# КАДРОВА ПОЛІТИКА СУДУ

**Практично-методичний посібник викладача**

**Київ 2016**

Навчальний курс «Кадрова політика суду». Практично-методичний посібник викладача. – Київ, 2016. 199 с.

Це видання підготовлено Проектом Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Україна: верховенство права» у співпраці з членами Робочої групи з удосконалення кадрової політики й адміністрування суду та учасниками фокус груп та оновлене Проектом USAID «Справедливе правосуддя»

Метою цього посібника є надати практично-методичні рекомендації щодо підготовки навчального курсу з кадрової політики для судових управлінців. У посібнику детально описано методи викладання та зміст навчального курсу, який має практичне спрямування. Цей курс викладався під час тренінгів для голів судів та керівників апарату судів.

Навчально-методичні матеріали, які містяться в посібнику, подано у формі загального навчального курсу, що складається з 11 модулів. Ці модулі можуть викладатися як комплексно так і окремо задля досягнення найкращого результату. Теми модулів присвячені основним засадам та принципам кадрової політики, а також таким видам кадрової роботи як: (i) аналіз посад та посадових інструкцій; (ii) пошук кандидатів та добір працівників; (iii) орієнтування та адаптація новопризначених працівників; (iv) навчання, підготовка та професійний розвиток працівників; (v) мотивація працівників; (vii) взаємовідносини в робочому середовищі та організаційна культура; (viii) управління досягненнями та оцінювання якості роботи; (ix) дисциплінарні заходи та звільнення; (x) формування ефективної команди.

Посібник призначено для викладачів та організаторів, які займаються підготовкою навчальних курсів у сфері судового адміністрування, а також може бути цікавим для голів судів, керівників апарату судів, працівників суду, які займаються кадровою роботою.

**Це видання здійснено за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в 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.**

# АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Цей посібник підготовлено на основі аналізу процесів управління кадрами в українських судах, який було здійснено протягом 2008 - 2009 років із залученням міжнародних експертів Проекту Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Україна: верховенство права» та оновлено Проектом USAID «Справедливе правосуддя». У підготовці посібника брали участь:

***представники Проектів Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Україна: верховенство права» та «Справедливе правосуддя»:***

**Девід Вон**, керівник Проекту;
**Наталія Петрова,** заступник керівника Проекту;
**Наталія Баландіна**, радник Проекту з питань організаційного розвитку;
**Валентина Ростопіра**, радник Проекту з правових питань;
**Ірина Зарецька**, радник Проекту з правових питань;

***міжнародні експерти Проекту Агентства США з міжнародного розвитку* (*USAID) «Україна: верховенство права»:***

**Енн Трайс,** менеджер Вищого окружного суду, місто Снохоміш, Штат Вашингтон, США**;**
**Ендрю Урбан**, експерт у галузі реорганізації та управління змінами в структурі управління неурядових організацій, США;
**Чарльз Еріксен,** експерт з проведення тренінгів з менеджменту, кадрової роботи та стратегічного планування, керівник компанії «Wellness at Work», США;
**Норман Г. Мейєр молодший,** адміністратор суду в суді зі справ про банкрутство федерального округу штату Нью-Мехіко, США;
**Грегг Доней,** колишній голова суду, суддя суду загальної юрисдикції округу Тіпікану, штат Індіана, член освітнього комітету Ради директорів судової конференції штату Індіана, США;

***робоча група з удосконалення кадрової політики й адміністрування суду, фокус групи, до складу яких ввійшли голови судів, судді, керівники апарату судів, працівники центрального апарату Державної судової адміністрації України:***

**Сергій Бабенко**
**Тамара Бадахова**
**Людмила Безусова-Попович**
**Олена Білоконь**
**Ольга Булка**
**Дмитра Колендо**
**Людмили Колісник**
**Станіслав Которобай**
**Віталій Кузьмишин**
**Наталія Курій**
**Валентина Лісова**
**Наталія Лук'янчук**
**Надія Лущак**
**Яна Машарова**
**Ганна Мірошниченко**
**Наталія Охріменко**
**Олена Панченко**
**Ірина Піддубна**
**Віктор Поліщук**
**Віктор Соколенко**
**Оксана Судома**
**Наталія Хитрук**
**Тетяна Яресько**
**Ганна Юдакова**

# ПЕРЕДМОВА

У цьому виданні детально описано навчальний курс «Кадрова політика суду», який є частиною навчальної програми для судових управлінців, що була розроблена Проектом Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Україна: верховенство права» за участі міжнародних і українських експертів, а також суддів, працівників апарату судів та представників центрального апарату Державної судової адміністрації України. Впродовж 2008 - 2009 років семінари й тренінги для судових управлінців проводилися майже в усіх регіонах України, а навчально-методичні матеріали удосконалювалися з урахуванням практичного досвіду учасників навчальних заходів. У рамках Проекту USAID «Справедливе правосуддя» цей посібник було оновлено.

Теми навчальних курсів, що ввійшли до навчальної програми для судових управлінців, були визначені на підставі ключових компетенцій[1], якими повинні володіти судові управлінці.

В системі судового адміністрування США визначають такі ключові компетенції: (i) цілі та відповідальність суду; (ii) управління процесом проходження справ; (iii) лідерство; (iv) бачення та стратегічне планування; (v) суттєві компоненти; (vi) зв'язки з громадськістю; (vii) ресурси, бюджет та фінансування; (viii) управління кадрами; (ix) навчання, підготовка та розвиток; (x) управління інформаційними технологіями.

Цілі та відповідальність суду займають центральне місце серед усіх вищезазначених компетенцій і є сенсом, джерелом та основою для решти дев'яти компетенцій. Цілі легітимізують реалізацію лідерства, створюють фундамент для бачення та стратегічного планування й слугують орієнтиром для управління процесом проходження справ, а також інших шести ключових компетенцій, що мають більш технічний характер. Управління процесом проходження справ відображає вид діяльності, яким займаються суди, – опрацювання справ від їхнього надходження до закриття. Лідерство – це енергія, яка живить кожну судову систему та забезпечує успішність судової діяльності. Судові управлінці використовують інструменти бачення та стратегічного планування, щоб не допустити стагнації й бути постійно сфокусованими на меті, ключових цінностях та постійному вдосконаленні. Суттєві компоненти – це ті численні послуги й програми, які реалізуються судовою системою та іншими інстанціями і які, будучи критично важливими для успішної діяльності суду, не належать до сфери відповідальності будь-якої іншої установи. Зв'язки з громадськістю зводять суди з тими, кому ці суди надають послуги. Ресурси, бюджет та фінансування – ключова функція управління, яка впливає на кожну дію суду. Управління інформаційними технологіями, хоча й не є саме по собі метою, все ж має суттєве значення, адже в разі його ефективності діяльність судів стає швидшою, дешевшою й кращою.

Серед всіх вищезазначених компетенцій чільне місце відведено управлінню кадрами. Ефективна кадрова робота не лише забезпечує діяльність, але й підвищує мораль, поліпшує уявлення працівників про справедливість та їхню самооцінку. У діяльності високоефективних судів кадрова робота пов'язана з навчанням, підготовкою та розвитком, тобто з навчанням представників судової системи.

У судів, які мають ефективне управління, є стратегічне бачення, що відображає незмінні цілі діяльності та сферу відповідальності суду. Стратегічне бачення суду має бу-

[1] Компетенція – це знання, навички або особистісні установки/якості, ставлення до навколишньої реальності, які необхідні для успішного виконання певної професійної діяльності. Lambrecht, 1991.

ти відображене в управлінні кадрами та всіх інших судових функціях і процесах. Суди повинні бути зразковими роботодавцями, політика та практика яких відповідає законодавству про працю, а також відповідним етичним кодексам. Проте законодавчі вимоги повинні відповідати принципу незалежності судочинства та доктрині збереження повноважень, притаманних судовим органам.

Кадрова робота в суді є багатогранною. В процесі своєї діяльності працівники апарату, які займаються кадровими питаннями, стикаються з багатьма проблемами, які також існують і в інших установах. Але особлива місія судів передбачає й особливості організації та ведення їх кадрової роботи. Тому наш Проект підготував цей навчальний курс з метою надати судовим управлінцям корисні й практичні знання з врахуванням цих особливостей.

Ми сподіваємося, що рекомендації й поради по організації та веденню кадрової роботи, про які йдеться в навчальному курсі, та які учасники навчальних заходів почують з вуст викладачів, стануть їм у нагоді й будуть активно використовуватися в практичній діяльності, тим самим покращуючи рівень кадрової роботи в суді.

*Девід Вон*
*Керівник Проекту USAID «Справедливе правосуддя»*

# ЗМІСТ

ВСТУП ..... 10
1. ПІДГОТОВКА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ ..... 13
1.1. Принципи навчання дорослих ..... 13
1.2. Процес планування та кваліфікація викладачів ..... 17
2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ ..... 19
2.1. Цільова аудиторія ..... 19
2.2. Цілі навчального курсу ..... 19
2.3. Загальний огляд та програма навчального курсу ..... 20
2.4. Методичні матеріали (конспект викладача) ..... 25
Привітання та загальний огляд програми тренінгу (30 хвилин - 1 година) ..... 25
а) виклад змісту навчання ..... 25
б) форма для знайомства учасників ..... 28
Модуль I. Основні засади та принципи кадрової політики (30 хв.) ..... 29
а) виклад змісту навчання ..... 29
б) опис вправи ..... 32
в) презентація ..... 33
Модуль 2. Аналіз посад та посадові інструкції ..... 37
а) виклад змісту навчання ..... 37
б) анкета аналізу посад ..... 42
в) презентація ..... 45
Модуль III. Пошук кандидатів ..... 51
а) виклад змісту навчання ..... 51
б) зразки оголошень про вакансію ..... 54
в) презентація ..... 57
Модуль IV. Добір працівників ..... 62
а) виклад змісту навчання ..... 62
б) презентація ..... 64
Модуль V. Орієнтування та адаптація новопризначених працівників ..... 71
а) виклад змісту навчання ..... 71
б) презентація ..... 73

Модуль VI. Навчання, підготовка та професійний розвиток ..... 76
а) виклад змісту навчання ..... 76
б) опис вправи ..... 80
в) презентація ..... 82
Модуль VII. Мотивація працівників ..... 90
а) виклад змісту навчання ..... 90
б) анкета щодо оцінки робочого середовища ..... 94
в) презентація ..... 95
Модуль VIII. Взаємовідносини в робочому середовищі та організаційна культура ..... 110
а) виклад змісту навчання ..... 110
б) опис вправи ..... 117
в) презентація ..... 119
Модуль IX. Управління досягненнями та оцінювання якості роботи. ..... 133
а) виклад змісту навчання ..... 133
б) презентація ..... 137
Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення ..... 143
а) виклад змісту навчання ..... 143
б) опис вправи та ситуації ..... 148
в) презентація ..... 150
Модуль XI. Формування ефективної команди ..... 159
а) виклад змісту навчання ..... 159
б) тест ..... 162
в) опис вправи ..... 167
в) презентація ..... 172
Аналіз роботи, виконаної за попередній день навчання ..... 192
3. ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПРОВЕДЕНОГО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ ..... 193
3.1. Зразок оцінювальної анкети ..... 194
4. ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ ..... 198
4.1. Місце кадрової політики в системі ефективно керованого суду ..... 200
4.1.1. Що повинні знати й уміти керівники судів ..... 200
4.1.2. Кадрова робота, як компетенція ..... 204
4.2. Аналіз посад та посадові інструкції ..... 211

4.2.1. Аналіз виконання посадових функцій ..... 211

4.2.2. Приклади посадових інструкцій судових управлінців та працівників суду (США) ..... 218

4.2.3. Посібник з розробки посадових обов'язків (Канада) ..... 225

4.3. Пошук кандидатів ..... 233

4.3.1. Приклади оголошень про вакансію (США) ..... 233

4.4. Добір працівників ..... 237

4.4.1. Порядок проведення конкурсу, положення про психологічне тестування та перелік питань на конкурс з додатками (апеляційний суд Івано-Франківської області); ..... 237

4.4.2. Рекомендації щодо підготовки та проведення співбесіди; компетентність: термінологія (Канада) ..... 239

4.5. Орієнтування та адаптація новопризначених працівників ..... 254

4.5.1 Документи Чорнобаївського районного суду Черкаської області по проведенню орієнтування та адаптації новопризначених працівників (методичні рекомендації, контрольний перелік заходів для проведення адаптації нового працівника, програма наставництва, форма визначення успішності адаптації) ..... 254

4.5.2. Документи апеляційного суду Івано-Франківської області по проведенню адаптації новопризначених працівників (накази, перелік заходів, програма наставництва, форма зворотнього зв'язку новопризначеного працівника суду для перевірки успішності проведення орієнтації та адаптації) ..... 269

4.5.3. Приклад контрольного листа форм та заходів для нового працівника (США) ..... 290

4.6. Навчання, підготовка та професійний розвиток ..... 302

4.6.1. Навчання, підготовка та розвиток, як ключова компетенція. ..... 302

4.7. Мотивація працівників ..... 312

4.7.1. Керівні принципи та заходи позитивного підкріплення й стимулювання працівників за Герценом - деякі підкріплюючі стимули ..... 312

4.7.2. Вимірювання якості роботи судів першої інстанції (США) ..... 314

4.7.3. Форма опитування працівників щодо кадрової роботи та морального стану колективу ..... 320
4.7.4. Форма опитування працівників щодо уявлення працівників апарату суду про якість роботи суду ..... 321
4.8. Взаємовідносини в робочому середовищі та організаційна культура ..... 323
4.8.1. Для чого необхідний емоційний інтелект ..... 323
4.8.2. Надання послуг відвідувачам суду: реагуючи на вимоги забезпечення правосуддя (США) ..... 326
4.9. Управління досягненнями, оцінювання якості роботи ..... 333
4.9.1. Посібник з розробки інструментів оцінювання ефективності роботи (США) ..... 333
4.9.2. Політика та процедури оцінювання якості роботи працівників (США) ..... 352
4.9.3. Посібник з проведення ефективного аналізу моніторингу розвитку та оцінки досягнень у роботі (США). ..... 364
4.10. Дисциплінарні заходи та звільнення ..... 378
4.10.1. Політика щодо санкцій та заходів впливу (США) ..... 378
4.11. Формування ефективної команди ..... 382
4.11.1. Фотографії можливих моделей вірусу до вправи «Вірус» ..... 382
4.11.2. Описания соционических типов ..... 384
4.11.3. Типологія Маєрс-Бріггс ..... 391
4.12. Судове адміністрування ..... 397
4.12.1 Керівництво для адміністраторів суду (США) ..... 397
4.12.2. Посібник з контролю за управлінням справами суду (США) ..... 439
4.12.3. Посібник для працівників судів з питань подарунків, конфліктів та інших етичних пасток (США) ..... 474
4.13. Виправдовувати довіру грмадськості ..... 499
4.13.1. Цінності (принципи) діяльності суду ..... 499

# ВСТУП

Судам потрібні хороші працівники – компетентні, сучасні, професійні, етичні та віддані своїй справі. Суди, які добре працюють, намагаються найкращим чином використовувати можливості своїх суддів та інших працівників незалежно від їхніх посадових обов'язків чи службових завдань. Оскільки суди проводять прийом на роботу, здійснюють добір працівників, налагоджують взаємовідносини з прийнятими працівниками, проводять аналіз та оцінку посад, їхню класифікацію, здійснюють оплату праці та соціальні виплати та ще й слідкують за ефективністю діяльності, всім цим вони демонструють те, у що вірить суд, а також його цінності та стандарти.

Ефективна кадрова робота не тільки уможливлює ефективність виконавської діяльності, але також підвищує мораль, посилює в працівників почуття справедливості та власної гідності. Люди, які працюють у судах, це - особливі люди. Їхні посади, їхня робота в судах не можуть бути замалими для справжнього людського духу. Завдяки належному керівництву кадрова робота в судах сприяє усвідомленню значимості цієї професії та гордості за власну роботу.

Навчальний курс «Кадрова політика суду» є частиною навчальної програми для судових управлінців і має на меті надати працівникам судів, які займаються кадровою роботою, наступні знання:

- як кадрова робота підтримує всі інші ключові компетенції судового адміністрування;
- яким чином незалежність судової влади, верховенство права, доктрина збереження внутрішньо притаманних повноважень спрямовують політику та діяльність у сфері управління кадрів;
- яка мета діяльності, бачення та система цінностей суду, а також способи використання людських ресурсів для підтримки цього бачення;
- як розробляти стратегічне бачення суду та застосовувати це бачення в кадровій роботі;
- як формулювати визначення того, яким чином стандарти етичної поведінки та відповідні кодекси етичної поведінки пов'язані з політикою, процедурами та практикою управління кадрів;
- як навчитися контролювати та брати на себе відповідальність за людські ресурси та за забезпечення ролі суду як зразкового роботодавця;
- яким чином добре керовані людські ресурси сприяють створенню здорового робочого середовища й формуванню ефективних та відданих справі працівників суду;
- як донести до суддів, залучених до управління кадрами, думку про те, що суддівська недоторканність не поширюється на кадрову політику, практику та рішення з кадрових питань;
- як забезпечити незалежність судових кадрів у питаннях філософії, форми та практики.

Цей навчальний курс має стати орієнтиром для тих, хто займається підготовкою навчальних програм та викладанням у сфері судового адміністрування. Інформація, яка

міститься в посібнику буде корисною також для тих, хто працює на керівних посадах або виконує кадрову роботу в суді.

Структура посібника складається з чотирьох основних розділів. У розділі, присвяченому підготовці навчального курсу, описані принципи навчання дорослих, а також процес планування та кваліфікація викладачів.

Другий розділ видання охоплює основну частину навчального курсу й містить детальний виклад його змісту. У цьому розділі також наводяться презентації (слайди у форматі PowerPoint), які використовувалися під час семінарів, що проводилися для голів судів та керівників апарату судів. Оскільки наведені слайди є суто робочим матеріалом, їх можна змінювати, корегувати й адаптувати до потреб та специфіки навчального курсу, який планується провести. У розділі детально описуються вправи й надаються методичні рекомендації щодо їх проведення.

У розділі «Оцінювання якості проведеного навчального курсу» надаються рекомендації щодо форми та критеріїв оцінювання якості змістовної частини навчального курсу, роздаткових матеріалів та роботи викладачів. Також у цьому розділі подано зразок оцінювальної анкети, яка використовувалася під час проведення семінарів. Викладач за своїм бажанням може внести зміни до цієї анкети й адаптувати її до змісту та специфіки власного навчального курсу.

У четвертому розділі подається перелік всіх довідкових матеріалів, які будуть корисними викладачам та учасникам під час підготовки до навчального курсу. Ці матеріали містять приклади успішного міжнародного досвіду в сфері кадрової політики. Повний текст цих матеріалів розміщено на компакт-диску. На цьому компакт-диску також розміщено презентації до модулів, наведених у посібнику, з метою їх використання викладачами під час підготовки навчального курсу.

Кадрова робота в суді охоплює багато видів діяльності. Цей навчальний курс включає в себе лише найважливіші теми, присвячені окремим видам кадрової роботи. Слід зауважити, що кожну з цих тем, яка подається у формі модуля, можна розширити за допомогою додаткового змістовного наповнення та вправ. Представляючи будь-яку з тем, викладач може додати щось своє до змістовної частини, залишити поза увагою чи змінити той чи інший компонент, виходячи з досвіду й знань, як власних, так і тих, якими володіють учасники навчального курсу. Крім того кожний викладач може адаптувати зазначені в методичних вказівках види навчальної діяльності як до власного стилю викладання, так і до потреб учасників.

Звертаємо вашу увагу на виклад змісту навчання (конспект викладача), де наводяться вказівки щодо методики викладання матеріалу. Навчальні модулі описано в такому ж порядку, в якому їх подано в програмі семінару. Сам конспект викладача розділено на два стовпчики. Стосовно кожної теми в правому стовпчику наведено змістовну частину матеріалу, який має бути представлений викладачем. Лівий стовпчик містить вказівки викладачеві та учасникам щодо методів роботи з цим матеріалом. Вказівки також стосуються слайдів, які пов’язані з відповідними темами.

Модулі, описані в посібнику, можуть використовуватися викладачами як цілісний навчальний курс, або ж кожен модуль може використовуватися окремо для проведення заняття на певну тему. Їх нескладно роздрукувати, перекомпонувати і переформатувати, що полегшує пошук потрібних фрагментів та використання при плануванні й підготовці занять викладачами.

Цей посібник має на меті надання змістовного матеріалу для підготовки навчального курсу, але в більшості випадків організатори навчального курсу та викладачі можуть адаптувати його з урахуванням знань, ставлення й досвіду учасників. Тож після проведення оцінки потреб, організатори можуть змінити цілі навчального курсу, надавши перевагу певним темам і перерозподіливши час, відведений темам у рамках програми. Так само викладачі можуть переглянути навчальні цілі кожного заняття, змінити матеріали, обрати інший вид навчальної роботи та адаптувати наочні засоби таким чином, щоб вони відображали їх викладацький стиль.

