b>Слайд 5</b>	<p style="text-align: center;"><b><i>Закон індивідуальних відмінностей</i></b> <i>(продовження)</i></p> <p>Кожна особа має чітко виражений характер</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Існують численні тести, які можна пройти для визначення власного типу особистості.</li><li>• До числа тих, що широко використовуються, належить “Визначник типів Майєрса-Брігґса”, або скорочено MBTI (“Myers-Briggs Type Indicator”).</li><li>• Знання типів особистості колег можна використати для поліпшення особистих взаємодій.</li></ul> <p style="text-align: center;">Модуль VII. Мотивація працівників</p> <p style="text-align: right;">5</p>

## Слайд 6

## Визначення типу особистості:

- [http://www.personalitypathways.com/type\\_inventory.html](http://www.personalitypathways.com/type_inventory.html)  
- Цей сайт стосується типології особистості за Майерс-Бріггс (МБТІ)
- [www.humanmetrics.com/cgi-win/Jtypes2.asp](http://www.humanmetrics.com/cgi-win/Jtypes2.asp)  
– Цей сайт дещо більш деталізований і використовує юнгівську психологію

Примітка: Ці сайти англійські; але існують схожі українські сайти, такі, як <http://www.socionika.info>

Модуль VII. Мотивація  
працівників

6

## Слайд 7

## Чому мотивація важлива?

- Якість роботи є функцією здатності працівника (знання, навички та вміння) та його мотивації.
- Зокрема, від мотивації залежать якість роботи та новаторство.
- Мотивування інших означає заохочення інших осіб та створення для них можливостей досягнення мети, плекання їхнього ентузіазму, відчуття власного внеску та прагнення до видатних результатів.
- Мотивація – суттєва частина більшості з компетенцій та професійних навичок у сфері управління персоналом.

Модуль VII. Мотивація  
працівників

7

<b>Слайд 8</b>	<p style="text-align: center;"><b>Так чи ні?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Працівники багато працюють у понаднормативний час.</li><li>• Працівники рідко пропускають робочі дні.</li><li>• Працівники трудяться з великим ентузіазмом.</li><li>• Працівники часто забувають про час на роботі.</li><li>• Працівникам по-справжньому подобається робота, яку вони виконують.</li></ul> <p style="text-align: center;"><small>Модуль VII. Мотивація працівників</small></p> <p style="text-align: right;"><small>8</small></p>
<b>Слайд 9</b>	<p style="text-align: center;"><b>Так чи ні (продовження):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Працівники не прагнуть піти на іншу роботу.</li><li>• Працівники нині демонструють дуже високий рівень якості роботи.</li><li>• Працівники часто добровільно виконують щось, що, як вони бачать, потрібно зробити.</li><li>• Працівники не заспокоюються, доки робота не буде виконана відповідно до їхніх особистих стандартів досконалості.</li></ul> <p style="text-align: center;"><small>Модуль VII. Мотивація працівників</small></p> <p style="text-align: right;"><small>9</small></p>

## Слайд 10

Отже.....  
Що, на Вашу думку, мотивує  
Ваших працівників?

Модуль VII. Мотивація  
працівників

10

## Слайд 11

### Два типи мотиваційних чинників:

#### 1. Внутрішні

- Пов'язані з винагородою, притаманною самому завданню або діяльності
- Це – мотивація, джерело якої всередині самого працівника
- Така мотивація наймогутніша
- Приклади: статус, визнання, ідеалізм, безпека та могутність

Модуль VII. Мотивація  
працівників

11

Слайд 12

## Два типи мотиваційних чинників:

### 2. Зовнішні

- Пов'язані з винагородою, джерело якої зовні від працівника
- Це менш сильна мотивація, яка може навіть бути контрпродуктивною
- До числа прикладів належать оплата, пільги, примус, покарання, похвала та просування по службі

Модуль VII, Мотивація  
працівників

12

Слайд 13

## Ієрархія потреб Маслоу

Модуль VII, Мотивація  
працівників

13



Слайд 14

## ***Вправа***

- Які мотиватори, на ваш погляд, входять до п'яти основних.