Навчальний курс «Кадрова політика суду» є дуже інтерактивним і передбачає численні групові види діяльності. Викладачу, який буде готувати цей навчальний курс, слід виявити гнучкість у використанні часу на кожну з вправ. Хоча важливо дотримуватися розкладу, але не менш важливо виділяти на вправи достатньо часу для налагодження групової взаємодії та успішного виконання завдань. Тому рекомендується, щоб викладач враховував програму семінару, яка наводиться в посібнику, й дотримувався зазначених у ній часових рамок в якості загального орієнтиру для викладання цього навчального курсу. Наведені в програмі семінару часові рамки є орієнтовними.

Посібник також можна використовувати при підготовці та проведенні семінарів іншої тривалості. На нашу думку незалежно від тривалості організатори та викладачі мають критично проаналізувати матеріали, а потім адаптувати їх відповідно до своїх потреб, зокрема до цілей, тривалості семінару та аудиторії.

# 1. ПІДГОТОВКА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

У цьому розділі детально аналізуються основні аспекти, які доцільно взяти до уваги при підготовці навчального курсу для судових управлінців. Оскільки навчання судових управлінців є різновидом навчання дорослих осіб, цей розділ починається зі стислого огляду принципів навчання дорослих, які покладено в основу планування навчального курсу. Далі у розділі описано процес планування навчального курсу та кваліфікаційний рівень викладачів.

## 1.1. ПРИНЦИПИ НАВЧАННЯ ДОРОСЛИХ

При підготовці навчального курсу для судових управлінців необхідно взяти до уваги чотири принципи навчання дорослих. По-перше, дорослі особи мають низку особливостей, які впливають на те, як вони вчаться. По-друге, цілі навчання та викладання можуть залежати від шести різних рівнів мислення дорослих. По-третє, для досягнення цілей навчального курсу всіма учасниками потрібно використовувати різнопланові навчальні методи. І по-четверте, важливими компонентами ефективного навчання дорослих є письмові матеріали та наочні засоби.

Особливості «дорослих учнів». Навчання судових управлінців буде максимально ефективним, якщо при його підготовці взяти до уваги такі особливості «дорослих учнів»:

- Дорослі особи зазвичай прагнуть здобути нову інформацію і навички, якими можна одразу ж скористатися. Менш імовірно, що вони бажатимуть нових знань як таких.
- Дорослі володіють значним обсягом знань та досвіду ще до того, як починають опановувати навчальну програму. Існуючі знання та досвід учасників – важливий ресурс, яким можуть скористатися викладачі навчального курсу для судових управлінців.
- Дорослі вчаться найуспішніше, коли вони відчувають, що їх цінують і поважають. Вони побоюються відкритої конкуренції та провалу в очах публіки, і це певною мірою шкодить навчанню.
- Дорослі краще засвоюють навчальний матеріал, коли беруть активну й творчу участь у самому процесі навчання.

Рівні мислення дорослих. Блум (Bloom) та Марцано (Marzano) у своїх таксономіях[2] навчання стверджують, що у дорослих навички мислення можна розділити на декілька категорій складності. Навчання судових управлінців можна побудувати таким чином, щоб допомогти їм досягти поставлених цілей на всіх рівнях:

- *Знання.* На цьому фундаментальному рівні розуміння учасники можуть повторювати, згадувати й характеризувати представлену інформацію.
- *Розуміння.* Цей рівень вивчення передбачає відтворення учасниками інформації своїми словами. Вони можуть пояснювати, наводити приклади та підсумовувати.

[2] Див.: http://educate.intel.com/ru/ProjectDesign/ThinkingSkills/ThinkingFrameworks/
http://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_Taxonomy
http://www.marzanoresearch.com/products/catalog.aspx?group=88

- *Застосування.* Учасники здатні застосовувати інформацію або навички в новій ситуації. Вони можуть тлумачити, модифікувати та використовувати поняття й навички.
- *Аналіз.* На цьому рівні мислення учасники здатні розкласти ціле на складові частини. Вони можуть виокремлювати, окреслювати й підрозділяти ідеї та навички.
- *Синтез.* Цей рівень розуміння дає учасникам змогу використовувати інформацію для створення нових ідей. Вони можуть розробляти плани й вирішувати проблеми.
- *Оцінка.* На цьому найвищому рівні мислення учасники можуть складати судження на основі набору критеріїв. Вони здатні до критичного осмислення речей.

Різнопланові навчальні методи. Жоден окремий навчальний метод не може бути ефективним для всіх учасників. Так само жоден окремий навчальний метод не підходить для досягнення всіх цілей навчання. Використання різнопланових навчальних методів надасть змогу всім учасникам зберегти зацікавленість і досягти цілей програми. Відомі наступні методи навчання:

*Лекція.* Цей метод дозволяє викладачеві контролювати надання інформації. Лекція може бути ефективним способом передачі інформації, коли метою навчання є отримання знань та досягнення розуміння. Однак більшість учасників не можуть зосередити свою увагу на лекції, яка триває більше 20 хвилин. Лекції ефективніші, коли вони доповнюються демонстрацією наочних матеріалів та поєднуються з іншими навчальними методами.

*Дискусія.* Дискусія є двостороннім спілкуванням між ведучим та учасниками або безпосередньо між учасниками. Дискусія залучає учасників до активного навчання. Вона може бути ефективним методом поліпшення запам'ятовування учасниками понять і здатна допомогти їм здобути навички вирішення проблем та критичного мислення. Дискусія дає змогу учасникам пропонувати нові ідеї й часто стимулює їх продовжувати навчання. Дискусія може відбуватися у великій або малій групі, а також між двома учасниками.

*Ситуативний аналіз (кейс-метод).* У ситуативному аналізі фігурує реальна чи уявна ситуація, що ілюструє поняття або навички. Цей метод може сприяти досягненню прикладних цілей, а також тих, що пов'язані з аналізом, синтезом та оцінкою. Ситуативний аналіз можна застосовувати при роботі у великих або малих групах, а також індивідуально. Його можна проводити усно, проте зазвичай викладачеві простіше, коли він здійснюється в письмовій формі. Ситуативний аналіз є більш ефективним, коли в основі його ситуативного завдання лежить реальна проблема, з якою учасники мають справу в своїй професійній діяльності.

*Моделювання (рольова гра).* Цей метод передбачає, що кожен учасник гратиме певну роль. Моделювання має відображати реальні ситуації, що мають стосунок до учасників. Перевага моделювання полягає в тому, що воно залучає учасників до активного навчання і заохочує їх до критичного мислення та оцінок. Моделювання має бути ретельно підготовлене викладачем для того, щоб учасники чітко розуміли свої ролі та цілі моделювання.

*Письмова робота.* Короткі письмові вправи можуть підсилювати ефект інших навчальних методів. Наприклад, під час лекції викладач може зробити перерву на дві хвилини, впродовж яких учасники мають підсумувати в письмовій формі головні принципи начитаного лекційного матеріалу. Або ж запропонувавши питання чи проблему для дискусії, викладач може попросити учасників коротко викласти на папері їхні думки. Скоріш за все в подальшій дискусії візьмуть активну участь більше учасників і прозвучить більше вдумливих відповідей. Додатковою перевагою письмових вправ є те, що вони залучають до активної роботи кожного учасника.

*Вікторина*. Вікторина передбачає, що учасники нададуть відповіді (мовчки, «самі собі», або в письмовій формі) на низку запитань. Вікторина – ефективний спосіб розпочати заняття, з'ясувавши настрої та визначивши знання учасників, а також завершити заняття, закріпивши основні поняття, які розглядалися в на ньому. Вікторина залучає учасників до активної роботи і може використовуватися як метод для започаткування дискусії.

Письмові матеріали та наочні засоби. Більшість дорослих осіб краще засвоюють інформацію, коли сприймають її візуально, а не на слух. Ефективність навчання зростає, коли інформація подається як усно так і візуально. Отже, письмові матеріали та наочні засоби є важливими компонентами продуктивного навчання судових управлінців.

Письмові матеріали повинні використовуватися на кожному занятті навчального курсу для судових управлінців. Ці матеріали можуть бути різного виду. Далі наведено опис типових видів письмових матеріалів, які можна використовувати для навчання судових управлінців.

*Виклад*. У цьому письмовому матеріалі інформація подається у вигляді тексту. Виклад містить всю інформацію, яку викладач має намір представити усно. Іноді у викладі містяться й додаткові відомості. Учасники можуть підготуватися до заняття, прочитавши викладений матеріал завчасно. Також виклад можна використовувати як довідковий матеріал по завершенню програми.

*Конспект.* У цьому письмовому матеріалі інформація, яка більш повно представлена викладачем на занятті, систематизується та стисло подається у вигляді конспекту. В ході заняття учасники можуть користуватися конспектом для полегшення слідкування за лекцією та засвоєння матеріалу. Конспекти також можуть містити вільні графи для нотаток, які заповнюються учасниками самостійно під час заняття, що має сприяти ще кращому розумінню змісту.

*Контрольний лист.* Контрольні листи містять низку запитань для учасників або вказівок, якими вони можуть користуватися для вирішення проблеми, аналізу питання чи застосування навички. Викладачі можуть використовувати контрольні листи для структуризації своїх лекцій. Учасники можуть використовувати контрольні листи під час заняття для засвоєння змісту й оволодіння навичками, а також після заняття - для застосування здобутих знань і навичок у своїй професійній діяльності.

*Форма*. Цей вид письмового матеріалу є корисним як під час навчального курсу, так і після його закінчення. Під час заняття форми використовуються для ілюст-

рації понять. Після завершення заняття учасники можуть пристосувати форми до використання у своїй повсякденній діяльності.

*Бібліографія (список рекомендованої літератури)*. Анотована бібліографія часто додається до зазначених вище видів письмових матеріалів. Анотації містять стислий опис джерел друкованої інформації, а також вказівки учасникам щодо того, де вони зможуть дістати цю літературу, якщо захочуть дізнатися більше про ту чи іншу тему після закінчення навчального курсу.

Наочні засоби призначені для використання під час занять. Вони допомагають учасникам зрозуміти поняття, а викладачам дозволяють розширити арсенал активних навчальних методів. Існує чотири види наочних засобів: презентація в форматі PowerPoint/плівкові слайди, дошки для написання крейдою, фліп-чарти та роздаткові матеріали.

*Презентація в форматі PowerPoint / слайди* є найбільш поширеним видом електронних наочних засобів. Вони надають змогу всім учасникам бачити один і той же матеріал одночасно. Викладачі можуть підготувати презентацію перед заняттям та використовувати ті самі або виправлені слайди, вилучати, змінювати, додавати або скорочувати інформацію для окремих занять в залежності від відведеного часу та цілей певної аудиторії (голів судів чи керівників апарату судів). У презентацію легко додавати картинки та фотографії, а також є можливість використовувати різноманітні ефекти анімації. У разі, якщо немає можливості під час занять використовувати комп'ютер та проектор, викладачі можуть натомість використовувати *плівкові слайди*. На відміну від матеріалу, який подається на дошках, такі слайди є багаторазовими засобами, тож викладачі можуть використовувати їх постійно. Для збільшення ефективності слайдів як наочних засобів, на кожному з них слід подавати незначний обсяг тексту, а шрифт має бути досить великим для того, щоб усі учасники могли прочитати текст.

*Дошка для написання крейдою* є вдалими наочними засобами для навчання й опанування матеріалу, якщо використовувати їх ефективно. На дошці можна написати перелік цілей заняття, ключові моменти лекції, ідеї, які висловлені учасниками в ході дискусії, та багато чого іншого. Дошки є найефективнішими, коли викладач використовує їх вибірково, подаючи на них лише найважливіші аспекти з метою закріплення головних ідей заняття.

*Фліп-чарт* – це великий закріплений блокнот з листів паперу. Викладачі в більшості ситуацій можуть використовувати фліп-чарти замість слайдів та дошок. З огляду на свій обмежений розмір фліп-чарт не може бути настільки ж ефективними при роботі з великою групою, як слайди та дошки. З іншого боку фліп-чарт є ефективним засобом для занять з малою групою, коли потрібно зафіксувати ідеї, які були висловлені учасниками. Крім того фліп-чарт є мобільним засобом, тож його неважко мати під рукою, коли відсутні інші наочні засоби.

*Роздаткові матеріали* – це різноманітні візуальні засоби, до яких належать конспекти, контрольні листи, графіки, діаграми, вправи, приклади та інструкції. Роздаткові матеріали надають змогу економніше розпоряджатися часом, відведеним для заняття, оскільки учасникам не потрібно переписувати інформацію з дошки чи слайда. Крім того це – багаторазові матеріали, тож викладачі можуть використовувати їх у подальших заняттях, а учасники – після закінчення навчального курсу.

## 1.2. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ТА КВАЛІФІКАЦІЯ ВИКЛАДАЧІВ

У цій частині описано модель процесу планування навчального курсу для судових управлінців. Така модель може слугувати орієнтиром для підготовки навчального курсу з кадрової політики. В деяких випадках організаторам цього курсу буде доцільно дотримуватися цієї моделі. Але в більшості випадків організатори курсу повинні пристосувати цю модель процесу планування до власних потреб.

Модель процесу планування складається з п'яти елементів: (1) оцінка потреб; (2) визначення цілей навчання; (3) створення комітету з планування (команди організаторів); (4) визначення викладацького складу і (5) оцінювання навчального курсу.

**Оцінка потреб**. Першим кроком організаторів навчального курсу з кадрової політики в суді має стати проведення оцінки потреб. Один із способів проведення такої оцінки – поставити низку запитань і спробувати дати на них відповідь. Наприклад:

- Яким є нинішній рівень обізнаності учасників з питань управління кадрами в суді?
- Чому потрібно або бажано провести навчання з управління кадрами в суді?
- На яку аудиторію має бути розрахований навчальний курс?
- Які суттєві знання й навички потрібно здобути учасникам?
- Що має змінитися в результаті участі в навчальному курсі.

Можливо, організатори знають відповіді на ці запитання завдяки своєму попередньому досвіду підготовки навчальних курсів з кадрової політики в суді. Якщо ні, то їм доведеться провести опитування потенційних учасників та з'ясувати, які знання, установки та досвід вони мають, і яким є їхнє ставлення до кадрової політики. Так чи інакше, організаторам необхідно відповісти на наведені вище запитання для того, щоб підготувати такий навчальний курс з кадрової політики, який відповідатиме потребам учасників.

**Цілі навчання.** Другим кроком організаторів у ході планування курсу з кадрової політики в суді має стати визначення загальних цілей навчального курсу. Цілі навчання нададуть відповідь на запитання: "Що зміниться? Що захочуть та що зможуть робити учасники в результаті опанування цього навчального курсу? Як зміниться ставлення, поведінка?" При визначенні кожної цілі навчання організаторам варто дотримуватися трьох етапів процесу. По-перше, почніть формулювання цілі навчання такими словами: "В результаті опанування цього навчального курсу учасники зможуть..." По-друге, для опису того, що саме зможуть робити учасники після закінчення навчального курсу, використовуйте дієслово, що позначає ***активну дію,*** таке як "визначити", "вказати", "розробити", "створити", "проаналізувати", "дослідити". Уникайте таких дієслів, як "знати" та "розуміти", оскільки вони не відображають зміну поведінки, яку можна дослідити. По-третє, надайте визначенню цілі навчання відповідного змісту.

**Створення комітету з планування**. Закінчивши проведення оцінки потреб і намітивши цілі навчального курсу, організатори мають створити комітет з планування. Хоча спланувати навчальний курс може й одна особа, проте саме колективне планування підвищує шанси на створення логічно вивіреного, збалансованого й представницького курсу. Комітет з планування має складатися з п'яти – восьми членів, обізнаних з навчанням судових управлінців та управлінням кадрами.

Комітет повинен запропонувати свої поради щодо основних елементів планування навчального курсу. Комітет має розглянути оцінку потреб та цілі навчання і висловити свою думку щодо них. Потім комітет повинен надати висновки щодо конкретних тем та складових курсу, потрібних для досягнення цілей навчання. Далі комітет має визначити, скільки часу слід відвести в рамках курсу на кожну окрему тему. Комітет повинен вирішити, які навчальні завдання та вправи потрібні для досягнення цілей навчального курсу. Нарешті, комітет повинен надати рекомендації щодо потенційних викладачів цього курсу.

**Викладацький склад**. Ефективний склад викладачів є дуже важливим для досягнення успіху навчального курсу. В ідеалі викладачі повинні добре знати кадрову роботу в суді та теми, які вони висвітлюватимуть, мати чудові викладацькі навички і бути різного віку та статі. Рекомендується використовувати команди викладачів. Викладачі (самостійно чи як частина команди) обов'язково повинні добре розуміти специфічні аспекти кадрової роботи в судах. Вони можуть бути судовими управлінцями, досвідченими фахівцями з питань кадрової роботи або, можливо, суддями, які виконують адміністративні функції. Викладачі повинні мати досвід навчання дорослих, а також хороші навички презентації та фасилітації. Групові вправи (наприклад, ситуативний аналіз, рольова гра, розробка анкет) та звітування про їх виконання є важливими видами навчальної роботи. Тому глибокі знання з питань кадрової роботи, а також навички фасилітації є дуже необхідними. Для цього викладачам потрібно мати доступ та ознайомитися з основними виданнями, присвяченими питанням організації кадрової роботи, а також пройти навчання за програмою підготовки викладачів. Якщо можливо, викладачам слід зустрітися до початку навчального курсу, щоб узгодити зміст своїх частин курсу і тим самим уникнути повторів та пропусків. Методичний семінар, на якому особлива увага буде надаватися застосуванню ефективних навчальних методик, що передбачають активну участь дорослих осіб в ході занять, якнайкраще допоможе викладачам провести ефективний навчальний курс.

Для кожного заняття навчального курсу викладач, який буде його проводити, визначає цілі навчання, готує завдання, матеріали та наочні засоби. У Розділі 2 цього посібника наведено модулі та рекомендації щодо цілей навчання, вправ, матеріалів і наочних засобів для кожного заняття в рамках курсу «Кадрова політика суду». Викладачі можуть використовувати модулі без змін або адаптувати їх відповідно до потреб своїх занять.

**Оцінювання навчального курсу**. Організатори повинні розробити форму для письмового оцінювання учасниками якості та успішності проведеного навчального курсу з кадрової політики в суді. Результати письмового оцінювання міститимуть важливу з точки зору зворотнього зв'язку інформацію для організаторів та викладачів, яка знадобиться їм при плануванні наступного навчального курсу. У Розділі 3 цього посібника наведено зразок оцінювальної анкети для визначення якості змісту й матеріалів навчального курсу, а також роботи викладацького складу.

# 2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

## 2.1. ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

До цільової аудиторії належать ті працівники судів, які обіймають адміністративні посади або займаються кадровою роботою (голови судів, заступники голів судів, керівники апаратів, працівники суду, які займаються кадровою роботою).

Викладачі повинні бути готові адаптувати цей навчальний курс до потреб певної аудиторії. Наприклад, навчання голів судів може відрізнятися від навчання керівників апарату судів чи начальників відділів кадрів. В кожній аудиторії наголос може ставитися на різні аспекти. Викладачі повинні адаптувати навчальний план до певних потреб аудиторії. Тому для того, щоб з'ясувати потреби та очікування учасників, настійно рекомендується перш ніж розпочинати навчання провести опитування за допомогою оцінювальної анкети.

## 2.2. ЦІЛІ НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

Після закінчення навчання учасники зможуть:

- описати специфічні аспекти кадрової роботи в суді;
- застосовувати аналіз посад як інструмент для створення й оновлення вимог до посад, а також формулювання вимог для пошуку відповідних кандидатів;
- застосовувати ефективні методики пошуку кандидатів, добору та орієнтації нових працівників;
- визначати стратегії передбачення, попередження та вирішення проблем, які можуть виникнути в різноманітному робочому колективі;
- застосовувати базові визначальні чинники та процеси управління якістю індивідуальної та колективної роботи, включно з ефективним проведенням атестації працівників;
- описати базові принципи, що витікають з основних теорій мотивації працівників;
- описати підхід до визначення та аналізу проблем мотивації;
- запропонувати можливі «мотиватори» (фактори мотивування) для працівників суду, враховуючи реальну ситуацію збільшення навантаження, недостатню кількість працівників, обмеження бюджету, організаційну структуру, що базується на рівних відносинах;
- застосовувати модель, що складається з семи кроків, для аналізу та вирішення проблем поведінки та виконання працівником своїх обов'язків;
- визначати правильні стратегії для вирішення загальних/типових проблем взаємовідносин з/між працівниками;
- планувати та проводити розслідування дисциплінарних порушень із врахуванням фактологічного сценарію;
- ефективно готувати відповідні документи, передбачені посадовими обов'язками керівників суду;

- розуміти основні засади освіти, навчання та розвитку для того, щоб керувати розвитком навчання і орієнтації в суді;
- ініціювати заходи по зміцненню колективу (team-building) з метою покращення його ефективності.