Модуль VII. Мотивація  
працівників

14

Слайд 15

Проведені у США дослідження показують, що основні мотиватори працівників включають:

- Цікаву роботу
- Гідну оцінку виконаної роботи
- Відчуття того, що ти в курсі справ (інформація, рішення...)
- Знання того, що очікується
- Отримання конструктивного зворотного зв'язку щодо якості роботи
- Гарну зарплату та інші винагороди за якісну роботу
- Безпечність та стабільність роботи
- Можливості кар'єрного зростання

Модуль VII. Мотивація  
працівників

15

Слайд 16

### Спільні демотиватори:

- Брак комунікації
- Мікроменеджмент
- Непослідовні або нечіткі стандарти/вказівки
- Нереагування на погану якість роботи
- Фаворитизм та інші нечесні практики
- Негативні або спонукальні поведінки (погрози...)
- Неадекватна зарплата

Модуль VII. Мотивація  
працівників

16

Слайд 17

### Оцінка задоволеності працівників

- Існує багато інструментів опитування.
  - “Анкета Оцінки робочого середовища” є прекрасним засобом визначення сильних сторін місця роботи;  
*приклад такої анкети наведений в Ваших роздатках*
  - Вимірник № 9 з системи вимірювання ефективності роботи судів “CourTools”, запропонованої Національним центром судів штатів США, містить ще одну гарну анкету для працівників.

Модуль VII. Мотивація  
працівників

17

## Слайд 18

## Визнання та винагородження

- Може бути неофіційним або офіційним
  - Неофіційні форми визнання включають такі речі:
    - Усну похвалу ("Гарна робота!")
    - "Дякую"
    - Прохання висловити свої погляди та ідеї
    - Збільшення автономності у роботі та прийнятті рішень
  - Офіційні форми визнання включають такі речі:
    - Сертифікат або почесний знак
    - Додаткову відпустку
    - Підвищення по службі, збільшення зарплати, премії
    - Письмову подяку із занесенням до особистої справи
    - Гнучкий графік роботи

Модуль VII. Мотивація  
працівників

18

## Слайд 19

## Менеджер на одну хвилину

В книжці «Менеджер на одну хвилину», автори – Спенсер Джонсон и Кеннет Бланхард, описані три ключі до ефективного менеджменту:

- **Миттєві цілі;**
- **Миттєві зауваження;**
- **Миттєві похвали.**

Модуль VII. Мотивація  
працівників

19

Слайд 20

## Цінності важливі!

- Свідоме відчуття значимості є могутнім внутрішнім мотиватором. Організація, що має вагомі, ясні та чітко доведені до свідомості цінності, буде притягальною для вмотивованих працівників і зможе утримувати їх.
- Цінності – це те, у що ми віримо і як ми поведимося.

Модуль VII. Мотивація  
працівників

20

Слайд 21

### Що ми обстоюємо?

- Справедливе та неупереджене правосуддя
- Чесність
- Доступний суд, що надає громадянам послуги відмінної якості

### Що потрібно?

- Компетентні працівники
- Якісна робота

### Чого ми прагнемо досягти?

- Ефективного спілкування
- Командної роботи та співпраці
- Новаторських практик
- Підвітності
- Різності



Модуль VII. Мотивація  
працівників

21

## Слайд 22

## 10 практичних способів умотивувати та утримувати сильних виконавців

Джерело: Harvard Business Essentials: *Performance Management*, 2006.

©2009. The Crossroads Group, Inc.

- |  |  |
|--|--|
| 1. Демонструйте довіру                                       | 6. Поважайте гідність підлеглих                          |
| 2. Забезпечуйте більшу цілісність посад                      | 7. Реагуйте на погану якість роботи                      |
| 3. Запроваджуйте більш складні завдання (виклики)            | 8. Давайте повноваження, не займайтеся мікроменеджментом |
| 4. Заохочуйте працівників до того, щоб ті ставали експертами | 9. Наймайте самовмотивованих людей                       |
| 5. Звільняйте від страхів                                    | 10. Будьте гарним керівником                             |