## 2.3. ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ТА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

Навчальний курс «Кадрова політика суду» пропонується провести у формі триденного практичного семінару, який розпочинається з представлення викладачів, організаційної частини та обговорення важливого значення працівників суду з огляду на той факт, що суд є державною установою, яка надає послуги відвідувачам. Компетентні, високопродуктивні працівники є дуже важливими для виконання судом своєї місії і підтримання/формування належної репутації/іміджу.

Змістовна частина заходу розпочинається з короткого огляду програми семінару викладачем та представлення учасників. Для представлення учасників можна використати різні підходи (наприклад, коли учасники представляють самі себе, або коли вони представляють свого колегу тощо) в залежності від специфіки складу групи (наприклад, всі учасники з одного й того самого суду й тому добре знають один одного, або учасники з різних судів, які мало знають один одного або й взагалі не знайомі між собою). При представленні учасникам пропонується назвати:

- ім’я, прізвище;
- суд;
- досвід роботи в сфері судового адміністрування та/або кадрової роботи;
- конкретні проблеми, досягнення в сфері кадрової роботи в їх суді;
- очікування щодо тем, зазначених у програмі семінару.

Після представлення учасникам пропонують розсістися за «круглими» столами і випадковим чином утворити малі групи з чотирьох-шести осіб. Таким чином створюються умови для проведення групових вправ упродовж всього семінару.

Наприкінці першого та другого дня семінару учасникам бажано дати завдання з позакласного читання для того, щоб вони закріпили отримані впродовж дня знання та підготувалися до наступних тем. Рекомендовані для ознайомлення довідкові матеріали розміщено на компакт-диску.

**Програма семінару складається з 11 модулів:**

- **Основні засади та принципи кадрової політики суду (30 хв.).** Семінар починається з представлення викладачів та обговорення важливої ролі, яку відіграють працівники суду з огляду на той факт, що суд є державною установою, яка надає послуги відвідувачам. Компетентні, високопродуктивні працівники є дуже важливими для виконання судом своєї місії та формування його належної репутації.
- **Аналіз посад та посадові інструкції (1- 2 години).** Аналіз посади є систематичним збором та аналізом інформації про зміст, контекст та вимоги щодо навичок та особистісних якостей, які вимагаються для конкретної посади. На підставі аналізу посади розробляється посадова інструкція, в якій визначається роль посади, вимоги до кваліфі-

кації, функціональні завдання, обов'язки та відповідальність працівника, умови його роботи. Посадова інструкція періодично оновлюється. Аналіз посади слугує основою для класифікації кадрового складу і формує організований, структурний та раціональний підхід до вирішення багатьох питань кадрової роботи, включаючи пошук кандидатів, добір, навчання та професійний розвиток, управління якістю роботи, а також дисциплінарні заходи та звільнення.

- **Пошук кандидатів та добір працівників (1 – 1,5 години).** Для належного здійснення та вдосконалення кадрової роботи, керівництво суду повинне розуміти її основні засади. Основні засади ґрунтуються на проведенні аналізу посади, метою якого є отримання розуміння посади та обов'язків, необхідної компетенції та особливостей робочого середовища. Виявлення кандидатів, привернення їхньої уваги та добір кращих з них на посади в суді, їх заробітна плата, розвиток та утримання – все це належить до основних засад кадрової роботи. Метою процесу пошуку кандидатів є інформування та приваблення достатньо великої кількості кваліфікованих кандидатів з тим, щоб можна було відібрати з них працівників належного рівня. Добір – це процес вибору осіб, які мають відповідну кваліфікацію, для заповнення вакантних посад у суді. У цьому модулі розглядаються основні засади пошуку кандидатів та їх добору, включаючи аналіз посад, підготовку посадових інструкцій та навички контролю за їх використанням, а також проведення співбесід та оцінювання в процесі добору.

- **Орієнтування та адаптація новопризначених працівників (2 - 5 годин).** Загальна мета процесу орієнтування полягає в тому, щоб допомогти новим працівникам отримати належне уявлення про своє нове робоче середовище. Ефективні керівники повинні керувати процесом орієнтування, зокрема створити сприятливе враження про суд та допомогти новому працівникові пристосуватися до умов і специфіки роботи. Вони повинні визначити структуру, цінності та організаційну культуру суду.

- **Навчання, підготовка та професійний розвиток (30 хв. – 1,5 години).** Цей модуль розроблено для того, щоб надати учасникам практичні знання основних засад освіти, навчання та професійного розвитку. У модулі розглядаються ключові компетенції, що охоплюють методи освіти дорослих, цикл формування ефективних навчальних програм та оцінювання їх результатів, маючи на меті ознайомлення учасників з найкращим досвідом навчання дорослих.

- **Мотивація працівників (1-1,5 години).** Мотивація – це внутрішній стан, який активізує поведінку та задає напрямок. Мотивація може бути внутрішньою (пов'язана зі змістом діяльності, а не з зовнішніми обставинами, а) та зовнішньою (обумовлена зовнішніми обставинами, і не пов'язана зі змістом конкретної діяльності). Вона живить та направляє працівника до цілеспрямованої поведінки. Ефективність роботи працівника залежить від можливостей працівника (знань, навичок та вмінь) і його мотивації. Психологія є основою для розуміння та застосування різноманітних технік та методів для підвищення внутрішньої мотивації працівника. Це в свою чергу є запорукою ефективного лідерства та управління.

- **Взаємовідносини в робочому середовищі та організаційна культура (1,5 – 3 години).** Забезпечення належних взаємин керівництва з працівниками, а також одних працівників з іншими сприяє досягненню задовільної продуктивності праці, мотивує працівників та гарантує здорову морально-психологічну атмосферу в колективі. У цьому модулі йдеться про роль, яку можуть відігравати керівники успішно керуючи взаєминами у колективі за допомогою управління якістю роботи, ефективного спілкування, уваги до поведінки в колективі та до організаційної культури.

- **Управління досягненнями та оцінювання якості роботи (2 години).** Суди, які мають ефективне керівництво, відзначаються стратегічним баченням, що відображає усталені цілі та обов'язки судів. Стратегічне бачення суду повинне проявлятися в кадровій роботі та в усіх інших судових функціях і процесах. Управління якістю роботи має на меті узгодити те, чого очікують від працівника і що він робить, зі стратегічними цілями та завданнями установи. У модулі особлива увага надається оцінці якості роботи – процесу визначення того, наскільки добре працівники виконують свої посадові функції та обов'язки. Інформація, отримана в результаті оцінки якості роботи, корисна для адміністративно-організаційної діяльності, а також як елемент зворотного зв'язку та засіб сприяння розвитку працівника. У модулі також ведеться мова про мотивування працівників та підрозділів суду для поліпшення якості їхньої роботи, зокрема про визнання, похвалу та інші способи заохочення.
- **Дисциплінарні заходи та звільнення (1,5 - 2 години).** Дисциплінарні заходи – це форма підготовки працівників, яка забезпечує дотримання організаційних правил. У цьому модулі йдеться про принципи та методи фіксації проблем, пов'язаних з якістю роботи, поведінкою та діями працівників і надається інформація про те, як і коли висловлювати попередження проблемним працівникам, виносити їм догану, переводити їх на інше місце роботи та звільняти.
- **Формування ефективної команди (3 години).** Добре керовані суди стимулюють та плекають ефективну командну роботу суддів з апаратом суду. У цьому модулі представлено інформацію про ефективні та недіючі команди, комунікацію та процес формування команди, а також розповідається про заходи для підвищення ефективності команд, ефективності керівників та визнання особистої ролі й індивідуального внеску кожного працівника в ефективність надання якісних судових послуг.

# ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ

**ДЕНЬ 1**

| | |
|---|---|
| **09:30 - 10:00** | **РЕЄСТРАЦІЯ** |
| **10:00 – 11:00** | Привітання.<br>Представлення викладачів.<br>Огляд програми.<br>Запитання та очікування учасників.<br>*Вправа № 1* - «Криголам»<br>Проведення попередньої оцінки потреб аудиторії (якщо ця оцінка не була зроблена у формі попереднього анкетування).<br>Знайомство учасників. |
| **11:00 – 11:30** | Вступ. Проблеми кадрової роботи та завдання відділу кадрів у судах.<br>Огляд лідерства та основної компетенції кадрової роботи в суді. |
| **11:30 – 11:45** | **ПЕРЕРВА** |
| **11:45 – 13:45** | *Вправа № 2* - Аналіз посад.<br>Обговорення характеристики деяких посад. |
| **13:45 - 14:30** | **ОБІД** |
| **14:30 – 16:00** | *Вправа № 3* - Пошук кандидатів на посаду та добір працівників.<br>Обговорення зразків оголошень про вакансію. |
| **16:00 – 16:15** | **ПЕРЕРВА** |
| **16:15 – 17:45** | *Вправа № 4* - Орієнтування та адаптація нового працівника.<br>Контрольний перелік заходів орієнтування та адаптації. |
| **17:45 – 18:00** | Підведення підсумків роботи першого дня та відкрите обговорення в групі. Пояснення домашнього завдання. |

**ДЕНЬ 2**

| | |
|---|---|
| **09:00 – 09:15** | Огляд роботи першого дня семінару. |
| **09:15 – 09:45** | *Вправа № 5* - Ефективний керівник суду (виконується в групах). |
| **09:45 – 11:45** | Професійний розвиток. |

| | |
|---|---|
| **11:45 – 12:00** | **ПЕРЕРВА** |
| **12:00 – 14:00** | Управління досягненнями та оцінка якості роботи.<br>Відеозапис співбесіди, яка проходила під час проведення щорічної оцінки. Обговорення. |
| **14:00 – 15:00** | **ОБІД** |
| **15:00 – 16:00** | Мотивація працівників та їх ставлення до роботи**.**<br>Аналіз анкет (приклади анкет). |
| **16:00 – 16:30** | Дисциплінарні заходи та звільнення. |
| **16:30 – 16:45** | **ПЕРЕРВА** |
| **16:45 – 17:45** | *Вправа № 6* - Рольова гра «Христина Яківна Швайка – в колективі». |
| **17:45 – 18:00** | Підведення підсумків роботи другого дня та відкрите обговорення в групі. Пояснення домашнього завдання (тест Кірсі). |

**ДЕНЬ 3**

| | |
|---|---|
| **09:00 – 09:15** | Огляд роботи другого дня семінару. |
| **09:15 – 10:45** | Обговорення домашнього завдання.<br>*Вправа № 7* – Проблема дисципліни та взаємин на робочому місці. |
| **10:45 – 11:00** | **ПЕРЕРВА** |
| **11:00 – 13:00** | *Вправа № 8* - «ВІРУС». Гра має на меті формування ефективної команди, виконується в малих групах. |
| **13:00 - 14:00** | **ОБІД** |
| **14:00 – 15:30** | Лекція на тему «Формування ефективної команди». |
| **15:30 – 16:30** | Завершення семінару.<br>Заповнення оцінювальних анкет. |

## 2.4. МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ (КОНСПЕКТ ВИКЛАДАЧА)

### Привітання та загальний огляд програми тренінгу *(30 хвилин - 1 година)*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| **Слайд 1**<br><br>Привітайте учасників семінару.<br><br>Заздалегідь запропонуйте голові суду чи судді виступити з коротким вступним словом. Представте промовця.<br><br>Зробіть загальний огляд програми семінару. Зверніть увагу учасників на основні моменти програми заходу. (Програма видається окремо при реєстрації або вшивається в робочий зошит учасника) | Промовець розповідає коротеньку історію, яка ілюструє важливість кадрової роботи в суді, або просто зазначає про важливість високопрофесійних працівників для покращення довіри громадськості до судової системи.<br><br>Загальний огляд програми семінару слід робити в такій послідовності.<br><br>**А. Організаційні питання.**<br>Детальна інформація щодо харчування, розташування інших приміщень для занять, використання роздаткових матеріалів, підручників. Стисла характеристика основних пунктів програми (початок, перерви, закінчення). Вимога щодо вимкнення мобільних телефонів тощо.<br><br>**Б. Представлення викладачів.**<br><br>**В. Ознайомлення з навчальними методами,** які використовуватимуться в ході семінару: мінілекція, слайди, дискусія, робота в групах, анкети, ситуативні вправи, рольові ігри, презентації, відеозаписи.<br><br>**Г. Огляд цілей семінару**.<br>В результаті опанування цієї програми учасники зможуть:<br>• описати специфічні аспекти кадрової роботи в суді;<br>• застосовувати ефективні методики пошуку кандидатів, добору та орієнтації нових працівників;<br>• визначати стратегії передбачення, попередження та вирішення проблем, які можуть виникнути в різноманітному робочому колективі;<br>• застосовувати базові визначальні чинники та процеси управління якістю індивідуальної роботи працівників та |

| | |
|---|---|
| | колективної роботи структурних підрозділів, включно з ефективним проведенням співбесід оцінювання роботи працівників(щорічна оцінка, атестація);<br>• описувати базові принципи, що випливають з основних теорій мотивації працівників;<br>• визначати підхід до встановлення та аналізу проблем мотивації;<br>• запропонувати можливі «мотиватори» (фактори мотивування) для працівників суду, враховуючи реальну ситуацію збільшення навантаження, недостатню кількість працівників, обмеження бюджету, організаційну структуру, що базується на рівних відносинах;<br>• застосовувати модель, що складається з семи кроків, для аналізу та вирішення проблем поведінки та виконання працівником своїх обов'язків;<br>• визначати правильні стратегії для вирішення загальних/типових проблем взаємовідносин з/між працівниками;<br>• **планувати та застосовувати дисциплінарні заходи з врахуванням ситуації та посиланням на зафіксовані факти;**<br>• в рамках своїх повсякденних посадових функцій судових управлінців ефективно формувати та запроваджувати відповідну політику, закріплену документально;<br>• розуміти основи навчання, професійної підготовки та розвитку для того, щоб керувати розробкою відповідних програм орієнтації, наставництва та навчання в суді;<br>• ініціювати заходи, які виховують командний дух колективу з метою підвищення ефективності виконання. |
| Надайте учасникам можливість представитися.<br><br>Варіант, який буде використано, обирає викладач в залежності від ситуації – наявного часу, кількості учасників | Представлення учасників. Їх очікування від тренінгу.<br><br>В залежності від кількості учасників та цільової групи, пропонуються такі варіанти.<br><br><u>Варіант №1:</u> коли учасників не більше 15 осіб. Знайомство парами за запропонованою формою. |

| | |
|---|---|
| та їх якісного складу.<br><br>Якщо дозволяє час, запишіть очікування та сподівання учасників на фліп-чарті чи дошці, щоб можна було звертатися до них під час семінару. | <br><br>Варіант №2: коли учасників 16 – 25 осіб.<br>Послідовне знайомство на основі запитань, які ставить викладач чи показує на слайді (з розрахунку 1 хвилина на кожного учасника).<br><br>Варіант №3: коли учасників понад 25 осіб.<br>Знайомство в групах. Один учасник представляє групу і озвучує очікування членів своєї команди. |
| Поділіть учасників на групи. Дайте кожній групі окреме завдання для того, щоб учасники розпочали взаємодію між собою.<br><br>Метою вправи є: (і) формування команд/ залученні аудиторії до командної роботи; (іі) встановлення взаємодії в командах; (ііі) надання командам назв (щоб не звертатися до учасників під час семінару як «стіл №2» чи «команда №3»). | **Завдання для команд:**<br>Дайте назву своїй команді.<br>1. Запропонуйте девіз команди на період семінару.<br>2. Надайте визначення:<br>- «Судове адміністрування – це …»<br>4. Завершіть розпочате висловлення:<br>- «Основна роль голови суду полягає в …»<br>(інше, за рішенням викладача). |

*б) форма для знайомства учасників*

**ЗНАЙОМСТВО УЧАСНИКІВ**
**(коли учасників не більше 15 осіб)**

**Завдання:**

1. Познайомтеся з Вашим колегою, дізнайтеся про його особистість.
2. Робіть нотатки, щоб потім урочисто представити Вашого шановного колегу всім присутнім.
3. Розкажіть про себе тому, в кого ви щойно брали інтерв'ю. Дайте відповіді на його питання.
4. Урочисто представте Вашого «сусіда» всім присутнім.

**Час для виконання завдання - 5 хвилин на двох.**

**Форма для нотаток відповідей «сусіда»**

1. **Ім'я Вашого колеги**_____

2. **Де і ким працює**_____

3. **Найкумедніша пригода або шалений випадок, який колись трапився з вашим «сусідом».**

_____

**4. Саме визначне досягнення в житті на сьогодні**_____

_____

**5. Заповітна особиста мрія**_____

_____

**6. Як Ваш колега знімає стрес?** _____

_____

## *Модуль І. Основні засади та принципи кадрової політики (30 хв.)*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| **Слайди 1 – 3**<br>Обговоріть із учасниками місію, цілі та відповідальність суду, і чому судовим управлінцям важливо їх знати? | Цінності, місія, та відповідальність суду – це те, навколо чого обертаються всі ключові компетенції судового адміністрування. |
| Наведіть приклад місії суду округу Хеннепін, що у штаті Міннесота, США. Учасники також можуть обговорити приклад місії цього суду в своїх командах. | **Приклад місії суду округу Хеннепін, що у штаті Міннесота, США:**<br>*«Ми віддані ідеї прагнення довершеності, плекаючи систему справедливості для всіх. Щоб втілити цю спільну ідею, ми працюватимемо разом, докладаючи всіх зусиль, спілкуватимемося відкрито й ставитимемося один до одного та до відвідувачів, яким надаємо послуги, з професіоналізмом та гідністю. Ми цінуємо особистий розвиток, новаторські підходи та ініціативність у позитивному робочому середовищі. Ми постійно працюватимемо над поліпшенням якості та ефективності наших послуг з тим, щоб постійно задовольняти або перевищувати очікування відвідувачів, яким ми надаємо послуги. Ми визнаємо унікальний характер судової влади, тому будемо забезпечувати рівний доступ до правосуддя та виявлятимемо чутливість до наслідків наших рішень та дій».* |
| Розгляньте з учасниками ключові компетенції судового адміністрування на прикладі Національної асоціації судового адміністрування США. | **Ключові компетенції судового адміністрування Національної асоціації судового адміністрування США:**<br>• лідерство;<br>• управління проходженням справ/ судове діловодство;<br>• управління інформаційними технологіями;<br>• зв'язки з громадськістю;<br>• управління кадрами;<br>• управління бюджетом;<br>• авчання, підготовка та професійний розвиток;<br>• спеціалізація / суттєві компоненти;<br>• бачення та стратегічне планування.<br>Місія та відповідальність судів є причиною, дже- |

| | |
|---|---|
| | релом та основою для кожної з наведених вище ключових компетенцій. Цілі суду легітимізують реалізацію лідерства, надихають на прогнозування, живлять стратегічне планування і спрямовують судове діловодство.<br><br>Дієве та ефективне судове адміністрування не є самоціллю. Суди існують не для того, щоб ними керували чи то судді, чи то управлінці. Але в судах повинне бути хороше адміністрування, щоб судді та працівники апарату суду, які діють за їх дорученням, або під їхнім керівництвом, могли забезпечувати правосуддя. Ефективні судові управлінці переймаються правосуддям та діяльністю судів як інституцій. Незалежно від наявності в них юридичної освіти, компетентні судові управлінці розуміють правові, конституційні та історичні засади судової системи. Вони знають, що за відсутності мети судове адміністрування є лише «адміністративщиною». Компетентні судові управлінці співпрацюють з іншими, однак вони проявляють твердість і навіть упертість в особистому служінні правосуддю в рамках закону. Вони також визнають, що цілі правосуддя, розмежування повноважень між гілками влади, незалежність судів та покладені на них повноваження вимагають, щоб суди були дієвими та підзвітними іншим установам – як урядовим, так і неурядовим. Судові управлінці «вмонтовують» мету в усі без винятку судові процедури, політику, посади, заходи та функції.<br><br>Організацію уособлюють та просувають люди, які в ній працюють. Кадрова робота – одна з ключових компетенцій судового адміністрування. Саме в процесі пошуку кандидатів та добору працівників, у відносинах між працівниками в колективі, професійному розвитку, в процесі оцінювання ефективності роботи втілюється та демонструється те, як і у що суди вірять, яка в них місія, мета, цінності та стандарти якості. |
| **Слайди 4 - 8**<br>Розкажіть учасникам про роль кадрової політики в ефективно керованій судовій системі | **Міні-лекція про роль кадрової політики в ефективно керованій судовій системі.**<br>Основним компонентом ефективної, підзвітної та прозорої судової системи, яка направлена на утвердження верховенства права, є організація роботи суду по відправленню правосуддя. Ефективні суди розглядають та вирішують судові справи своєчасно, прозоро та об'єктивно за умови, коли не тільки судді є компетентними, досвід- |

| | |
|---|---|
| | ченими, професійно підготовленими, а й працівники апарату суду є компетентними, досвідченими, професійно підготовленими та мотивованими - саме вони забезпечують ефективну адміністративну та операційну підтримку. Здатність судової системи привабити та утримати такі професійні кадри залежить в більшості випадків від ефективності, професійності та хорошого управління кадровою системою, що включає в себе (і) потужний централізований адміністративний компонент, який надає судам професійну та адміністративну підтримку (держава, Державна судова адміністрація України, Рада суддів України) та (іі) потужний децентралізований компонент на рівні місцевого суду або на обласному рівні (територіальне управління Державної судової адміністрації України), який уповноважений виконувати ключові кадрові функції.<br><br>Курс «Кадрова політика суду» розглядає ***працівника суду, як внутрішнього клієнта судової системи***, та виходить із того, що саме суд має в першу чергу стати зразковим роботодавцем, і саме судова кадрова служба має забезпечити працівникам суду належний і справедливий сервіс високої якості. |
| Розгляньте з учасниками ключові задачі та компетенції кадрової роботи. Учасники повинні виконати вправу за методом мозкового штурму. | **Ключові задачі та компетенції кадрової роботи.** Учасникам потрібно визначити складові успішної роботи начальника відділу кадрів. Під час загально-групової дискусії необхідно прослідкувати за тим, щоб учасники назвали серед інших перелічені нижче складові:<br>• організаційні та лідерські навички;<br>• компетентність та експертні знання;<br>• поінформованість про діяльність працівників суду;<br>• навички спілкування та взаємодії з іншими;<br>• делегування повноважень;<br>• ефективне управління часом;<br>• взаєморозуміння з головою суду;<br>• мотивація персоналу;<br>• вміле розв'язання суперечностей та конфліктів між працівниками. |
| Запропонуйте учасникам виконати вправу «Характеристики ефективної взаємодії між головою суду та керівником апарату». | |

*б) опис вправи*

## ВПРАВА «ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ГОЛОВОЮ СУДУ ТА КЕРІВНИКОМ АПАРАТУ»

**Мета:**

Попри унікальність професійних взаємин між головою суду та керівником апарату в кожному конкретному випадку є характеристики, притаманні високоякісним взаєминам між цими керівниками, які виконують адміністративні функції. Оскільки такі характеристики простіше визначити, ніж забезпечити на практиці, мета цього завдання – зосередитися на *"найкращому досвіді"*, який дозволяє втілити ідеали в життя.

**Процес:**

Подумайте про такі п'ять характеристик:

1) спільне бачення організації;
2) чітко визначені ролі та відповідальність;
3) максимальна взаємна доступність обох;
4) часте спілкування;
5) взаємна довіра та підтримка.

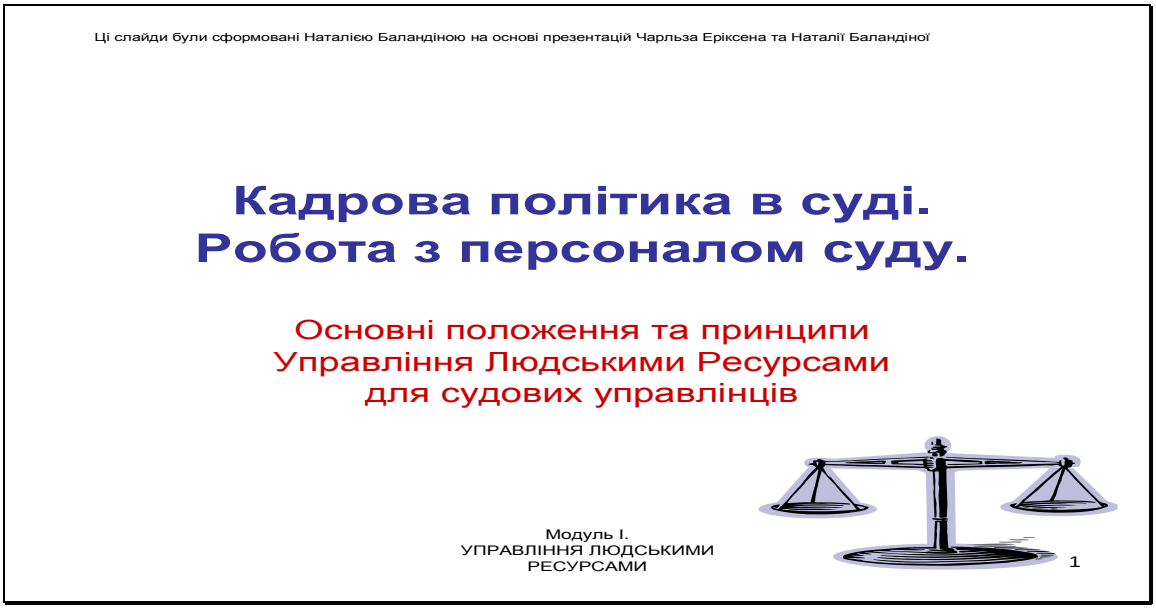
**Вкажіть:**

1. Один *найкращий варіант*, який можна використати для того, щоб добитися високої ефективності взаємин між головою суду та керівником апарату.

2. Одну або дві проблеми нинішньої судової культури, через які доволі складно реалізувати ці характеристики.

*в) презентація*

**Слайд 1.**




**Слайд 2.**

**Слайд 3.**

## Що таке управління людськими ресурсами?

**Це всі види діяльності, де суд виступає в ролі роботодавця, маючи на меті забезпечити себе тими категоріями та тією кількістю працівників, що потрібні йому для дієвого, ефективного та послідовного виконання його місії.**

3

**Слайд 4.**

## Чому управління людськими ресурсами є критично важливим?

**Суди – працеінтенсивні організації.**

- **Управління людськими ресурсами та лідерство дають суду змогу якомога ефективно використовувати наявні фінансові, технологічні та фізичні ресурси для досягнення цілей організації.**
- **Людський капітал судів (його керівництво та людські ресурси) – це рушій, завдяки якому суд стає високопродуктивним в реалізації цілей системи, установи та громади.**

4

**Слайд 5.**

## Чому управління людськими ресурсами є критично важливим?

- Судовій системі потрібні порядні люди, компетентні, професійні, котрі дотримуються норм етики та віддані справі.
- Ефективне та гнучке Управління Людськими Ресурсами сприяє досягненню саме цієї мети командами керівників судів.

5

**Слайд 6.**

## Чому управління людськими ресурсами є критично важливим?

- Рекрутування та добір кадрів
- Орієнтування та адаптація новопризначених
- Взаємини між/з працівниками
- Професійний та особистісний розвиток працівників
- Управління досягненнями
- Система прогресивної дисципліни
- Етика та мораль

Усі ці сфери роботи з судовими кадрами розкривають те, у що вірить суд, демонструє його цінності та стандарти.

Ефективне управління людськими ресурсами в судах сприяє збільшенню внеску кожного судді та працівника суду в загальну справу.

6

**Слайд 7.**

## Що повинні знати та вміти робити судові управлінці

Джерело: Ключові Компетенції НАСМ (США)

7

**Слайд 8.**

## Що повинні знати та вміти робити судові управлінці

Джерело: Ключові Компетенції НАСМ (США)

8

## *Модуль 2. Аналіз посад та посадові інструкції*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| Метою заняття є роз'яснити:<br>1) термінологію, яка стосується кадрової роботи; 2) чотири методи аналізу посад; 3) п'ять етапів проведення аналізу посад; 4) як скласти посадову інструкцію та специфікацію посади; 5) яким чином учасники зможуть застосовувати аналіз посад в кадровій роботі свого суду.<br><br>**Слайд 2**<br>Поставте учасникам такі запитання, які вимагають відповіді «так» чи «ні». Попросіть їх проголосувати за допомогою завчасно підготовлених та розданих кольорових карток – червоними, якщо відповідь «ні», та зеленими, якщо відповідь «так».<br>Інший варіант: застосовувати систему експрес опитування<br><br>**Слайди 3 - 4**<br>Розкажіть учасникам про те, чому аналіз посад та посадові інструкції є невід'ємним компонентом кадрової роботи. | **Міні-лекція про те, чому аналіз посад та посадові інструкції є невід'ємним компонентом кадрової роботи.**<br>Робота – коло завдань, обов'язків та відповідальності працівника; це також може називатися «посадою».<br>Посадова інструкція – визначає зміст роботи, мету посади, обов'язки та сфери відповідальності та містить опис завдань до виконання, причин їх виконання, місця виконання та короткий опис способів виконання.<br>Специфікація посади – коло знань, навичок та вмінь, які необхідні особі для успішного виконання роботи.<br>Аналіз посади – систематичний збір та аналіз інформації про зміст, контекст та вимоги до певної посади.<br><br>Чому аналіз посади важливий? Аналіз посади є основою для класифікації працівників і формує організований, структурований та раціональний підхід до багатьох аспектів кадрової роботи. При здійсненні аналізу посад слід враховувати динамічні зміни суспільства та робочого середовища, технологічний прогрес, зростаючі вимоги до знань, навичок, здібностей та особистісних якостей працівників суду.<br><br>Юридичне забезпечення процедури пошуку кандидатів та відбору працівників, 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 оплата праці та кадрове планування мають певною мірою грунтуватися на аналізі посад. |

| | |
|---|---|
| **Слайд 4**<br>Ознайомте учасників з методами аналізу посад.<br><br>Наведіть приклади тих, хто може здійснювати аналіз посад.<br><br>Проведіть обговорення можливих методів збору та фіксації інформації про посадові функції, завдання та характеристики робочого середовища. | Саме за результатами аналізу посад складаються та постійно оновлюються посадові інструкції та формуються характеристики посад, визначаються необхідні специфікації посад та періодично оновлюються характеристики посад і працівників.<br>Аналіз посад є невід'ємною складовою компетенції кадрової роботи.<br><br>***Існує 4 методи аналізу посад***:<br>• анкетування;<br>• співбесіда;<br>• спостереження (фотографія робочого дня);<br>• ведення журналів/щоденників.<br>***Джерелами отримання даних можуть бути:***<br>• працівники;<br>• безпосередні керівники;<br>• начальники підрозділів;<br>• аналітик посад.<br><br>***Можливими виконавцями аналізу посад можуть бути:***<br>• аналітик посад;<br>• зовнішній консультант;<br>• безпосередній керівник/відділ кадрів. |
| **Слайд 5** | Оновлені за результатами аналізу посад посадові інструкції та сформовані характеристики працівників для цих посад дають можливість ефективно застосовувати їх для:<br>• *рівних можливостей при працевлаштуванні;*<br>• *планування кадрової роботи;*<br>• *підготовки;*<br>• *пошуку кандидатів;*<br>• *добору працівників;*<br>• *встановлення справедливої зарплати;*<br>• *аналізу якості роботи та управління досягненнями;*<br>• *охорони здоров'я, заходів безпеки та охорони праці;*<br>• *регулювання взаємовідносин з/між працівниками (трудових відносин).* |

| | |
|---|---|
| **Слайди 6 - 9**<br>Розкажіть учасникам про етапи проведення аналізу посад та збору інформації, необхідної для підготовки та оновлення характеристики посади. Обговоріть з учасниками якими методами можна забезпечити збір інформації про досліджувані категорії (головні та другорядні функції, час виконання, необхідні навички тощо) | Слід наголосити на тому, що необхідно заручитися підтримкою з боку керівництва та провести попередню роз'яснювальну роботу серед працівників щодо мети, процесу та подальшого використання результатів запланованого аналізу посад для зняття напруги та уникнення занепокоєння.<br><br>Під час підготовки та проведення аналізу посад необхідно враховувати такі аспекти поведінки:<br>• завищення важливості посади;<br>• менеджерська гамівна сорочка;<br>• підлаштування посади під здібності конкретної особи, яка наразі працює на цій посаді;<br>• тривога та занепокоєння працівників.<br><br>Завищення важливості посади. Працівники та керівники часто мають тенденцію до завищення важливості та значущості їх посади, сподіваючись при цьому на підвищення зарплати. Назви посад також часто роздуті. Деякі роботодавці замість підвищення зарплати надають працівникам красиві назви посад.<br>Менеджерська гамівна сорочка. Ефективний процес аналізу посади призводить до створення повноцінної посадової інструкції, а в разі його неефективності можуть виникнути негативні наслідки. «Це не моя посадова інструкція! Не мої функції!», «Невідповідний рівень заробітної платні!». Тому багато посадових інструкцій закінчуються реченням на кшталт «виконує інші обов'язки за необхідності».<br>Підлаштування посади під здібності конкретної особи, яка наразі працює на цій посаді. Ефективний аналіз посади, посадова інструкція та специфікації мають розроблятися з урахуванням основних обов'язків та необхідних знань, навичок та вмінь, а не просто описувати ті функції, що наразі виконує певна особа на даній посаді, та фактичний кваліфікаційний рівень цієї особи. Розробка документів на підставі характеристики особи, яка наразі перебуває на посаді, порушує загальну кваліфікаційну схему та може привести до труднощів з пошуком заміни.<br>Тривога та занепокоєння працівників. Під час проведення аналізу посад працівники можуть відчувати занепокоєння, що вони зробили щось |

| | |
|---|---|
| | не так, що їх працевлаштування є під загрозою, рівень заробітної платні буде знижено, що результат такого аналізу приведе до обмеження їх творчості та гнучкості. Ефективний спосіб зменшення такої тривоги полягає у залученні працівників до проведення аналізу, інформуванні їх про цілі, процес та подальше використання результатів. Також повинна бути передбачена можливість працівників оскаржувати класифікаційне рішення. |
| Розгляньте з учасниками роздатковий матеріал (приклади різних посадових інструкцій). Використовуючи наданий у додатку зразок посадової інструкції федерального суду США, ознайомте учасників з компонентами цієї посадової інструкції.<br><br>Дайте учасникам можливість порівняти типові посадові інструкції їх судів із наведеним прикладом. | **Компоненти посадової інструкції федерального суду США:**<br>• ідентифікатор (назва посади, професійна група);<br>• загальне резюме;<br>• основні функції та обов'язки;<br>• специфікація посади (необхідна компетенція, знання, навички та вміння, основне призначення та обсяг роботи, складність та процедура прийняття рішень, взаємодія з судовими органами та іншими установами, робоче середовище та фізичні вимоги);<br>• погоджувальний підпис. |
| **Слайд 10**<br>З метою визначення та обговорення чотирьох найбільш розповсюджених посад у судах, де працюють учасники, виконайте з ними вправу за методом мозкового штурму.<br><br>Запропонуйте учасникам розділитися на команди та (і) швидко провести аналіз посад з використанням **анкети** (кожна команда працює з однією посадою), (іі) скласти простий проект посадової інструкції для цієї посади й (ііі) презентувати результат їх роботи перед усією аудиторією. Інші команди можуть пропонувати доповнення та/ чи коментарі до презентованих проектів посадових інструкцій. | **Учасники виконують завдання в своїх командах.** |

| | |
|---|---|
| **Слайди 11 - 12**<br>Зробіть загальний огляд того, яким чином аналіз посад, постійне оновлення характеристики посади та формулювання посадових інструкцій пов'язані з:<br>• пошуком кандидатів та відбором працівників (знання, навички та вміння, тестування і проведення співбесід);<br>• навчанням, підвищенням кваліфікації та професійним розвитком (постійні тренінги та настанови, вдосконалення знань, навичок та вмінь);<br>• управлінням досягненнями (оцінка виконання, мотивація, дисциплінарні заходи);<br>• плануванням та організацією роботи (обладнання, програмне забезпечення, плинність кадрів);<br>• рівнем грошової винагороди;<br>• трудовими відносинами. | |

*б) анкета аналізу посад*

**АНКЕТА АНАЛІЗУ ПОСАД**

**Шановні колеги!**

Кожен з нас більшу частину буденного життя проводить на роботі та стикається з тим, що посадові обов'язки й вимоги до посад час від часу потребують змін та коригування з огляду на різні обставини: у зв'язку з впровадженням електронного документообігу, організаційних змін тощо. Від чіткості виписаних обов'язків та вимог до посад залежать очікування, розуміння та ефективність спільних зусиль, співпраці працівників та взаємодії структурних підрозділів.

Нам цікава Ваша думка стосовно викладених нижче блоків питань, оскільки після проведення аналізу та обробки анкет Ваші відповіді допоможуть сформувати нові, чіткіші посадові інструкції, які будуть окрім викладу обов'язків містити також інформацію про необхідні знання, навички та особистісні якості, необхідні працівнику для ефективного виконання своєї роботи на кожній окремій посаді.

Надані вами відповіді допоможуть сформувати «характеристику посад» та «характеристику працівників» в судах, а це в свою чергу сприятиме контролю кадрової ситуації в установі, дозволить більш ефективно планувати саме ті заходи, які потрібні більшості працівників та направлені на їх мотивацію, на набуття ними найбільш важливих для роботи в судовій системі знань і навичок, забезпечить системний підхід до дотримання стандартів ефективного суду, а також обумовить цільове та ефективне використання коштів на навчання апарату.

Будь ласка, викладіть фактичну інформацію, виходячи з Вашого власного бачення та розуміння, не цитуйте чинних посадових інструкцій. Отримана від вас через анкетування та узагальнена інформація буде передана Робочій групі до складу якої входять представники Державної судової адміністрації України, голови судів та керівники апарату різного рівня й юрисдикції. Зроблені висновки й рекомендацій будуть передані Державній судовій адміністрації України та Раді суддів України з метою подальшого вдосконалення посадових інструкцій.

**Заздалегідь дякуємо за Ваш час та відповіді!**

1. **Зазначте, будь ласка, формальну назву Вашої посади:**

**Сформулюйте головну мету існування Вашої посади та фактичні завдання, які Ви на цій посаді виконуєте?**

мета_____

_____

основні завдання_____

_____

_____

додаткові завдання на цій посаді

_____

_____

_____

**2. Які властиві Вам професійні та особисті якості допомагають ефективно працювати на цій посаді?**

_____
_____

**3. Чи залежить робота працівника на цій посаді від роботи інших відділів? (поставте в правій колонці «+» проти потрібної цифри)**

1. постійна взаємодія в робочому процесі з іншими працівниками апарату суду, суддями, з іншими структурними підрозділами, робота залежить від цієї взаємодії
2. періодична співпраця з іншими структурними підрозділами для вирішення вичерпного невеликого переліку питань (вкажіть перелік питань)
3. робота більш індивідуального характеру, але час від часу потрібно звертатися до інших відділів
4. при виконанні обов'язків немає необхідності контактувати з іншими працівниками апарату суду та з іншими структурними підрозділами

**4. Вкажіть, будь ласка, посади працівників та інші контакти (ЗМІ, громадяни, організації тощо), з якими Вам на цій посаді доводиться співпрацювати та взаємодіяти при виконанні своїх обов'язків, а після цього оцініть по п'ятибальній шкалі інтенсивність взаємодії (де 1 – дуже рідко, 5 – постійно)**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | _____ | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 2. | _____ | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 3. | _____ | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 4. | _____ | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 5. | _____ | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 6. | _____ | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |

**5. Вкажіть, які умови праці необхідно створити для належного виконання Ваших посадових обов'язків, яке офісне, технічне обладнання вам необхідне ?**

_____
_____
___ _____

**6. Вкажіть основні комп'ютерні програми, з яким працівник на цій посаді працює (Word, Excel, Access, Інтернет, електронна пошта, програма електронного документообігу тощо)**

_____
_____

**7. Вкажіть, будь ласка, які на Ваш погляд знання, вміння та навички є необхідними та обов'язковими для виконання роботи на цій посаді?**

_____
_____

**8. Які з перелічених чинників найбільше вплинули на рішення керівництва суду про прийом Вас на цю посаду (оцініть по п'ятибальній шкалі, де 1 бал – найменший вплив, 5 балів – найбільший вплив)?**

Ваша освіта
Ваш досвід роботи

Ваш авторитет в місті
Ваші особистісні якості
Рекомендації впливових людей міста

**9. Зазначте, в якій мірі Ваша посада передбачає наступні складові (оцініть по п'ятибальній шкалі, де 1 – дуже рідко, 5 – постійно):**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | інструктаж інших працівників | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 2. | Відрядження | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 3. | розподілення роботи між іншими працівниками | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 4. | підвищення кваліфікації, в т.ч. самоосвіта | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 5. | координація діяльності з іншими членами команди, структурними підрозділами | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 6. | прийняття відповідальних самостійних рішень, визначення пріоритетів | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 7. | безпосередня взаємодія з громадянами, зовнішніми користувачами інформації | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 8. | фізичне навантаження, особливі умови робочого середовища | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 9. | психічне навантаження, емоційний інтелект (поведінкова компетентність) | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 10. | письмове спілкування | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 11 | усне спілкування | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 12 | швидке пристосування і запровадження змін та інноваційної практики | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 13 | спеціальні знання (технічна/оперативна компетентність) | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 14 | інше (зазначте за необхідністю) | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 15 | | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 16 | | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 17 | | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 18 | | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |

**10. Яка з функцій дає Вам найбільшу мотивацію та наснагу до роботи?**

_____

_____

**11. Яка з функцій Вас втомлює, дає негативне психофізичне навантаження?**

_____

_____

**Як давно Ви обіймаєте цю посаду?**

_____

**12. Чи є у Вашому суді посада, про яку ви думаєте (мрієте)?**

_____

**13. Де і ким Ви бачите себе через 5 років від сьогодні?**

_____

_____

**Дякуємо за Ваш час та відверті відповіді!**

*в) презентація*

**Слайд 1.**

Ці слайди були опрацьовані Наталією із використанням презентацій Нормана Мейєра та Ендрю Урбана

# Аналіз посад та посадові інструкції

**Модуль ІІ.**
**АНАЛІЗ ПОСАД ТА ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ**

1

**Слайд 2.**

## Так чи Ні?

- Система оплати праці в моєму суді справедлива.
- Працівники отримують платню, що відповідає *обсягові* виконуваної ними роботи.
- Працівники отримують платню, що відповідає *типові* виконуваної ними роботи.
- Стандарти якості роботи для посад ґрунтуються на чітко визначених посадових обов'язках.
- На роботі легко розрізняти головні та другорядні посадові функції.
- Рекрутування на посаду безпосередньо пов'язане з гарно визначеними посадовими обов'язками, відповідальностями та ЗНВ.