Модуль VII. Мотивація працівників

22

## Слайд 23

## 6 дій лідерів груп за Герцом

1. Використовуйте позитивне закріплення
2. Просіть ставити запитання, заявляти про проблеми та занепокоєння, цікавтесь, яким чином Ви можете допомогти
3. Ставте запитання щодо особистої думки, перш ніж приймати рішення
4. Своєчасно надавайте інформацію та підтримуйте зворотний зв'язок
5. Ваш контроль не повинен бути надмірним або заслабким
6. Ставтеся до людей з повагою

Модуль VII. Мотивація працівників

23

Слайд 24	<p style="text-align: center;"><b>Модель ситуативного лідерства Херсі-Бланшара</b></p> <p>4 стилі лідерства:</p> <p style="text-align: center;"><i>Надання вказівок</i> <i>Продаж</i> <i>Співучасть</i> <i>Делегування</i></p> <p style="text-align: right;">Модуль VII. Мотивація працівників 24</p>
Слайд 25	<p style="text-align: center;"><b>Слід пам'ятати, що найсильнішою є внутрішня мотивація.</b></p> <p style="text-align: right;">Модуль VII. Мотивація працівників 25</p>

## Слайд 26

**Внутрішня мотивація – чотири наріжних камені**

1. Виробити відчуття вибору – Делеговані повноваження, довіра, безпека, ясність, поінформованість
2. Виробити відчуття прогресу – Співробітництво, проміжні етапи, святкування, доступ до клієнтів, заходи з метою вдосконалення

Модуль VII. Мотивація  
працівників

26

## Слайд 27

**Внутрішня мотивація – чотири наріжних камені  
(продовження)**

3. Виробити відчуття компетентності – Знання, позитивний зворотний зв'язок, визнання майстерності, виклики, стандарти
4. Виплекати усвідомлення значимості – Позитивне робоче середовище, бачення, мета, доречність, цільність завдань

Джерело : Thomas, Kenneth W. Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc. 2000.

©2009. The Crossroads Group, Inc.

Модуль VII. Мотивація  
працівників

27

Слайд 28	<p style="text-align: center;"><b>Практичні ідеї</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 35 способів мотивувати працівника</li></ul> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;"><small>Модуль VII. Мотивація працівників</small></p> <p style="text-align: right;"><small>28</small></p>
Слайд 29	<p style="text-align: center;"><i>Вправа</i></p> <p style="text-align: center;">Заповніть анкети у Ваших роздаткових матеріалах</p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;"><small>Модуль VII. Мотивація працівників</small></p> <p style="text-align: right;"><small>29</small></p>





## ДОДАТОК 9

### ПРОВЕДЕННЯ ЩОРІЧНОЇ ОЦІНКИ у Машівському районному суді Полтавської області



### МАШІВСЬКИЙ РАЙОННИЙ СУД ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

## НАКАЗ

14 лютого 2012 року                      смт. Машівка № 17.1-05

**Про проведення щорічної оцінки  
виконання державними службовцями  
Машівського районного суду  
Полтавської області покладених на них  
обов'язків і завдань у 2011 році**

Відповідно до Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року № 1922 та Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, затвердженого наказом Головного управління державної служби України від 31 жовтня 2003 року № 122 із змінами та доповненнями, -

### НАКАЗУЮ:

1. Затвердити порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями Машівського районного суду Полтавської області покладених на них обов'язків і завдань (додаток № 1).
2. Провести до 27 лютого 2012 року щорічну оцінку виконання державними службовцями Машівського районного суду Полтавської області (далі –

державні службовці) покладених на них обов'язків і завдань за підсумками роботи у 2011 році (додаток № 2).

3. Безпосереднім керівникам державних службовців надати до 24 лютого 2012 року керівнику апарату Машівського районного суду Полтавської області Бражник Н.М. заповнені форми бланка щорічної оцінки виконання державними службовцями посадових обов'язків і завдань.