2

**Слайд 3**

## Визначення

- Робота – коло завдань, обов'язків та відповідальності працівника, також може називатись «посадою».
- Посадова інструкція – кодифікує завдання, обов'язки та сфери відповідальності, та містить опис завдань до виконання, причин їх виконання, місця виконання та короткий опис способів виконання.
- Посадові специфікації – коло знань, навичок та здібностей (ЗНЗ), що необхідні особі для задовільного виконання роботи.
- Аналіз посади – систематичний спосіб збирання та аналізу інформації про зміст, контекст та вимоги до певної посади.

3

**Слайд 4.**

## Аналіз посад

| **Методи** | **Джерела даних** | **Виконавці** |
|---|---|---|
| •Анкети<br>•Співбесіди<br>•Спостереження<br>•Журнали/Щоденники | •Працівники<br>•Безпосередні керівники<br>•Начальники підрозділів<br>•Аналітик посад | •Аналітик посад<br>•Зовнішній консультант<br>•Безпосередній Керівник/Начальник/кадрова служба |

**Застосовується для**

**Посадових інструкцій** — **Посадових специфікацій**

**Застосовується для**

| | |
|---|---|
| **•Рівних можливостей при працевлаштуванні**<br>**•Планування УП**<br>**•Підготовки**<br>**•Рекрутування**<br>**•Добору**<br>**•Встановлення зарплати** | **•Аналізу якості роботи та управління досягненнями**<br>**•Охорони здоров'я, заходів безпеки та охорони праці**<br>**•Взаємин з працівниками/Трудових відносин** |

4

**Слайд 5.**

## Огляд: Чим корисні аналіз посад та посадові інструкції

- Рекрутування та добір
- Підготовка та розвиток
- Управління якістю роботи
- Планування та організація роботи
- Винагородження
- Трудові зв'язки

5

**Слайд 6.**

## Етапи в процесі аналізу посади

**I. Планування аналізу посад**
A. Визначення цілей проведення аналізу посади
B. Отримання підтримки керівництва

**II. Підготовка до проведення аналізу посади**
A. Визначення посад та методології
B. Перегляд існуючих посадових документів
C. Інформування керівництва/працівників про процес

**III. Проведення аналізу посади**
A. Збір даних для аналізу посади
B. Перегляд та упорядкування інформації

**IV. Підготовка посадових інструкцій та посадових специфікацій**
A. Підготовка проектів посадових інструкцій та специфікацій
B. Перегляд проектів разом з керівництвом та працівниками
C. Підготовка рекомендацій
D. Завершення роботи над посадовими інструкціями та рекомендаціями

**V. Постійна підтримка та оновлення посадових інструкцій та специфікацій**
A. Оновлення посадових інструкцій та специфікацій у відповідності до змін в організації
B. Періодичний перегляд усіх посад

6

**Слайд 7.**

## Типові області, пов'язані зі спостереженнями, співбесідами та анкетуванням при аналізі посад

| | |
|---|---|
| ***Обов'язки та відсоток часу, що витрачається на виконання кожного з них*** | ***Контакт з іншими людьми*** |
| *Регулярні обов'язки* | *Зовнішні контакти* |
| *Спеціальні обов'язки, виконувані рідше* | *Внутрішні контакти* |
| ***Контроль*** | ***Фізичні параметри*** |
| *Контроль над іншими* | *Фізичні вимоги* |
| *Контроль з боку керівника* | *Умови роботи* |
| ***Ухвалювані рішення*** | ***Характеристики працівника*** |
| *Підготовлені протоколи та звіти* | *Знання* |
| *Використовувані матеріали та апаратура* | *Навички* |
| *Фінансові/бюджетні відповідальності* | *Вміння* |
| | *Необхідна підготовка* |

7

**Слайд 8.**

## Визначення головних та другорядних посадових функцій

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

**Посадові інструкції повинні бути сфокусованими на головних, засадничих функціях; непотрібно – і навіть недоцільно – включати до переліку кожне завдання, що його має виконувати працівник.**

8

**Слайд 9.**

## Поведінкові аспекти аналізу посад

- Тривоги та побоювання працівників
  - Під час проведення аналізу посад працівники можуть відчувати занепокоєння, що:
    - Вони зробили щось не так
    - Їх працевлаштування є під загрозою
    - Рівень їх заробітної платні буде знижено
    - 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, метод проведення аналізу та подальше застосування результатів, а також має бути забезпечена можливість працівників оскаржувати класифікаційне рішення

9

**Слайд 10.**

## Вправа

- Назвіть чотири найбільш розповсюджені посади в судах, де ви працюєте.
- В групах проаналізуйте та розробіть прості проекти посадових інструкцій для цих чотирьох посад
- Презентуйте результати обговорення Вашої групи

10

**Слайд 11.**

## Ефективна система Управління Людськими Ресурсами охоплює:

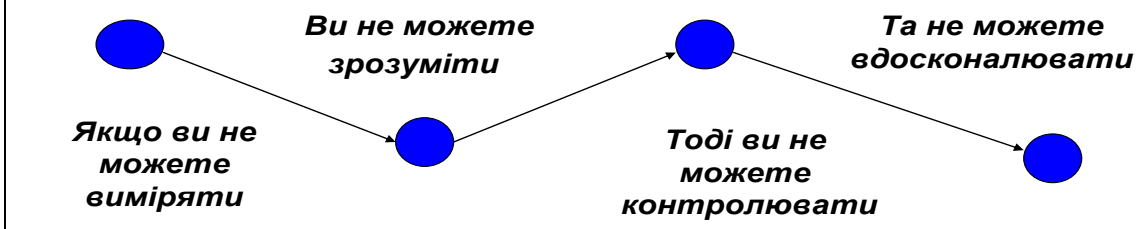
- **Організаційне планування**
- **Рекрутування**
- **Компетентність персоналу** (Знання, навички та вміння)
- **Управління досягненнями**
- **Навчання кадрів**
- **Контроль присутності на робочому місці**
- **Організаційну культуру**
- **Ресурсне та кадрове забезпечення**
- **Адміністрування пільг**
- **Фонд заробітної плати**
- **Систему оплати праці**

**Вимірювання показників УЛР є необхідним для формування політики:**

- **Прийому на роботу**
- **Особистого розвитку**
- **Оплати праці**
- **Мотивації та Утримування працівників**

11

**Слайд 12.**




12

## *Модуль ІІІ. Пошук кандидатів*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| **Слайди 2-3**<br><br>Розкажіть учасникам про передумови формування кадрової політики в суді. | **Міні-лекція про передумови формування кадрової політики**. Стратегічне планування та сформоване бачення майбутнього суду є важливими передумовами формування кадрової політики та всіх її складових. Бачення стратегічних пріоритетів та планування розвитку суду, передбачення динаміки розвитку суспільства та пов'язаних з цим процесів, а також передбачення ризиків, визначення шляхів виконання поставлених завдань дають суду розуміння й можливість формувати стратегію залучення відповідних кадрів, які відповідатимуть швидкоплинним змінам та потребам суду. Автоматизація судів, поступове вдосконалення організаційних процесів та структури суду впливають на функціональні завдання працівників та вимагають опанування ними нових систем, набуття певних навичок і здатності швидко навчатися, а також бути гнучкими в запровадженні вдосконалених процесів і процедур з метою дотримання високих стандартів якості надання судових послуг громадянам у відповідності до реалій та потреб сучасного суспільства.<br>• Кого з кандидатів шукати?<br>• Де шукати, як привабити?<br>• Як переконатись у наявності відповідних навичок та особистісних характеристик?<br>• На чому зосередитися в майбутньому?<br>• Як забезпечити швидке опанування посади та влиття в корпоративну культуру судової установи?<br>• Як забезпечити перспективний професійний розвиток та чому навчати?<br>Аналіз посади, характеристики та складу працівників, чітке визначення стратегічних цілей та завдань суду, а також ретельне планування є інструментарієм для визначення кадрових потреб та тенденцій, а також дороговказом для пошуку відповідей на запитання завтрашнього дня установи. |

| | |
|---|---|
| **Слайд 4**<br><br>Виконайте з учасниками вправу за методом мозкового штурму щодо збалансування методів внутрішнього та зовнішнього інформування, а також пошуку кандидатів з метою забезпечення найбільшої ефективності.<br><br>Запитайте в учасників, які ідеї/ методи пошуку та приваблення бажаних кандидатів на посади використовуються на місцях (кадровий резерв, радіо, кабельне телебачення тощо). | |
| **Слайди 5 – 6**<br><br>Обговоріть з учасниками ідеї про те, як визначати базову кваліфікацію, яка необхідна працівникові, та додаткові**,** спеціальні знання і особистісні якості, які б надали перевагу кандидатові при доборі. | |
| **Слайди 7 - 10**<br>Заздалегідь включіть в роздаткові матеріали приклади привабливих оголошень про вакансії в судах.<br><br>Розгляньте наведені далі в цьому розділі та в довідкових матеріалах приклади оголошень про вакансії, які розміщувалися в газетах та на Інтернет-сторінках судом у справах банкрутства (США), Вінницьким адміністративним судом та апеляційним судом Івано-Франківської області.<br><br>Попросіть учасників порівняти наведені приклади з існуючою практикою та обговоріть відмінності. | Зверніть увагу учасників на те, що в оголошенні повинні зазначатися не тільки потреби й вимоги установи, а також і те, в чому був би зацікавлений кандидат на посаду. Запитайте в аудиторії, які з потреб кандидата міг би задовольнити суд як роботодавець. Ідея полягає в приверненні уваги кваліфікованих кандидатів. В газеті слід розміщувати тільки коротке оголошення, але в ньому слід зазначити адресу Інтернет-сторінки або інші контакти, де можна отримати більш детальну інформацію.<br><br>Обговоріть з учасниками, як можна «пожвавити» оголошення. Детальне оголошення з посиланнями на необхідні документи та зі зразками їх заповнення, а також із вказівками щодо того, як готуватися до участі в конкурсі доречно розміщувати на Інтернет-сторінці суду, на дошках оголошень в суді, у вищих навчальних закладах, у соціальній мережі тощо. |
| Продемонструйте учасникам реальні оголошення. Роздайте командам текст цих оголошень. Обговоріть з учасниками основні вимоги щодо | **Практична вправа «Написання оголошення про вакансію»** (робота в командах). |

| | |
|---|---|
| оголошення та що слід вказати в оголошенні.<br><br>Виконайте з учасниками вправу щодо написання оголошення. Вправа повинна виконуватися за методом мозкового штурму. | 1. Надайте учасникам інформацію про вимоги щодо написання оголошень: структура, зміст. Зверніть увагу учасників на те, як подати інформацію про суд, про необхідні особистісні якості та вміння, що очікуються від кандидата, на перспективи навчання та високу організаційну культуру. Наголосіть на позитивній спрямованості та застосуванні креативного підходу.<br><br>2. Попросіть команди написати оголошення для декількох посад, наприклад таких:<br>• команда №1- керівник апарату;<br>• команда №2 - начальник відділу комп'ютеризації та інформаційних технологій або помічник судді;<br>• команда №3 – начальник відділу судової статистики та узагальнення судової практики або секретар судового засідання;<br>• команда № 4 - секретар суду.<br>Запропонуйте командам продовжити працювати з тими посадами, які вони розглядали під час аналізу посад. Запропонуйте командам скласти оголошення на основі щойно складених посадових інструкцій. |

*б) зразки оголошень про вакансію*

Зразок 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.**

**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. Його посадові обов'язки викладені в посадовій інструкції помічника судді Апеляційного суду, що затверджена.... Як державний службовець Апеляційного суду Івано-Франківської області помічник судді **користується гарантіями та перевагами, що передбачені Законом України "Про державну службу"**.

Робота на посаді помічника судді вимагає регулярного застосування відповідних судових процедур, використання спеціальної термінології, демонстрації вміння розуміти й застосовувати законодавство України та спеціальні правила, регламенти, директиви, достатній рівень відповідальності, дотримання відповідних етичних норм та правил внутрішнього трудового розпорядку.

**Кандидат на посаду помічника судді повинен мати наступну кваліфікацію та навички:**

- повну вищу освіту за спеціальністю "Правознавство" або "Правоохоронна діяльність" з освітньо-кваліфікаційним рівнем 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, EXCE- на рівні користувача;
- вправність у користуванні Інтернетом, електронними поштовими програмами;
- аналітичні здібності та здатність до навчання й самоосвіти, що гарантуватиме якість виконання роботи.

**Вимоги щодо особистісних якостей кандидата на посаду помічника судді:**

- відмінні навички командної співпраці та вміння слухати;
- вміння швидко визначати пріоритети та потреби;
- навички міжособистісного, ділового усного та письмового спілкування;
- критично важливими є висока культура спілкування, уважність до деталей, стійкість до стресу, гнучкість до змін у вимогах, завданнях та процесах.

**Апеляційний суд Івано-Франківської області** – один з передових модельних судів України із запровадженим повним автоматизованим циклом ведення діловодства та проходження судових справ, в якому використовується передовий світовий досвід судового

адміністрування, кадрової політики та організації роботи, випробовуються відповідні передові технології та процеси, що разом забезпечує низьку плинність кадрів, сильну професійну команду однодумців та надання якісних і професійних судових послуг громаді.

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

**Як що Ви бажаєте працювати в нашому колективі, Вам необхідно зробити наступні кроки:**

1. **Ознайомитися** з Порядком проведення конкурсу, Положенням про психологічне тестування кандидатів, зразками заповнених форм і додатків, та отримати необхідні бланки й перелік питань для іспиту на нашому веб-сайті http://ifa.court.gov.ua або в кадровій службі нашого суду.
2. **Особисто подати до кадрової служби наступні документи:**
   - заповнену форму заяви про участь у конкурсі;
   - заповнену особову картку (форма П-2 ДС) з відповідними додатками;
   - дві фотокартки розміром 4х6 см;
   - копії документів про освіту, засвідчені 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 **громадянина України**, засвідчені кадровою службою апеляційного суду.

До документів можна (за бажанням) додати супроводжувальний лист, в якому кандидат може в довільній формі викласти своє бачення щодо запропонованої посади та своєї ролі в разі обрання на посаду за конкурсом. Такий супроводжувальний лист надасть кандидатові (ще до співбесіди з комісією) можливість продемонструвати свої навички ділового письмового листування, визначення та викладення пріоритетів, аналізу та подання інформації тощо. Кандидат може надати також 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).

3. **Підготуватися** до співбесіди, пройти іспит та психологічне тестування, щоб як найкраще продемонструвати зазначені вище знання, професійні навички та особистісні якості.

Згідно чинного законодавства **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.

**Кінцевий термін подачі документів на конкурс – 30 квітня 2016 року.**
**Прийом документів** відбувається в приміщенні Апеляційного суду **за адресою:**

**м. Івано-Франківськ,**
**вул. Грюнвальдська,11**
**(3 поверх, відділ кадрів, кодифікації та статзвітності)**
**тел. 8 (0342) 75-02-38**
**Щиро раді вітати Вас у нашій професійній команді!**

Зразок 2

**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 з 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 _____ місцевості;

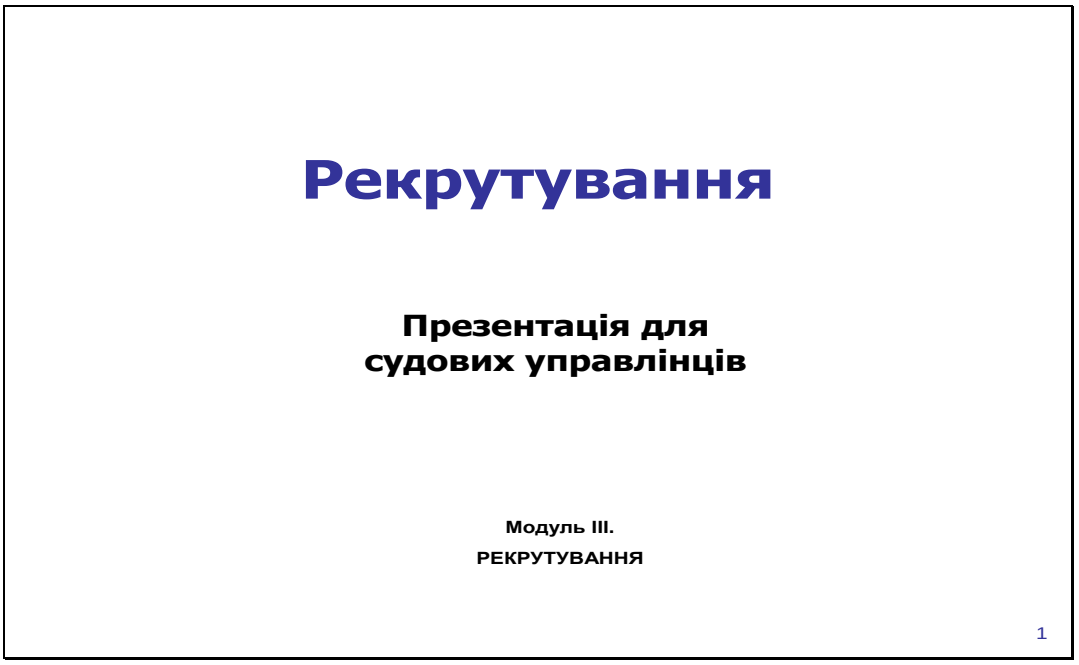
**В такому разі Вам необхідно:**

- подати ***в термін протягом 30 днів з моменту публікації даного оголошення*** відповідні документи (детальнішу інформацію можна отримати на сайті суду (адреса сайту), або в кадровій службі суду за телефоном 555-666 або за адресою _____ );
- взяти участь у конкурсі (письмовий іспит та співбесіда).

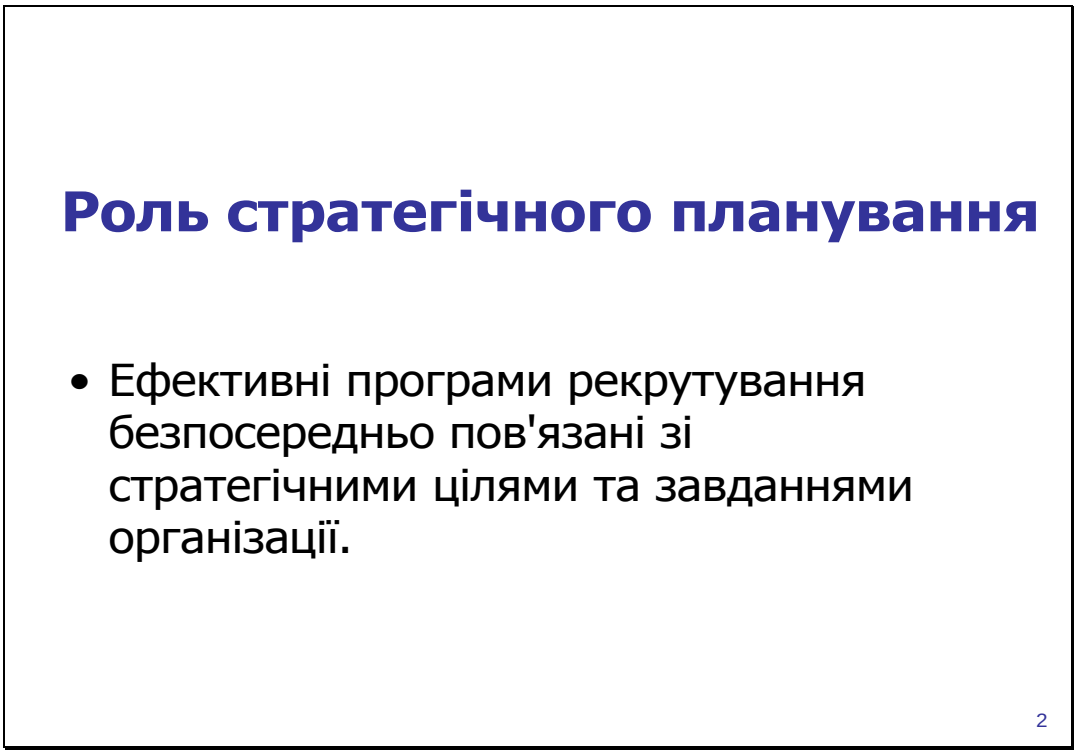
**Щиро раді вітати Вас в нашій професійній команді!**

*в) презентація*

**Слайд 1.**




**Слайд 2.**



**Слайд 3.**

# Планування рекрутування

- У щорічному плані необхідно вказати:
  - **Посади** – Спеціалісти якого профілю потрібні, з якою базовою та спеціальною кваліфікацією?
  - **Джерела** – Які джерела (напр., коледжі, університети, професійні асоціації, правова спільнота, державні/приватні організації) мають таланти, потрібні вашому суду?