4. Консультанту з кадрової роботи Машівського районного суду Полтавської області Клименко Т.А.:

- 4.1. Довести до відома державних службовців цей наказ;
  - 4.2. Здійснити заходи щодо організаційного забезпечення проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань за підсумками роботи у 2011 році;
  - 4.3. Забезпечити долучення заповнених форм бланка щорічної оцінки для зберігання до особових справ державних службовців.
5. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Керівник апарату

Додаток № 1 до наказу від  
14 лютого 2012 року № 17.1-05

## ПОРЯДОК

### проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями Машівського районного суду Полтавської області покладених на них обов'язків і завдань

Цей Порядок визначає правові та організаційні засади проведення оцінки виконання державними службовцями своїх обов'язків і завдань під час щорічного підбиття підсумків, що здійснюється відповідно до Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року № 1922, із змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 25 грудня 2002 року № 1979; та загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків та завдань, затвердженого наказом Головного управління державної служби України, 19.11.2003 року № 1063/8384.

#### 1. Загальні положення

1.1. Метою щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань (далі – щорічна оцінка) під час підбиття підсумків виконання ними своїх обов'язків є здійснення регулярного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців – шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій.

1.2. Щорічна оцінка проводиться з метою поліпшення добору й розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності державних службовців, визначення їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку; планування кар'єри, вдосконалення процесу планування та організації діяльності як державного службовця, так і державного органу в цілому, виявленні організаційних проблем та оперативного реагування на них, аналізу виконання посадових інструкцій.

1.3. Щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків проводиться в період між атестаціями безпосередніми керівниками (керівниками структурних підрозділів) у січні-лютому місяці за підсумками минулого року.

З урахуванням особливостей державного органу (велика чисельність працівників, інший період підбиття підсумків роботи за рік) термін оцінювання може бути продовжений до двох місяців або встановлений інший період.

1.4. Порядок проведення щорічної оцінки в Машівському районному суді Полтавської області (далі – суді) визначається керівником апарату (далі – керівник) з урахуванням загального порядку та особливостей кожного державного органу і затверджується наказом.

1.5. Щорічна оцінка – у разі відсутності безпосереднього керівника (хвороба, довготривале відрадження тощо) або якщо безпосередній керівник працює неповний звітний рік, – проводиться заступником керівника апарату.

1.6. Не підлягають щорічному оцінюванню вагітні жінки, державні службовці патронатної служби та державні службовці, призначені на посаду у звітному періоді.

1.7. Щорічна оцінка виконання керівником державного органу покладених на нього обов'язків і завдань здійснюється керівником вищого рівня.

1.8. Щорічна оцінка має здійснюватися в атмосфері довіри і справедливості, на засадах законності, прозорості, гласності, об'єктивності, неупередженості, рівноправності.

## **2. Організація і проведення щорічної оцінки**

2.1. Відповідно до Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 року № 912 (із змінами і доповненнями), організаційне забезпечення проведення щорічної оцінки покладається на консультанта з кадрової роботи.

2.2. До початку проведення оцінювання консультант з кадрової роботи повинен ознайомити всіх державних службовців з порядком проведення щорічної оцінки, а також, разом з відповідними підрозділами, забезпечити, формою бланка щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань (далі – форма бланка щорічної оцінки), зразок якої наведено в додатку. Зазначена форма може доводитися до державних службовців в паперовому або електронному вигляді.

2.3. Процедура проведення щорічної оцінки складається з таких етапів: підготовчий період, оцінювання, співбесіда та підписання результатів обговорення, затвердження керівником вищого рівня результатів оцінювання, заключний етап.

2.4. Підготовчий період включає аналіз безпосереднім керівником та державним службовцем виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, наданих окремим дорученням у звітний період, а також установа безпосереднім керівником дати проведення співбесіди.

2.5. Оцінювання здійснюється державним службовцем через самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником, результати якого заносяться до форми бланка щорічної оцінки.

2.6. Захід має забезпечувати активну, конструктивну участь державного службовця в процедурі щорічної оцінки. Державний службовець має висловити свою точку зору, визначити проблемні питання, а також встановити для себе конкретну мету в удосконаленні професіоналізму.

Безпосередній керівник оцінює виконання державним службовцем посадової інструкції, окремих доручень, завдань, перевіряє своєчасність, якість, результативність їх виконання, з'ясовує причини продовження термінів виконання завдань тощо.

2.7. Оцінювання безпосереднім керівником має бути обґрунтованим, спиратися на конкретні приклади з відзначенням позитивних показників роботи державного службовця, рівня його знань, умінь, професійних та ділових якостей, недоліків у роботі, а також шляхів їх подолання.

За результатами оцінювання і самооцінювання керівником виставляється підсумкова оцінка.

2.8. Підсумкова оцінка враховує самооцінку, оцінку безпосереднім керівником виконання державним службовцем посадових обов'язків, визначених у посадових інструкціях (положеннях про структурні підрозділи), та окремих доручень керівника, та може бути:

- низька – державний службовець повинен поліпшити свою роботу, щоб уникнути постійного втручання керівника для корекції результату його роботи;
- задовільна – державний службовець досяг певних результатів, володіє певним обсягом навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, і повинен спрямовувати свою діяльність на ті складові, які примушують керівника часом вносити корективи в результати роботи;
- добра – державний службовець досяг результатів володіння навичками й уміннями, унеможливив необхідне втручання керівника в результати роботи, спрямував зусилля на запровадження інноваційного стилю пошуку рішень;
- висока – державний службовець перевищив очікувані результати, виявив ґрунтовні знання і навички, застосував інноваційний стиль виконання своїх обов'язків і доручень.

2.9. Заповнену форму бланка щорічної оцінки безпосередній керівник у тижневий термін передає держслужбовцю для ознайомлення.

2.10. Співбесіда безпосереднього керівника з державним службовцем проводиться з метою обговорення результатів оцінки його роботи за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації.

2.11. Обговорення повинно бути структурованим, неформальним і мати рекомендаційний та роз'яснювальний характер з урахуванням самооцінки державного службовця.

2.12. При проведенні співбесіди необхідно дотримуватися балансу між позитивною оцінкою роботи і критикою окремих напрямів з відповідним обґрунтуванням.

2.13. Співбесіда має закінчуватися підписанням безпосереднім керівником і державним службовцем форми бланка щорічної оцінки на підтвердження того, що результати оцінювання обговорені.

2.14. Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки здійснюється після ознайомлення з результатами оцінювання. Керівник вищого рівня при цьому може висловити свої зауваження та пропозиції, а також провести, у разі необхідності, відповідні співбесіди.

2.15. Заключний етап включає в себе перевірку консультантом з кадрової роботи повноту заповнення форми бланка щорічної оцінки.

2.16. Консультант з кадрової роботи аналізує та узагальнює результати щорічної оцінки і готує проекти відповідних рішень з питань кадрового менеджменту. Указані висновки враховуються при складанні річних планів роботи з кадрами, визначенні щорічної та перспективної потреби в кадрах, формуванні державного замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, плануванні їх кар'єри.

### **3. Результати щорічної оцінки**

3.1. Результати щорічної оцінки повинні враховуватися при атестації державних службовців, розгляді питань просування по службі, присвоєнні чергового рангу, установленні передбачених законодавством грошової винагороди, надбавок, премій або змін їх розміру, при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі, формуванні кадрового резерву та інших питань проходження державної служби.

#### **4. Оскарження державними службовцями результатів щорічної оцінки**

4.1. У разі незгоди з оцінкою керівника державний службовець у десятиденний термін може звернутися із заявою до керівника вищого рівня, висловивши зауваження та обґрунтувавши їх. Рішення керівника вищого рівня є ухвальним.



## ЩОРІЧНА ОЦІНКА

виконання державним службовцем Машівського районного суду  
Полтавської області посадових обов'язків і завдань

### 1. Відомості про державного службовця

Прізвище \_\_\_\_\_

Ім'я \_\_\_\_\_

По батькові \_\_\_\_\_

Дата народження «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_

Назва підрозділу \_\_\_\_\_

Назва посади \_\_\_\_\_

Дата зайняття посади «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

Звітний період **2011 рік**

### 2. Самооцінка

1. Наскільки успішно, на Ваш погляд, Ви виконуєте свої посадові обов'язки?  
(навести окремі приклади) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Вказати кількість планових завдань, які Вами виконано і які не виконано.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Зазначити кількість позапланових завдань (перевірок, відряджень, організації семінарів, інше), які Ви виконували. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Які окремі доручення (завдання, що мали ключове значення для роботи органу (крім оперативних завдань) доручалися Вам? Чи були Ви залучені до роботи в групах щодо розробки відповідних програм, нормативно-правових актів? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Навести приклади щодо публікації у виданнях з питань діяльності відповідного державного органу, якщо такі були протягом року. Надати інформацію про навчання (підвищення кваліфікації та отримання освітньо-кваліфікаційного рівня).