3

**Слайд 4.**

# Методи рекрутування

- Внутрішнє інформування (збори, наради, дошки оголошень, листівки, бюлетені установ)?
- Кадровий резерв?
- Програми стажування?
- Оголошення у джерелах інформації (газети, радіо, кабельне телебачення, веб-сайти)?
- Соціальні мережі – коло знайомих?
- Кандидатури, рекомендовані на даний момент роботодавцями – центр зайнятості тощо?
- Зустрічі, конференції, виставкові стенди, ділові зв”язки між організаціями?
- Навчальні заклади?
- Інше?

4

**Слайд 5.**

## Планування рекрутування – кваліфікація

- **Базова кваліфікація** - включаючи зокрема необхідні для виконання роботи:
  - – досвід
  - – Освіта
- **Спеціальна кваліфікація**
  - – Включає зокрема досконале володіння мовою, володіння комп”ютером, правові знання, вміння здійснювати управління змінами.
  - – Стосується глибини та широти досвіду.

5

**Слайд 6.**

## При вирішенні питання щодо потрібної кваліфікації

- Критичне значення мають такі питання:
  - – Що повинен уміти робити кандидат на момент прийому на роботу?
  - – Чого повинен навчитися/ знати кандидат у період випробувального терміну/ початковий період на даній посаді?
  - – Що повинен уміти робити кандидат, щоб дістати підвищення?
  - – Як можна набути такі компетенції?

6

**Слайд 7.**

## Оголошення про вакансію

- Інформація, що має міститися в оголошенні про вакансію, передбачена відповідними нормативними актами.
- Слід обговорити наявні можливості зробити оголошення більш привабливим, не порушуючи при цьому зазначених нормативних актів.

7

**Слайд 8.**

## Оголошення про вакансію

- **Чинник, критично важливий** для успіху рекрутування:

  *чітко вказати кандидатам, яку роботу вони фактично виконуватимуть*

- Суттєвою причиною швидкого розчарування в роботі є дисонанс між тим, якою, ***на думку*** нового працівника, мала бути робота, і тим, якою вона виявилася ***насправді***.

8

**Слайд 9.**

## Оголошення про вакансію

- Чи можливо написати таке оголошення, щоб робота виглядала привабливою і захоплюючою? Якщо так, то як це зробити?
- Чому це важливо?

9

**Слайд 10.**

## Оголошення про вакансію

- Приклади “ефективних” оголошень про вакансії

10

## *Модуль IV. Добір працівників*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| **Слайди 2 - 5**<br>Розкажіть учасникам про особливості добору працівників у судах.<br><br>Запитайте в учасників, які ідеї та прийоми можна було б використати для забезпечення ефективності та рівних можливостей для кандидатів, як перевірити наявність необхідних навичок, вмінь, особистісних якостей?<br>(*багатоетапні процеси, підготовлені співбесіди, що ще?)* | **Міні-лекція про особливості добору працівників у судах.**<br>Зверніть увагу учасників на те, що належне виконання процесу добору працівників може видатися дуже трудомісткою справою. Але якщо добре попрацювати на початку цього процесу, то цим можна забезпечити кращу якість прийнятих працівників та уникнути помилок, які можуть дуже дорого коштувати суду в майбутньому (конфлікти в колективі, порушення дисципліни, нездатність виконувати обов'язки, низька моти-вація та ефективність роботи, незадоволення та розчарування працівника роботою, псування іміджу установи, швидка плинність кадрів, звільнення, витрачання ресурсів на пошуки нових кандидатів та добір працівників на звільнені посади). |
| **Слайди 6 - 11**<br>Розкажіть учасникам про особливості проведення співбесіди. Наведіть приклади ефективних запитань.<br><br>Наведіть приклади інших типів запитань, які можна було б поставити (наведіть їх у роздаткових матеріалах): емпіричні («...розкажіть нам про ті часи, коли ви…»), фактичні ситуації («...уявіть, що ви вже обіймаєте цю посаду, і тут відбувається таке... – що ви робитимете...?») тощо.<br><br>Попросіть учасників навести приклади запитань, які вже ставили кандидатам. | **Мистецтво проведення співбесіди.**<br>Наголосіть, що проведення співбесіди - це двосторонній процес: суд також «продає» себе кандидатові. На початку варто ставити загальні запитання, щоб знизити рівень напруження. Слід ставити лише доречні запитання. |
| **Слайд 12**<br>Проведіть з учасниками дискусію щодо плюсів та мінусів психологічного тестування і консультування кандидатів та вже працюючих у суді працівників (використовуйте надані в додатках матеріали). | |

| | |
|---|---|
| **Слайд 13. Групова вправа**<br>Запропонуйте командам, використовуючи складені під час аналізу посад характеристики посад та роздаткові матеріали, скласти план проведення співбесіди для кандидата. Також запропонуйте командам визначити запитання для співбесіди щодо виявлення компетенції, навичок та якостей, необхідних для певної посади. | |
| Запропонуйте учасникам виконати вправи щодо добору працівника у формі рольової гри. Потрібно провести 3 рольові гри за участі членів різних команд (за наявності 3 - 4 команди). | **Проведення співбесіди з кандидатом на посаду (рольова гра).**<br>1. Попросіть команди підготуватися до співбесіди: розробити сценарій та визначити запитання для проведення співбесіди з різними категоріями спеціалістів.<br>2. За столом зустрічаються:<br>**начальник відділу кадрів** або **керівник апарату суду** та **кандидат на певну посаду:**<br>• представники різних команд зустрічаються за столом, де проводиться співбесіда. Тривалість співбесіди - до 5 хв.;<br>• після співбесіди начальник відділу кадрів суду ділиться своїми враженнями про кандидата на посаду;<br>• потім своїми враженнями та відчуттями ділиться кандидат, який брав участь у рольовій співбесіді;<br>• викладач коментує та підсумовує результат. Позитивні аспекти. Аспекти, які можна поліпшити. |

*б) презентація*

**Слайд 1.**

Ці слайди були опрацьовані Наталією Баландіною із використанням презентацій та доповідей Чарльза Еріксена, Оксани Судоми, Надії Лущак, Людмили Безусової-Попович

# Добір кандидатів

## Управління персоналом для судових управлінців

**Модуль IV. Добір**

1

**Слайд 2.**

## Роль керівника

- Голова суду
- Керівник апарату

2

**Слайд 3.**

## Добір

- Ефективний добір передбачає:
  - Набір стандартів, що використовуються для оцінки всіх кандидатів, які подали заяви на конкретні посади.
  - План, що роз'яснює такі питання як досвід та рівень освіти, які вважатимуться прийнятними або вагомими, тощо.
  - Зазначення методу, здатного забезпечити послідовне застосування стандартів оцінювання представлених документів.

3

**Слайд 4.**

## Добір

- Інструкції з проведення співбесіди, що містять структуровані запитання, які стосуються компетенцій і ставляться всім кандидатам.

- Які типи запитань слід включити до інструкцій з проведення співбесіди?

4

**Слайд 5.**

## Добір – професійні навички

– робота на комп”ютері (володіння комп”ютером, вміння друкувати)
– аудіювання
– мовлення
– тощо (слух, зір, стресові ситуаціїї)

5

**Слайд 6.**

## Мистецтво інтерв'ю: це важливо!

- Ретельно підготуватись та спланувати питання та бажані очікувані відповіді
- Інтерв'ю – двосторонній процес. Суд також «продає» себе кандидатові
- Комбінувати послідовність закритих та відкритих питань
- Основну частину співбесіди будувати по єдиному для всіх кандидатів списку питань для забезпечення рівних можливостей
- Пропонувати коментувати надані ситуативні сценарії
- 80% часу має говорити кандидат, 20% - інтервьюєр
- Дотримуватись ввічливості із усіма кандидатами
- Завершити співбесіду так, щоб у кандидата залишилось приємне враження
- **ЩО ЩЕ?**

6

**Слайд 7.**

## Мистецтво інтерв'ю: це важливо!

- Задавати як можна більше запитань
- Перевіряючи попередній досвід роботи, уточняти, ЯКУ САМЕ роботу виконував кандидат
- Уважно слухати (якщо після відповіді кандидата у вас не виникло питань, швидше за все ви неуважно слухали)
- Сім питань криміналістики: Хто? Що? Для чого? Коли? Де? Як? Чому?

7

**Слайд 8.**

## Мистецтво інтерв'ю

- Чому ви хочете працювати у нашому суді?
- Де ви себе бачите через 5 років?
- Як би ви вирішили ситуацію: наприклад, працівник постійно приходить до вас та скаржиться на голову суду чи іншого працівника?
- Які ваші сильні та слабкі сторони, чи є у вас особливі потреби чи об'єктивні фактори, що можуть вплинути на вашу продуктивність роботи, що б вам допомогло?
- Як би ви вирішили ситуацію, коли б раптово у вас з'явилось багато термінової роботи?
- Що ви цінуєте у людях та що вам не подобається в людях?
- Наведіть приклад вирішення вами будь-якої конфліктної ситуації на попередній роботі
- Чому ви звільнились із попередньої роботи?
- Що ще?

8

**Слайд 9.**

## Мистецтво інтерв'ю:

**Чи важливо нам перевірити такі категорії?:**

- Аналітичне мислення
- Побудова ділових відносин
- Лідерство у впровадженні змін
- Налаштованість на навчання
- Концептуальне мислення
- Розвиток потенціалу інших працівників

9

**Слайд 10.**

## Мистецтво інтерв'ю:

**Чи важливо нам перевірити такі категорії?:**

- Гнучкість
- Вплив і впливовість
- Налаштованість на інформованість
- Ініціативність
- Інноваційне мислення
- Спілкування/інформування
- Турбота про інтереси організації

10

**Слайд 11.**

## Мистецтво інтерв'ю:

**Чи важливо нам перевірити такі категорії?:**

- Професійна компетентність
- Налаштованість на результат
- Впевненість у собі
- Орієнтованість на якнайкраще обслуговування клієнтів
- Лідерство у колективі
- Колективна робота і співпраця

11

**Слайд 12.**

## Добір-психологічне тестування

- Психологічна профдіагностика
- Тестування з метою визначення придатності особи до роботи, перевірки особистісних якостей щодо відповідності роботі за фахом на певній посаді та покращенню адаптації в колективі.

12

**Слайд 13.**

## Групова вправа

• Розподіліться на групи

•Використовуйте профіль для посади керівника апарату суду

•Побудуйте план проведення співбесіди для кандидата на посаду керівника апарату суду

13

## *Модуль V. Орієнтування та адаптація новопризначених працівників*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| **Слайд 1**<br>Розкажіть учасникам про особливості орієнтування новопризначених працівників.<br>Проведіть паралель із взяттям пасажира на борт літака.<br><br>Запропонуйте учасникам пригадати їх перший робочий день - яким він був? Чи зазнали вони стресу? Як і чим цей день їм запам'ятався? Дайте можливість учасникам навести декілька прикладів. Зверніть увагу учасників на почуття та емоції, які відчували їх колеги, на переживання, які лишилися в їх пам'яті на все життя. | Добре спланована програма орієнтування допомагає новому працівникові якнайшвидше стати продуктивним членом колективу. Дуже важливо включити в програму орієнтування компонент щодо місії/бачення/цінностей суду. Програма орієнтування може тривати до трьох днів, а потім переходить в адаптацію, яка може тривати досить довго, збігаючись з випробувальним терміном. При такому підході орієнтування є не просто «заходом», а процесом розвитку працівника. |
| **Слайди 3 - 5**<br>Обговоріть з учасниками цілі та сутність орієнтування нових працівників. | Наголосіть, що саме на цьому етапі необхідно ознайомити нового працівника зі всіма особливостями роботи в суді, стандартами очікуваної від нього якості роботи, ознайомити з процесом проведення моніторингу та оцінки, а також провести ідеологічну, роз'яснювальну та психологічну підготовку працівника, що дозволить запобігти проблемних відносин у колективі, позбавить зайвого стресу на початку нової роботи та надасть розуміння цінностей, етичних норм поведінки працівника суду та місії суду в суспільстві. Зазначте про важливість надання постійного зворотнього зв'язку під час орієнтування – як з боку наставників та керівника, так і з боку нового працівника. Після закінчення програми орієнтування та адаптації працівникові пропонують заповнити анкету для аналізу ефективності проведеної судом роботи та подальшого вдосконалення цієї програми. |
| **Слайд 6**<br>Запропонуйте командам пофантазувати та скласти алгоритм заходів по орієнтуванню нового працівника. | Вправа «**Розробка орієнтаційного алгоритму для нового працівника»** *(робота в командах).*<br><br>Обговоріть, які кроки треба зробити ще до появи працівника на роботі в перший день, як його попе- |

| | |
|---|---|
| Включіть приклади в роздаткові матеріали. Попросіть учасників запропонувати можливі новації та запропонуйте свої ідеї. | редньо поінформувати та підготувати до влиття в новий колектив (за допомогою електронної пошти відправити вітання або направити попередню інформацію для ознайомлення).<br><br>Обговоріть, як забезпечити «теплий» прийом. Запропонуйте використання офіційних та неформальних гумористичних листівок, а також розглянути можливість введення офіційних церемоній прийняття присяги, приватної зустрічі та настановчої бесіди з керівником апарату та/або головою суду з метою обговорення місії суду і його цінностей, встановлення відкритого та щирого спілкування.<br><br>Обговоріть можливий зміст інформаційних пакетів для нових працівників: а) довідкова інформація про історію та сьогодення суду, його традиції, місію, організаційну культуру та цінності колективу; б) посадова інструкція, в) правила поведінки; г) схема розташування приміщень; д) органіграма суду; е) розташування їдальні; є) рекомендації щодо дрес-коду; ж) форма самооцінки щорічного оцінювання.<br><br>Зорієнтуйте учасників на творчий, людяний та неформальний підхід до цього етапу роботи кадрового підрозділу з новопризначеними працівниками. Обговоріть важливість застосування оцінки 30/60/90 днів та ведення форми контрольного листка в трьох екземплярах – для самого працівника, для керівника апарату та для безпосереднього керівника/наставника, якому делегується контроль над проходженням орієнтування та виконання необхідних заходів. |
| Запропонуйте учасникам виконати низку вправ щодо орієнтування нових працівників<br><br>**Примітка:** *Викладач визначає командам різні завдання.* | **Обговорення зразків контрольного переліку заходів та форм** в орієнтаційних формулярах для нових працівників, які використовуються в судах США та в українських модельних судах.<br><br>**Практична вправа «Складання контрольного переліку»** (робота в командах). |

*б) презентація*

**Слайд 1.**

Ці слайди були сформовані Наталією Баландіною на основі доповідей та матеріалів Чарльза Еріксена, Нормана Мейера, Ирини Піддубної, Людмили Безусової-Попович

# Орієнтування та адаптація новопризначених працівників

**Управління персоналом для судових управлінців**

**Модуль V.**
**ОРІЄНТУВАРРНЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ**

1

**Слайд 2.**

# Орієнтування= Onboarding

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

Модуль V. ОРІЄНТУВАРРНЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ

2

**Слайд 3.**

## Цілі програми орієнтування 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 з самого початку роботи відкритого спілкування між судом та його працівниками;
- Доведення до свідомості нових працівників того, яку якість роботи та поведінку від них очікують і чому це важливо;
- 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 та надання пільг, інше заохочення

Модуль V. ОРІЄНТУВАРРНЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ 3

**Слайд 4.**

## Адаптація

**Це - взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.**

- Соціальна адаптація (психофізіологічні, психологічні, соціально- організаційні складові)

- Виробнича адаптація (набуття бачення, професійних знань, навичок та першого досвіду на посаді, програми наставництва)

Модуль V. ОРІЄНТУВАРРНЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ 4

**Слайд 5.**

## Технологія управління адаптацією нових працівників :

- **аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати в цій організації);**
- **прогноз та спрямування стабільності нового працівника (як довго він хоче працювати в даному 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**

Модуль V. ОРІЄНТУВАРРНЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ 5

**Слайд 6.**

## Стратегії орієнтування та адаптації

- **Контрольний листок заходів**
- **До прибуття працівника**
- **Перший день на роботі**
- **Роль голови суду. Настановча бесіда**
- **Інформаційний пакет**
- **Наставники. Супровід процесу. Подальші зустрічі (позитивний коучінг та оцінка 30/60/90)**
- **Вияв творчого підходу та вміння надихати**
- **Зворотній зв'язок , перевірка успішності адаптації**

Модуль V. ОРІЄНТУВАРРНЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ 6

## *Модуль VI. Навчання, підготовка та професійний розвиток*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| **Слайд 2**<br>Розпочніть заняття, поставивши запитання учасникам.<br>Подумайте хвилинку і пригадайте якийсь особливо гарний досвід навчання, який ви мали, або якийсь особливо поганий. Що було в цьому досвіді такого, що зробило його особливо гарним або особливо поганим? Нехай учасники поділяться своїми спогадами з тим, хто сидить поруч, та з усією командою.<br><br>**Слайд 3**<br>Слайд 3 ілюструє ключові елементи циклу навчання, підготовки та розвитку. Учасникам потрібно звернути увагу на їх зв'язок зі стратегічними цілями/планом суду, а отже з його місією /баченням /цінностями. | Прикладом може бути уривок з посібника до навчальної програми Національної академії судового адміністрування США, в якому зазначається: «Керівники судів повинні активно здійснювати в судах навчання та підготовку представників судової гілки влади. Освіта, підготовка, розвиток – це не хороші способи уникнення щоденної рутини, не підготовка заради підготовки чи розкіш. Ефективні керівники судів визнають суттєве значення освіти, підготовки та розвитку і формують організаційну культуру на їх підтримку. Це означає послідовне та надійне фінансування, досконалу підготовку навчальної програми, реально продемонстровані результати навчання, які можна оцінити та виміряти як в суді, так і поза ним, а також підтримку професіоналів у галузі освіти представників судової гілки влади».<br><br>На цьому семінарі застосовано цілісний, «системний» підхід до навчання, підготовки та професійного розвитку, який добре інтегрований та взаємопов'язаний з іншими ключовими компетенціями, а саме, з лідерством, прогнозуванням і стратегічним плануванням, кадровою роботою, управлінням інформаційними технологіями, а також ресурсами, бюджетом та фінансуванням.<br><br>*Цитата:* «Ключове завдання освіти – це прищепити бажання та створити можливості для навчання; воно повинно формувати не вчених людей, а людей, які вчаться… У часи радикальних змін майбутнє належить тим, хто вчиться. Ті, хто навчився, зазвичай виявляють, що підготовлені для життя у світі, якого вже не існує» (Ерік Хоффер та У. Едвардс Демінґ «Навчання не є обов'язковим. Так само, як і виживання»). |
| **Слайд 4**<br>Поясніть учасникам, що таке «організація, яка навчається». | Поняття «організація, яка навчається» базується на припущенні, що всі люди за своєю природою є учнями. Люди допитливі. Ми ставимо |

| | |
|---|---|
| | собі запитання, генеруємо ідеї, перевіряємо їх, і в решті решт перевіряємо отримані результати. В такому випадку навчання в організації є процесом, завдяки якому нові думки, ідеї та переконання асимілюються з нашими основними уявленнями про життя, про справу, якою ми займаємося. Пітер Сенге - американький вчений, директор Центру організаційного навчання в школі менеджменту Масачусетського технологічного университету запропонував 5 навчаючих дисциплін, які допомагають формуванню «організації, яка навчається»:<br>• індивідуальна майстерність;<br>• моделі мислення;<br>• спільне бачення;<br>• спільне навчання;<br>• системне мислення.<br><br>В державних установах ця концепція пов'язана з управлінням змінами з метою встановлення та дотримання суспільно значущих цінностей. |
| **Слайди 5 – 10**<br>Запропонуйте учасникам виконати вправу «Ефективний керівник апарату суду», під час виконання якої вони повинні визначити, які знання, навички, вміння та особистісні якості вирізняють ефективного керівника апарату суду.<br>Ця вправа може бути виконана також і на початку заняття у якості «криголама» для того, щоб підштовхнути учасників до: 1) взаємодії; 2) осмислення концепції «організації, яка навчається»; 3) застосування концепції «організації, яка навчається» до судової установи. В кінці заняття викладач має допомогти підвести підсумки дискусії та узагальнити ключові моменти.<br><br>Попросіть учасників пригадати з їх власного досвіду й назвати декілька труднощів/проблем, пов'язаних з навчанням, з якими вони стикалися під час прийняття на посаду та розвитку нового працівника. Пов'яжіть це з аналізом посад, стадією пошуку кандидатів та добру працівників. | Наголосіть, що деякі характеристики можуть відноситися як до вроджених природних здібностей особи, так і до тих, яких можна навчитися в ході навчальних програм. Які ж саме навчальні програми та методи можуть забезпечити відповідну підготовку працівників? Як визначити та оцінити потреби в навчанні? Повторно згадайте з учасниками коло необхідних судовим управлінцям ключових компетенцій судового адміністрування. Визначте можливі джерела збирання інформації про потреби навчання в організації:<br>• потреби судової системи;<br>• потреби учнів;<br>• рекомендації та висновки експертів з даної проблематики.<br><br>*<u>Три види аналізу потреб:</u>* організаційний аналіз, аналіз осіб, аналіз цілей організації та функціональних завдань. |