### 3. Оцінка безпосереднім керівником

Оцінка виконання державним службовцем посадових обов'язків, визначених у посадових інструкціях, а також ступінь участі у виконанні окремих доручень.

4. Висновки, пропозиції та рекомендації як наслідок обговорення результатів щорічної оцінки виконання державними службовцями посадових обов'язків і завдань.

### ПІДСУМКОВА ОЦІНКА

Підпис державного службовця \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я по батькові \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (повністю)

Підпис безпосереднього керівника \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (повністю)

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 року

5. Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань.

Підпис \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (повністю)

Дата \_\_\_\_\_

		Інформація щодо проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань Матівського районного суду Полтавської області за підсумками роботи у 2011 році (повна назва суду)	
№	з/п		
1	21	Усього посад на 01.01.2012 р. згідно з штатним розкладом	
3	16	З них	Державних службовців
4	-		Військовослужбовців та інших працівників, що не мають статусу державного службовця
5	1		Обслуговуючого персоналу
6	-	Вакантних посад державних службовців станом на 01.01.2012 р.	
16	16	Фактично працюючих державних службовців станом на 01.01.2012 р.	
8	1	Не підлягають щорічній оцінці	Усього державних службовців
9	-		Вагітних жінок
10	-		Працівників патронатної служби
11	1		Призначених у звітному періоді
13	13	Усього підлягають щорічній оцінці	
13	13	Низькі	
14	14	Задовільні	
15	5	Добрі	
16	8	Високі	
17	-	Рекомендація зайняти більш високу посаду	
18	-	Дострокове присвоєння чергового рангу	
19	-	Зарахування до кадрового резерву	
20	-	Продовження терміну перебування на державній службі	
21	-	Виплата грошової винагороди, відповідно до постанови КМУ від 24.02.2003 року №212	
22	-	Збільшення розміру надбавки	
23	-	Зменшення розміру надбавки	
24	-	Врахування при преміюванні збільшення розміру премії	
25	-	Врахування при преміюванні – зменшення розміру премії	
26	-	Направлення на навчання	
27	4	Направлення на підвищення кваліфікації	
28		Інші заходи ***	

\*\*\*\* 2 державні службовці, на період проведення щорічної оцінки були звільнені: помічник судді Гайдар О. В. 17.02.2012 року та старший секретар суду Драченко І. І. 21.02.2012 року.  
**Керівник апарату Н. М. Бражник**  
 Виконавець: Клименко Т. А., тел.9-10-33



## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про судоустрій та статус суддів» – [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Закон України «Про державну службу» – [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
3. Закон України «Про запобігання корупції» – [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
4. Кадрова політика в суді. Робота з персоналом суду. Основні положення та принципи для судових управлінців. – Київ, 2010. – 214 с.
5. Інноваційні методи адміністрування в українських судах. Практичний досвід. – Київ, 2010. – 284 с.
6. О. Величко, Т. Янковська. Управління в судах: Ефективна комунікація. Посібник для працівників апарату суду. – Київ, 2010. – 120 с.
7. О. Грабар. Управління в судах: Стратегічне планування. Посібник для працівників апарату суду. – Київ, 2010. – 88 с.
8. О. Сорочан, І. Хахуда. Управління в судах: Управління персоналом. Посібник для працівників апарату суду. – Київ, 2010. – 160 с.
9. О. Величко, Т. Янковська. Управління в судах: Управління конфліктами. Посібник для працівників апарату суду. – Київ, 2010. – 192 с.
10. О. Сорочан, І. Хахуда. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн. Посібник для працівників апарату суду. – Київ, 2010. – 104 с.
11. О. Сорочан, І. Хахуда. Мистецтво проведення співбесіди. Матеріали курсу дистанційного навчання. – Київ, 2010.
12. О. Сорочан, І. Хахуда. Мотивація. Матеріали курсу дистанційного навчання. – Київ, 2010.
13. Офіційний веб-сайт Державної судової адміністрації – [www.court.gov.ua](http://www.court.gov.ua)
14. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України – [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
15. Офіційний веб-сайт Національного агентства державної служби України – [www.guds.gov.ua](http://www.guds.gov.ua)
16. Вільна енциклопедія – <http://uk.wikipedia.org>





## СЛОВНИК

**Адаптація новопризначених працівників** – це методика, основним завданням якої є ефективне залучення нового члена команди до процесів, що відбуваються в компанії, і підготовка лояльного співробітника з концентрацією на необхідних для успішної роботи знаннях і навичках.