| | |
|---|---|
| **Слайд 9**<br>Запропонуйте учасникам визначити теми/питання зі сфери судового адміністрування, яким у галузі освіти для працівників судової системи надається недостатня увага. Мозковий штурм можна виконувати всією командою під керівництвом викладача. Названі варіанти слід записувати на фліп-чарті. | Важливо нагадати учасникам, що освіта представників судової системи повинна визначати навчальні потреби достовірним чином. Тому оцінка потреб має включати в себе не лише обговорення поглядів суддів/судових управлінців. У багатьох випадках буде доречним проконсультуватися з іншими групами, яких стосується чи на яких впливає обговорювана проблема, в тому числі з представниками громадськості та експертами у галузі освіти. В рамках оцінювання слід також визначити, які освітні ініціативи було започатковано в минулому і наскільки вдалою виявилась їх реалізація. Корисним у плані оцінки потреб може бути й аналіз останніх тенденцій у законодавстві та юриспруденції, змін соціальних умов та звітів громадських організацій і дорадчих комітетів. Насамкінець треба також пояснити учасникам, що при розгляді тем слід враховувати місцеві умови. Адаптація програм та ресурсів до місцевого контексту є принципом, важливість якого не зменшується з плином часу. |
| **Слайди 11 - 13**<br>Розгляньте з учасниками особливості та сучасні методи навчання дорослих. Запитайте в них, як вони ставляться до того, що дорослі учні самі мають контролювати хід свого навчання? | Питання, яким чином вчаться дорослі, привертало увагу науковців та практиків ще з моменту виникнення освіти для дорослих як професійної сфери діяльності у 20-х роках XX століття. Майже 80 років потому все ще немає єдиної теорії чи моделі освіти для дорослих, яка пояснювала б все, що відомо про дорослих учнів, різні контексти, в яких відбувається навчання, та сам процес навчання. Зараз існує розмаїття теорій, моделей та наборів принципів, які разом становлять базу знань про освіту для дорослих. |
| **Слайд 14-16** | Плануючи навчання необхідно передбачити бажані результати підготовки, які необхідно оцінити після проведення навчання.<br><br>***Реакція (зворотній зв'язок з учасниками)*** – оцінка самої навчальної програми (чи задоволені учасники, які пройшли навчання?). |
| Наприкінці заняття проведіть анкетування учасників з метою оцінки навчання, встановивши таким чином зворотній зв'язок з учасниками. | ***Вивчення*** – надання уваги тому, як змінились учасники в результаті навчання (чи змінилися навички, знання та ставлення в результаті навчання?).<br><br>***Поведінка або виконання*** – застосування здобутих знань на посаді або в організації (чи за- |

| | |
|---|---|
| | стосовуються на практиці результати навчання?).<br><br>***Наслідки або результати*** – чи вплинуло навчання на продуктивність та прибутковість організації. Хоча освіта зазвичай зосереджена на перших двох критеріях, результати навчання слід оцінювати на підставі двох останніх критеріїв, на підставі того, наскільки вивчене сприяє успіхові організації. |
| Запропонуйте учасникам виконати вправу на тему освіти, підготовки та розвитку. | Практична вправа «Розробка анкети для визначення навчальних потреб різних категорій працівників апарату суду» (вправа виконується на основі проведеного аналізу посад).<br>1. Інформація, потрібна для розробки навчальної програми.<br>2. Вимоги щодо анкети.<br>3. В командах учасники розробляють анкети для з'ясування навчальних потреб різних категорій працівників апарату суду (вказаних викладачем) та передають ці анкети для аналізу сусіднім командам.<br><br>Команди експертів висловлюють свої думки з приводу анкет, розроблених їхніми колегами. |

*б) опис вправи*

**ВПРАВА «ЕФЕКТИВНИЙ КЕРІВНИК АПАРАТУ СУДУ»**

**Мета:** Пояснити учасникам основні компетенції судового адміністрування та кадрової роботи, які визначені у ключових компетенціях Національної асоціації судового адміністрування. Навчити учасників визначати ключові компетенції керівництва суду (тобто мається на увазі роль, а не посада голови суду, заступника голови, керівника апарату, начальника відділу кадрів).

**Загальний час:** 30-40 хвилин.

**Матеріали:** Фліп-чарт, фломастери, роздатковий матеріал.

**Інструкція:** Учасники розподіляються на невеликі команди, по 5-8 осіб за кожним столом. Члени команди вибирають того, хто виконуватиме роль модератора в команді. Спочатку кожен учасник самостійно складає, використовуючи роздатковий матеріал, список знань, навичок, особистісних якостей та здібностей, необхідних для ефективного керівника апарату суду. Через кілька хвилин модератор просить учасників представити свій список команді, після чого на фліп-чарті фіксується загальний зведений список команди. В залежності від швидкості роботи команди на весь процес піде 15-20 хвилин. Команда вибирає свого представника, який доповідає результати всій аудиторії.

**Корисні підказки:** Викладач повинен переходити від команди до команди для того, щоб переконатися, що всі вони зрозуміли інструкцію. Крім того викладачу, можливо, доведеться закликати учасників напружити уяву для визначення знань, навичок, особистісних якостей та здібностей, необхідних ефективному судовому управлінцю.

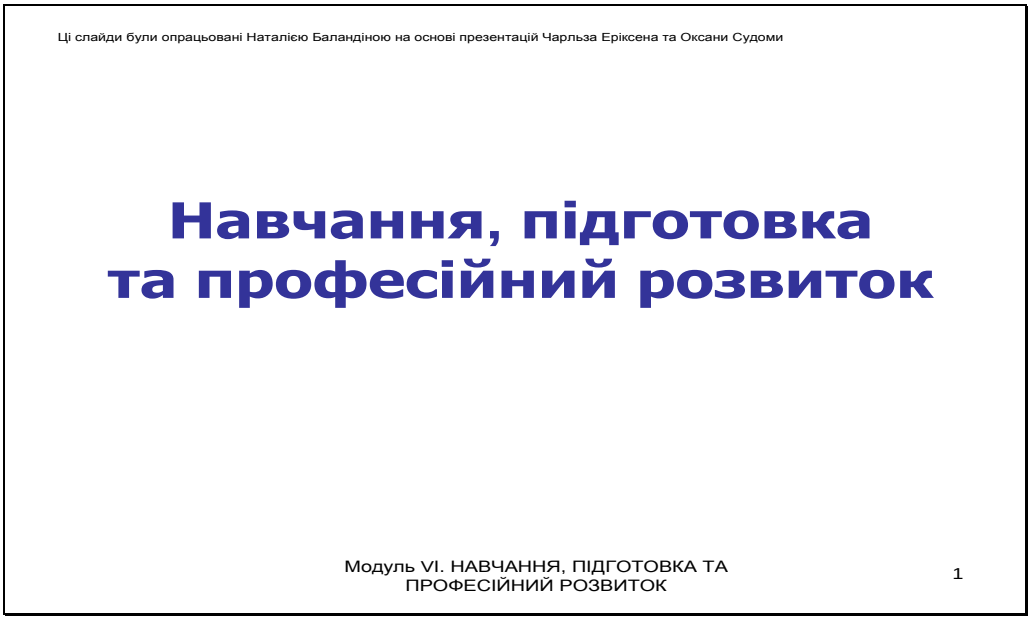
## Компетентність ефективного керівника апарату суду

*(Роздатковий матеріал)*

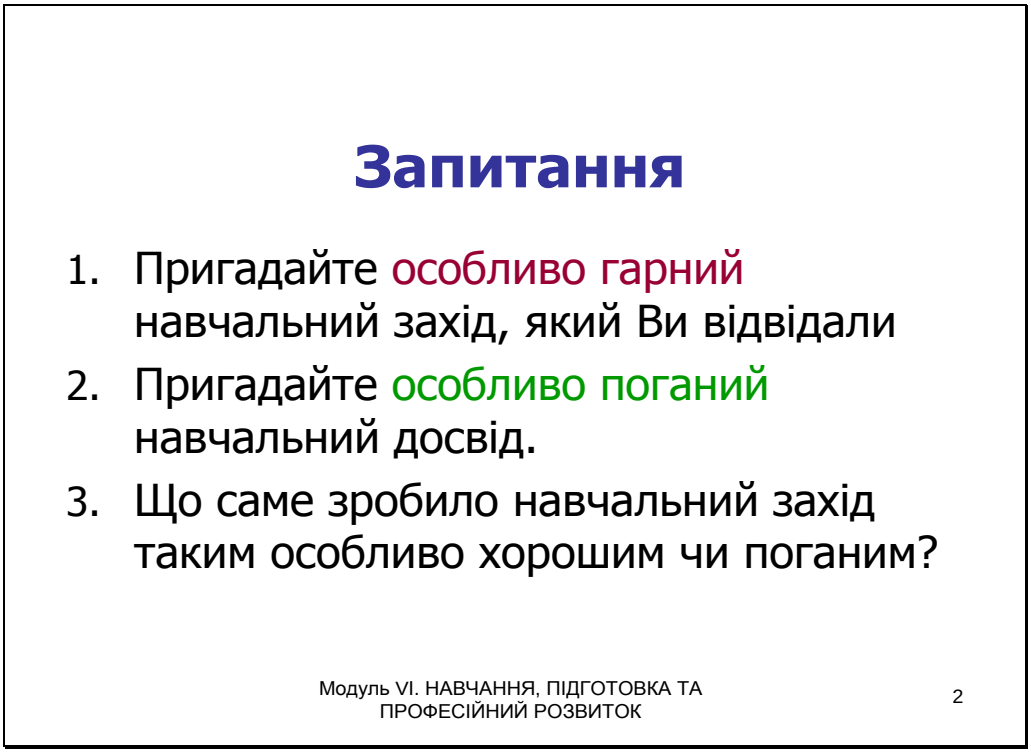
| ЗНАННЯ | НАВИЧКИ | ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ | ЗДІБНОСТІ |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

*в) презентація*

**Слайд 1.**

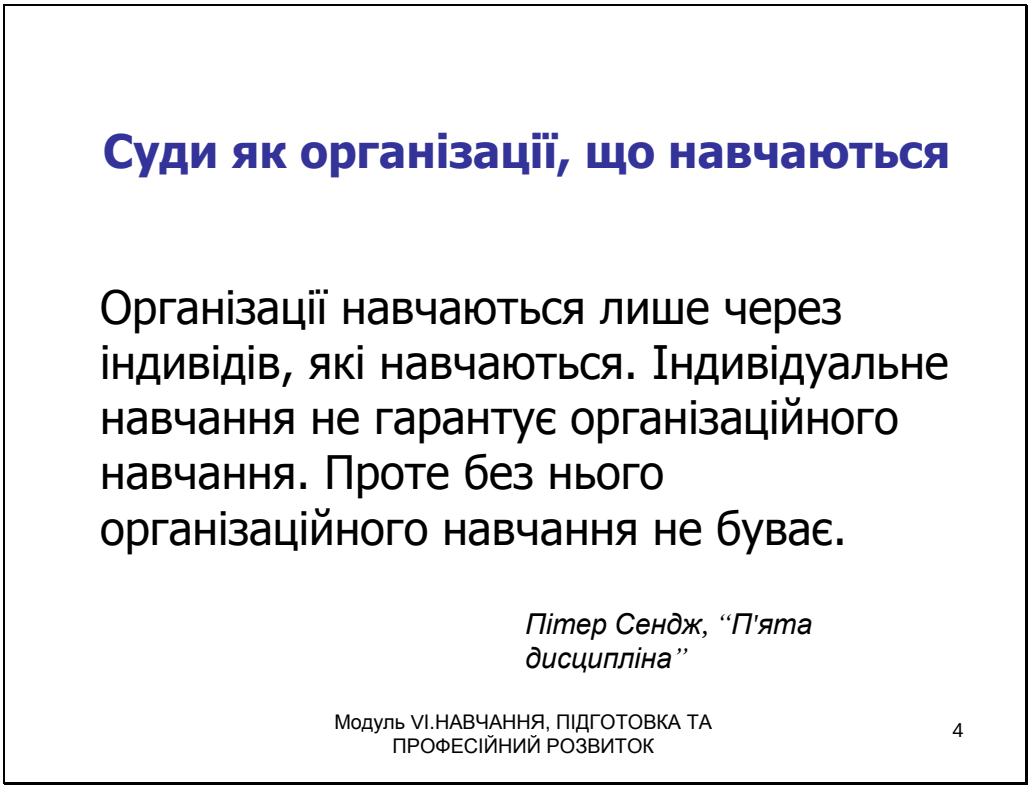



**Слайд 2.**



**Слайд 3.**

**Слайд 4.**



**Слайд 5.**

## Вправа : Високоефективний судовий адміністратор

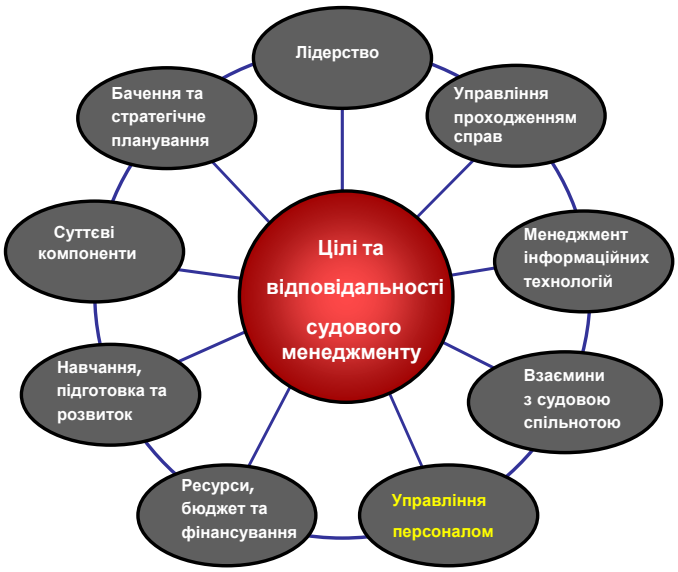
- Ця вправа за методом "мозкового штурму" присвячена визначенню знань, навичок, здатностей та особистісних якостей високоефективних і успішних адміністраторів судів.

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

5

**Слайд 6.**

## Що повинні знати та вміти робити керівники судів




6

6

Джерело: Ключові Компетенції НАСМ

**Слайд 7.**

## Оцінка потреб

- Процес збирання та аналізу інформації, в ході якого визначаються проблеми та можливості, пов'язані з навчанням та підготовкою.
- Включає збирання інформації з трьох джерел:
  - ✓ Потреби судової системи
  - ✓ Потреби учнів
  - ✓ Експерти з даної проблематики

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК 7

**Слайд 8.**

## Три типи аналізу потреб:

- *Організаційний аналіз*: чи може суд дозволити це собі? чи підтримають судді? чи це відповідає стратегії суду?
- *Аналіз осіб*: чи проблема спричинена браком навичок, знання, мотивації? Хто потребує навчання?
- *Аналіз цілей*: на яких навичках та типах поведінки слід зосередити увагу в навчанні?

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК 8

**Слайд 9.**

## Окремі Учасники – аналіз прогалин

- **На якому етапі вони зараз перебувають?**
- **Де їм треба дістатись на шляху професійного розвитку?**
- **У чому полягають "прогалини"?**

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК 9

**Слайд 10.**

## Аналіз функціональних завдань

- Аналіз посад
- Визначення потрібних знань, навичок та здатностей (ЗНВ)

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК 10

**Слайд 11.**

## ТЕОРІЯ НАВЧАННЯ ДОРОСЛИХ

- Проблеми навчання дорослих:

1) Вони змушені бути пасивними учнями, відчувають брак час, проте з іншого боку
2) Вони мають кожний різні рівні знань, різний життєвий та професійний досвід та власні переконання та очікування і бажають визначатись самі як і чому навчатись.
3) Люди вчаться по-різному, тобто відповідно до індивідуальних особливостей сприйняття світу та стилів навчання, яким вони віддають перевагу.

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК 11

**Слайд 12.**

## Методи навчання

- Лекції – поширення інформації
- Групові дискусії – активне залучення та розуміння складних питань
- Ситуативний аналіз – активне залучення та розуміння складних питань, наявність додаткового часу
- Показ фільмів та слайдів – поширення інформації; можна використовувати для ініціювання дискусій
- Вправи в реальному часі – варіант ситуативного аналізу, проте з використанням наведених самими учасниками прикладів з реального життя, ролевих ігор

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК 12

**Слайд 13.**

## Методи поширення: Що таке дистанційне навчання?

- Визначення
  - ✓ Дистанційне навчання – це освіта , в якій викладач та студенти географічно роз'єднані
- Історія
  - ✓ Заочні курси
  - ✓ Відеокасети з вказівками
  - ✓ Тренінги на основі ПК
  - ✓ Тренінги через веб-сайти
  - ✓ Чисельні технології супроводу дистанційних програм

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК 13

**Слайд 14.**

## Методи оцінювання віддалених результатів

- Аналізи ситуації після закінчення навчання
- Оцінка подальших потреб
- З'ясування показників (напр., переробки, помилки тощо) для визначення того, чи досягли учасники цілей навчання
- Співбесіди з учнями та їхніми керівниками або з групами їхніх клієнтів (напр., тими, кого вони обслуговують, або іншими штатними працівниками)

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК 14

**Слайд 15.**

## Модель розробки навчальної програми

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

15

**Слайд 16.**

**Освіта** – це процес зростання та змін.

Якщо після навчання все залишається, як було, це означає, що нам нічого не вдалося досягти.