**«Емоційне вигоряння» працівників.** Термін «емоційне вигоряння» (англ. «burnout») був введений американським психіатром Х. Дж. Фрейденбергером у 1974 р. для характеристики психологічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному і тісному спілкуванні з клієнтами в емоційно напруженій атмосфері при наданні професійної допомоги.

**Делегування** – це можливість збільшити кількість задач керівника, які будуть виконувати підлегли з такою ж якістю і в потрібні терміни.

**Дистанційне навчання** – сукупність технологій, що забезпечують тих, хто навчається, основним обсягом досліджуваного матеріалу; інтерактивна взаємодія учнів і викладачів у процесі навчання, надання учням можливості самостійної роботи з освоєння досліджуваного матеріалу, а також у процесі навчання. Спочатку дистанційне навчання здійснювалось у формі письмового спілкування, тобто розв'язані завдання відсилали поштою. На сучасному етапі дистанційне навчання здійснюється за допомогою інтернету, доступу до мережевих баз даних тощо.

**Дрес-код** (англ. «dress code») – неписане правило, регламент у одязі, який показує приналежність людини до певної професійної чи соціальної групи.

**Зворотний зв'язок** (англ. «feedback») – це дані, що надходять до системи у відповідь на виконані дії, та служать для корекції діяльності системи.

**Інтерв'ю або співбесіда** – процедура, у процесі якої отримують інформацію для оцінки рівня компетентності кандидата, визначають здатність виконувати вимоги посадової інструкції, потенціал професійного зростання і відповідність організаційним вимогам.

**Конфліктогенами** називають слова, дії (або бездіяльність), що можуть привести до конфлікту, викликати обурення, лютю, злість та інші негативні емоції.

**Коучинг** ґрунтується не на пред'явленні чужих моделей, способів дій, або ситуацій та їх копіюванні, а на організації самостійного пошуку вирішення проблеми (за допомогою коуча). Коуч ставить питання, направляючи пошук і мислення співробітника таким чином, що він самостійно знаходить



своє рішення. Коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності.

**Менторинг або наставництво** – зустрічі, в ході яких досвідченіший співробітник (ментор) ділиться своїм досвідом вирішення завдань, описуючи ситуації з минулого, свій підхід до рішення і логіку (навчання на поведінці у таких ситуаціях).

**Мотив** – це глибинне поривання, прагнення зробити або одержати щось суб'єктивно цінне для певної людини.

**Мотиватор** – це те, за допомогою чого можна допомогти людині швидше просунути до реалізації мотиву. Іншими словами, мотиви – психологічні потреби людини.

**Нульова оцінка** – демонстрація байдужості, спокою, що характеризується кам'яним виразом обличчя, повною відсутністю емоцій задля припинення конфліктної ситуації.

**Орієнтація новопризначених працівників** – це наперед сплановане ознайомлення нових працівників з їхніми посадовими функціями, колегами та організацією.

**Питання методики співбесіди з наведенням конкретної ситуації.** Методика полягає у тому, що кандидату пропонують описати свої дії в певній проблемній ситуації. При цьому претендент показує, яку поведінку він вважає соціально правильною. Так можна оцінити, наскільки уявлення претендента відповідає цінностям організації та тій роботі, яку він буде виконувати.

**Питання методики структурованої або ситуаційно-поведінкової співбесіди.** Мета методу ситуаційно-поведінкової співбесіди – збір свідчень про індивідуальну компетентність кандидата на підставі розробленого профілю для тієї або іншої вакансії. Даний метод заснований на моделюванні конкретних робочих ситуацій, формулюванні відкритих питань, спрямованих на прояснення ситуацій, і пропозиції оцінюваному надати конкретний опис своєї поведінки в цих ситуаціях і досягнутих результатів.

**Проактивність** – здатність брати на себе відповідальність за те, що відбувається у житті, у родині, на роботі тощо. За своїм ставленням до відповідальності люди, незалежно від віку і соціального положення, поділяються на два основних типи. Перший тип – особистість покладає на себе відповідальність за те, що відбувається з нею в житті: «Я сам відповідаю за свої успіхи і невдачі. Моя доля залежить від мене самого. Я повинен і можу це зробити». Приблизно такими є життєве кредо і постулати такої особистості.



До другого типу належать ті, хто схильні вважати відповідальними за все, що відбувається з ними, інших людей, обставини, випадковість, долю. Коло цих «інших, від яких я залежу» може бути нескінченним: керівництво, недосконале законодавство, суспільство, уряд тощо.

**Проективні питання** – ефективна методика, яка швидко, просто і точно дає змогу отримати необхідну інформацію про людину, з якою проводять співбесіду. Проективні питання базуються на тому, що людина відповідає на них, пояснюючи поведінку, дії, вчинки інших людей. Причому вона це робить у режимі обмеженого часу і називає те, що відповідає її життєвому досвіду (не обов'язково те, що вона зробила би сама).

**Профілактика конфліктів** – це вид управлінської діяльності, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів (по суті, причин конфлікту) і обмеженні, таким чином, можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.

**Профіль посади** – це опис досвіду, що необхідний для виконання роботи на певній посаді у даній організації. І саме побудова профілю посади – перший крок у процесі підбору та оцінки персоналу.

**Тренінг** (англ. «training» від «train» – навчати, спрямовувати) – захід, спрямований на здобуття знань, придбання або шліфовку навичок, а також коригування або зміну певних установок учасників такого заходу.

**SMART** – це технологія, яку використовують для правильної та ефективної постановки цілей. Це скорочення, яке означає, що ціль має бути конкретно («specific»), вимірювальною («measurable»), досяжною («achievable»), орієнтованою на результат («result-oriented») та на певний термін («time-bound»).

**S («Specific»)** – **Конкретна**. Ціль має бути чітка, не розпливчата і чітко сформульована!

Хто має її досягати і хто має бути залученим до цього? Що я хочу виконати і чому? Вибрати місце знаходження.

**M («Measurable»)** – **Вимірювальна величина**. Потрібно визначити критерії, за якими буде визначатися, досягнута ціль чи ні. Завжди має бути можливість проконтролювати прогрес виконання, в іншому випадку ціль втрачає зміст.

**A («Achievable»)** – **Досяжна**. При постановці цілі потрібно бути впевненим, що вона досяжна. Але потрібно ставити ціль таким чином, щоби вона була на грані можливості, щоб весь час виходити зі своєї зони комфорту. Якщо сказати коротко – «важко, але можливо». Необхідно психологічно погодитися з ціллю і прийняти її.



**R («Result-oriented»)** – Орієнтована на результат. Ціль має бути орієнтована на результат, а не на зусилля, які будуть витрачені при її досягненні.

Результат це – мотивація, це те, чого ви прагнете!

**T («Time-bound»)** – Орієнтована на певний термін. Зафіксуйте час, до якого ціль має бути виконана. Не перебільшуйте і не недооцінюйте час!

*Приклад:*

*Я хочу знати англійську мову.*

*S. Я вивчу англійську мову, письмову і розмовну, до найвищого рівня.*

*M. Найвищому рівню відповідає 7 балів сертифікату IELTS.*

*У мене буде вдосталь часу, щоб цю ціль виконати, але мені потрібно буде докласти зусиль, щоб досягнути цілі. Є англійські курси і література з попередніми тестами, відповідно до яких я можу контролювати власний результат.*

*R. 7 балів сертифікату IELTS.*

*T. 15 квітня (вибрати реальне число здачі екзамену на отримання сертифікату).*

*Тоді ціль виглядатиме наступним чином:*

**Я вивчу англійську до найвищого рівня і підтверджу власні знання, склавши іспит на здобуття сертифікату IELTS 15 квітня на 7 балів.**