Модуль VI.НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

16

## *Модуль VII. Мотивація працівників*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| В ході підготовки до цього заняття викладачу варто приділити особливу увагу дебрифінгу. (Дебрифінг – підведення підсумків заняття; заключний етап заняття, під час якого викладач зазвичай з'ясовує, що сподобалося в ході заняття, а що – ні, збирає побажання, коментарі, узагальнює наданий матеріал та спонукає до подальшого самостійного й більш глибокого вивчення матеріалу.)<br><br>**Слайди: 1 - 2**<br>Розкажіть учасникам про особливості мотивації. Поясніть аудиторії, що їх метою під час заняття є:<br>• зрозуміти важливість та контекст мотивації працівників;<br>• дізнатися, як моделі поведінки застосовуються в теорії управління;<br>• почути практичні ідеї та розглянути техніки мотивації працівників. | Мотивація - це внутрішня умова, яка активізує поведінку та надає їй спрямування. Мотивація заряджає енергією та скеровує цілеспрямовану поведінку. Мотивація працівників є складним та мінливим процесом, який стосується кожного в суді, а не лише керівництва суду. Організацію формують окремі особи, які в ній працюють.<br><br>Всі люди різні. Кожна особа має певні сильні сторони (таланти). Кожна особа має характерну особистість. Існує багато тестів самооцінки, які можна пройти для визначення власного типу особистості. До широковживаних тестів відноситься індикатор типів особистості Майерза Брігза (скорочено MBTI), або тест Кірсі. Знання типів особистості колег може допомогти поліпшити міжособистісні стосунки. В своїх підрозділах керівники повинні оцінити посадові обов'язки й сильні сторони працівників, та надалі використовувати цю інформацію для покращення умов роботи та взаємовідносин у колективі. |
| **Слайди 3 - 6** | **Чому мотивація важлива?**<br>• Результативність роботи залежить від можливостей працівника (знання, навички й вміння) та його мотивації.<br>• Від мотивації залежать якість роботи та новаторство.<br>• Мотивування інших означає стимулювання та заохочення інших осіб, а також створення для них можливостей досягнення мети, плекання їхнього ентузіазму, відчуття важливості їх внеску та причетності й прагнення до видатних результатів.<br>• Мотивація – суттєва частина більшості компетенцій кадрової роботи. |
| **Слайд 7** | Відповідно до цієї теорії задоволення потреб люди спочатку вмотивовані задовольняти потреби нижчого рівня, і лише потім в чіткій послідовності - задовольняти потреби більш високого рівня. |

| | |
|---|---|
| **Слайди 8 - 10**<br>Перевірте «пульс» аудиторії, поставивши запитання учасникам про їх суди та працівників їх суду. Вони повинні відповісти «так» чи «ні» за допомогою карток. Червона картка – «ні», зелена картка – «так». | Зверніть увагу учасників на те, що на першому місці зазначені брак комунікації (тобто відсутність у працівників відчуття прозорості, поінформованості та розуміння того, що відбувається в організації, відсутність зворотнього зв'язку) та мікроменеджмент (відсутність делегування повноважень та законтрольованість технічних процесів, обтяження вказівками щодо поетапного виконання завдань, відсутність у працівників можливості 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. |
| **Слайди 11 - 12**<br>Наведіть приклади внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників. Зверніть увагу учасників на те, що саме внутрішня мотивація є найбільш сильною. В якості прикладів порівняйте різні ситуації. | Коли працівники віддані своїй справі та лояльні, це позитивно впливає на якість роботи всього суду. |
| **Слайд 13**<br>Продемонструйте аудиторії ієрархію потреб Маслоу, де кадрові потреби поділено на 5 рівнів та розміщено у вигляді піраміди, яка відображає їх ієрархію: фізіологічні, самозбереження, соціальні, самоствердження та потреби самореалізації. | Те, як працівники сприймають робоче середовище, важливо знати керівникам 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 надання послуг громадянам. |
| **Робота в групах**<br>Запропонуйте учасникам (в командах, якщо є час) визначити по 5 основних мотиваційних чинників для працівників українських судів. Запишіть запропоновані чинники на фліп-чарті в тій послідовності, в якій їх називали. | Успішні програми офіційного визнання характеризуються наступними елементами:<br>• прийняттям до уваги особистісних відмінностей окремих працівників та їх індивідуальності; чітким визначенням зразкової поведінки, яку слід відзначити;<br>• наданням можливості працівникам приєднатися та брати участь;<br>• формуванням зв'язку між винагородою та відповідною результативністю роботи;<br>• заохоченням також тих, хто номінував кандидатів на нагороди;<br>• прозорим процесом визнання досягнень. |
| **Слайд 15**<br>Наведіть приклад результатів дослідження в США щодо того, що саме мотивує працівників. Зверніть увагу учасників на той факт, що на першому місті – цікава робота, а заробітна плата лише на шостому. | Спенсер Джонсон та Кеннет Бланхард у своїй книзі «***Менеджер на одну хвилину***» описують три ключі до ефективного менеджменту:<br>• ***миттєві цілі*** (ті, що визначаються разом з працівником за одну хвилину та регулярно |
| **Слайд 16**<br>Запитайте в учасників, які демотиватори є найбільш розповсюдженими? Наведіть приклад результатів дослідження в США. | |

| | |
|---|---|
| **Слайд 17**<br>Запитайте в учасників, 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 відчувають належного управління, не мають та не плекають в організації відчуття власної місії та відданості своїй справі?<br><br>Скористайтеся додатками та наведіть приклад десяти критеріїв вимірювання ефективності роботи судів першої інстанції "CourTools" Національного центру судів штатів США. Зверніть увагу учасників на критерій № 9 - «Рівень задоволеності працівників судів» та анкети щодо оцінки робочого середовища для керівників та для працівників апарату суду. | звіряються та коментуються керівником. Керівник при кожній нагоді посилається в своїх коментарях на цілі та цінності суду);<br>• ***миттєві зауваження*** (помітивши, що працівник щось зробив погано, невідкладно зауважте йому про це, зазначивши що саме було зроблено не так, та якої поведінки натомість ви очікуєте у відповідності до цілей та цінностей, що обговорювались; зазначте, що ви зауважили саме про певну невірну дію, а не невдоволені працівником як людиною; потисніть після зауваження один одному руки й нагадайте працівникові, що цінуєте та поважаєте його та його роботу, підбадьорте працівника й побажайте успіху. Якщо ви скористуєтеся тільки критикою й пропустите другу частину цього процесу, то працівники відчуватимуть тільки гіркоту та зненавидять вас;<br>• ***миттєві похвали*** (коли ви проходите повз працівника й бачите, що він робить щось добре, невідкладно та щиро похваліть і подякуйте йому, а також зазначте, що саме він зробив зараз добре, і чому це важливо, посилаючись на цілі й цінності суду та колективу, які ви з ним колись визначили). |
| **Слайд 18** | Концепція «менеджера на одну хвилину» пов'язує всі ідеї щодо мотивації та дисциплінарної відповідальності зі стратегічним баченням, повноваженнями суду, цінностями й внутрішньою корпоративною культурою, що має підтримуватися за допомогою щоденного контакту та встановлення зворотнього зв'язку через наставництво в доброзичливий спосіб. |
| **Слайд 19** | Застосовуючи ефективне лідерство та вміле управління ми маємо докласти наших зусиль для того, щоб працівники досягали свого найвищого потенціалу. Ключовим компонентом таких дій є збільшення мотивації працівників. 10 практичних способів мотивації та утримання ефективних керівників. 6 видів дій керівників за Герцем. Висновок: мотивація є комплексним процесом, її інтегрування в управління/лідерство відбувається складно. |
| **Слайди 20 - 21**<br>Обговоріть з учасниками важливість цінностей суду та колективу. Наведіть приклад задекларованих цінностей колективу суду в справах про банкрутство округу Нью-Мехіко, США.<br><br>**Слайди 22 - 23**<br>Розкажіть учасникам про форми неофіційного визнання. | |
| **Слайд 24** | Оскільки існує велика кількість мотиваційних заходів, які можна застосовувати, та оскільки кожний працівник є унікальною особистістю зі своїми сильними сторонами, тому ефективний |

| | |
|---|---|
| **Слайди 25 - 27**<br><br>**Слайд 28**<br>Включіть у роздаткові матеріали та запропонуйте учасникам проглянути 35 способів мотивування працівника «Позитивне підкріплення» відповідно до класифікації видів дій керівників за Герцем. | керівник має віднайти індивідуальний підхід до кожного підпорядкованого працівника з метою збільшення його мотивації та продуктивності.<br><br>Існує модель управління, яка допомагає інтегрувати всі психологічні теорії, теорії управління, техніки та мотиваційні заходи. Така модель називається ситуативним керівництвом. Виділяють чотири стилі керівництва:<br>• стиль вказівок – керівник надає конкретні вказівки та пильно слідкує за виконанням завдання;<br>• стиль продажу – керівник спрямовує діяльність і пильно слідкує за виконанням, але також пояснює свої рішення, переконує та заохочує пропозиції та підтримує досягнення;<br>• стиль участі – керівник сприяє та надає підтримку зусиллям, спрямованим на виконання завдання, та поділяє з працівником відповідальність за прийняте рішення;<br>• стиль делегування – лідер делегує повноваження працівникові, який несе відповідальність за прийняття рішень та вирішення проблем.<br>При застосуванні відповідного стилю керівництва важливо використовувати мотиваційні заходи відповідно до ситуації. Пам'ятайте, що внутрішня мотивація є найпотужнішою. |
| Запропонуйте учасникам індивідуально заповнити анкету щодо оцінки робочого середовища для керівників та працівників. Напередодні включіть ці анкети до роздаткового матеріалу.<br><br>Попросіть деякі пари учасників швиденько продемонструвати можливі приклади ситуацій «Миттєвого менеджменту» . | Питання для обговорення в командах:<br>1) З якими проблемами ви стикаєтеся в ваших судах сьогодні?<br>2) Які існують спільні проблеми?<br>3) Як ваші суди наразі вирішують ці проблемні питання?<br>4) Які заходи можуть покращити мотивацію працівників (дивіться «Корисні поради з мотивації / Позитивне підкріплення»).<br>5) Які дії та засоби:<br>а) необхідно інтенсивно застосовувати;<br>б) необхідно уникати;<br>в) необхідно змінити.<br>6) Обговоріть важливість та можливості визнання та винагороди.<br>6) 7) Визначте пріоритети та повідомте про них усім учасникам. ( Має зробити кожна група). |

*б) анкета щодо оцінки робочого середовища*

**ОЦІНКА РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА***

Ця анкета допоможе Вам оцінити наявність мотивувальних чинників на робочому місці. Ви не повинні ділитися з кимось змістом своїх відповідей.

| Повністю погоджуюсь | Погоджуюсь | Не певен | Не погоджуюсь | Повністю не погоджуюсь |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

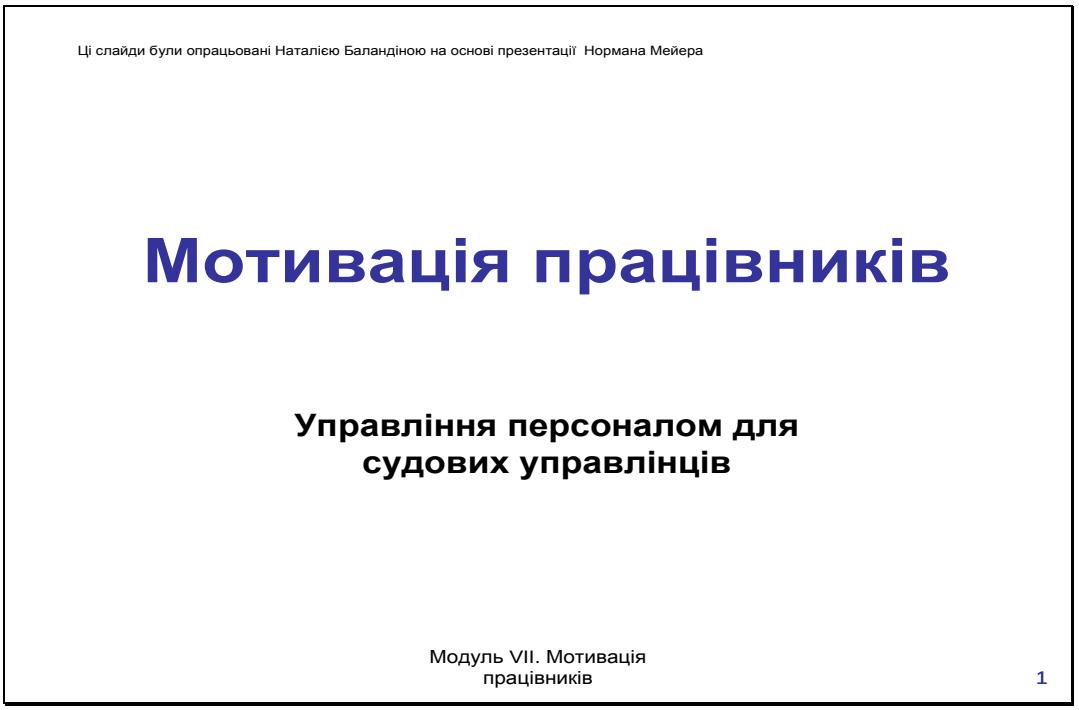
| | |
|---|---|
| 1. Мої працівники знають, що очікують від них на роботі. | |
| 2. Мої працівники мають матеріали та обладнання, потрібні їм для належного виконання роботи. | |
| 3. Мої працівники мають змогу щодня робити те, що їм вдається найкраще. | |
| 4. За останні сім днів я визнав хорошу якість роботи або висловив похвалу за хорошу роботу кожному своєму працівникові. | |
| 5. Мої працівники знають, що я піклуюся про них як людей. | |
| 6. Я стимулюю розвиток кожного підлеглого мені працівника. | |
| 7. За останні шість місяців я мав розмову з кожним зі своїх працівників щодо їхніх досягнень у роботі. | |
| 8. Мої працівники мають змогу висловлювати свою точку зору з приводу політики та процедур, які впливають на їхню роботу. | |
| 9. Мої працівники віддані ідеї якісного виконання роботи. | |
| 10. Я подаю своїм працівникам гарний приклад виконання службових обов'язків. | |
| 11. Вирішуючи питання стимулювання працівників, я беру до уваги рівні кар'єрного просування. | |
| 12. Вирішуючи питання стимулювання працівників, я беру до уваги індивідуальні потреби. | |
| 13. Вирішуючи питання стимулювання працівників, я беру до уваги відмінності між поколіннями. | |
| 14. Я уникаю надмірного опікування («мікроменеджменту») своїх працівників. | |
| 15. Мої працівники знають призначення/мету нашого підрозділу й те, яке значення мають при цьому виконувані ними посадові обов'язки. | |

Будь-яке запитання, на яке Ви відповіли «не певен», «не погоджуюсь» або «повністю не погоджуюсь», вказує на аспект роботи, який напевно вимагає Вашої особливої уваги для того, щоб підвищити рівень мотивації у вашому підрозділі. Будь ласка, пам'ятайте про ці аспекти впродовж всього навчального курсу.

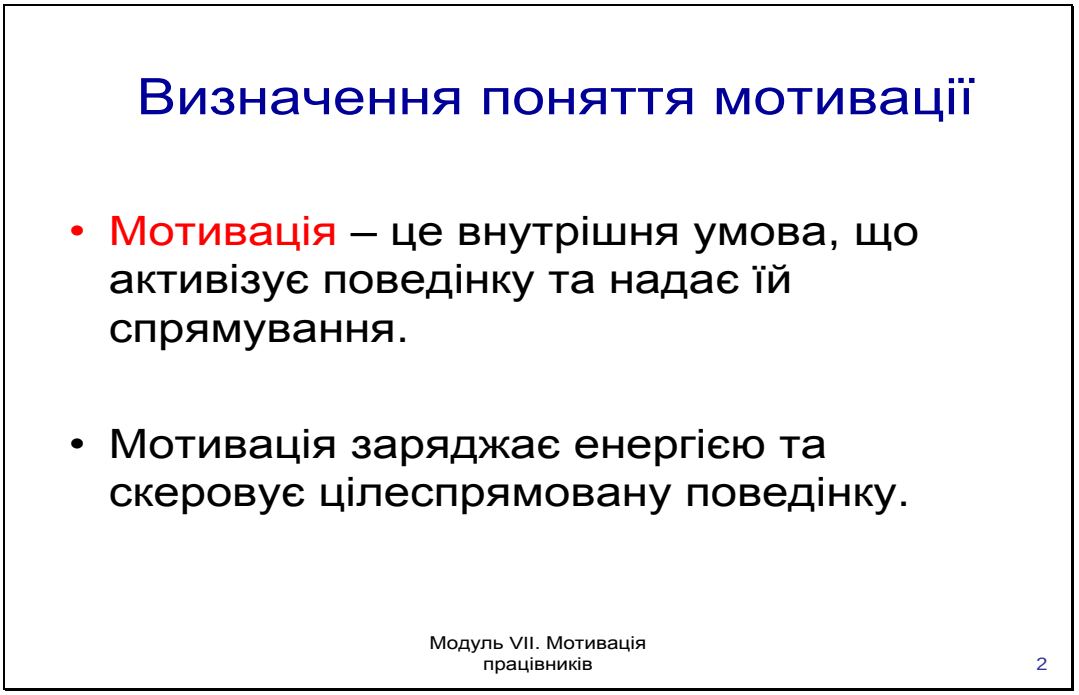
* Деякі запитання адаптовано з Marcus Buckingham, *First Break All The Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (New York: Simon & Schuster, 1999).

*в) презентація*

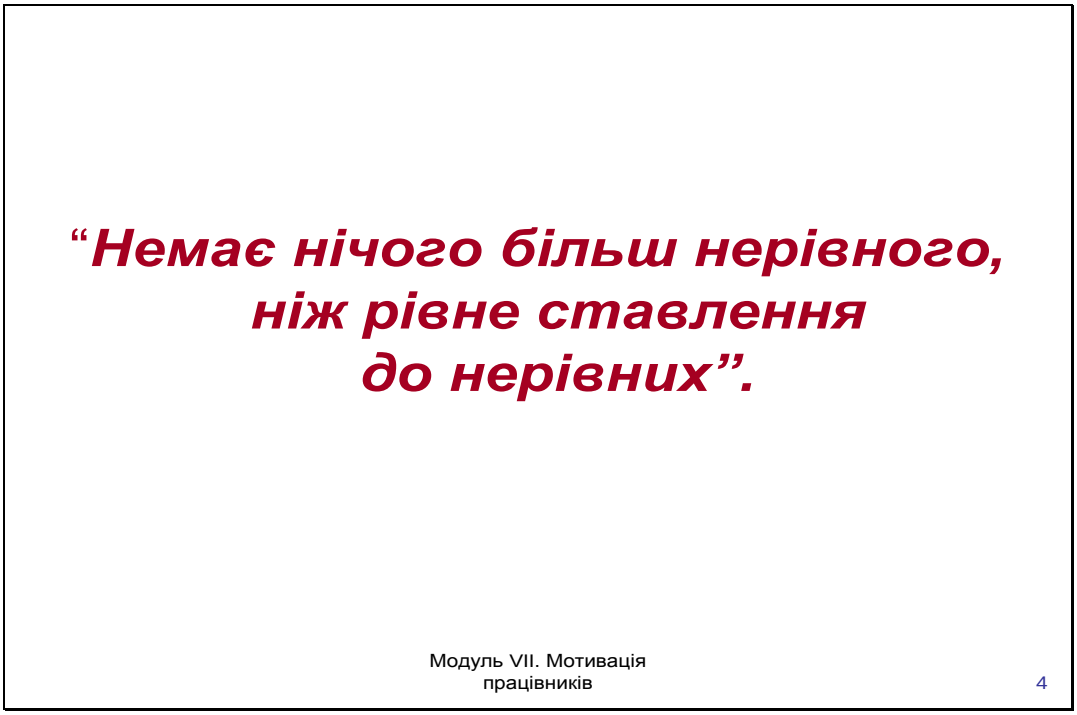
**Слайд 1.**



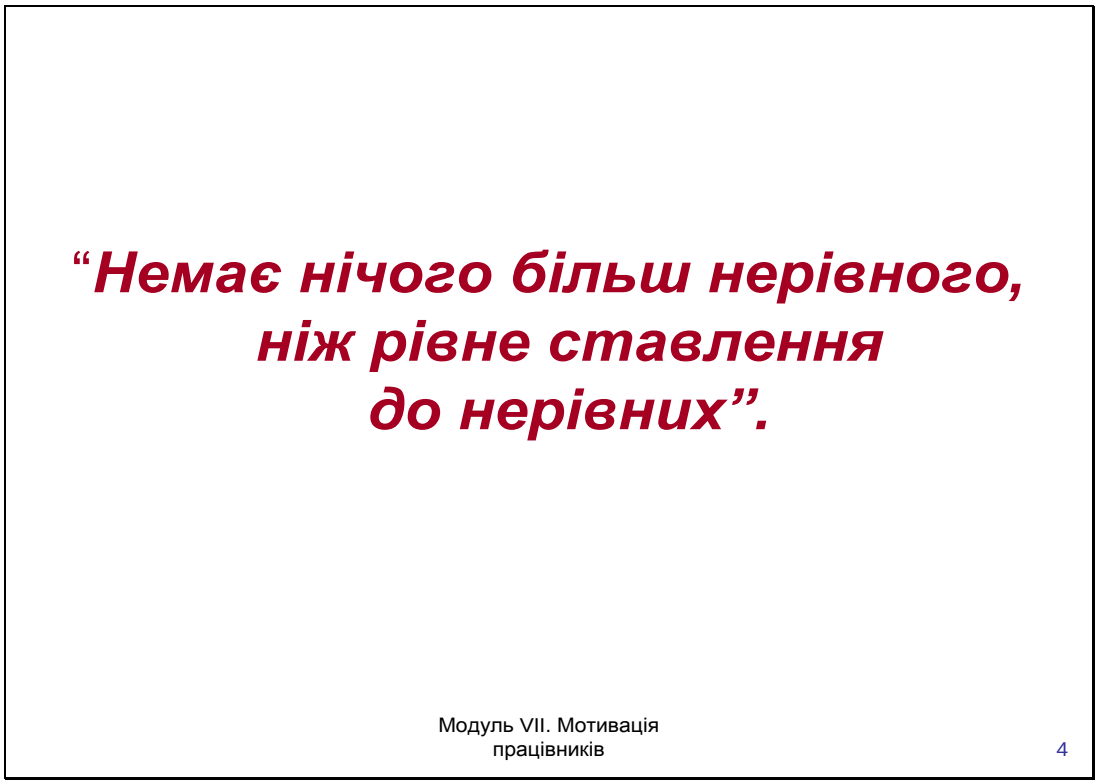

**Слайд 2.**



**Слайд 3.**




**Слайд 4.**



**Слайд 5.**

## *Закон індивідуальних відмінностей*
*(продовження)*

Кожна особа має чітко виражений характер

- Існують численні тести, які можна пройти для визначення власного типу особистості.
- До числа тих, що широко використовуються, належить “Визначник типів Майєрса-Бріґґса”, або скорочено MBTI (“Myers-Briggs Type Indicator”).
- Знання типів особистості колег можна використати для поліпшення особистих взаємодій.

Модуль VII. Мотивація працівників 5

**Слайд 6.**

## Визначення типу особистості:

- http://www.personalitypathways.com/type_inventory.html
  *- Цей сайт стосується типології особистості за Майерс –Бріггс (MBTI)*
- www.humanmetrics.com/cgi-win/Jtypes2.asp
  – *Цей сайт дещо більш деталізований і використовує юнґівську психологію*

*Примітка: Ці сайти англомовні; але існують схожі україномовні 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

**Слайд 8.**

## Так чи ні?

- Працівники багато працюють у понаднормативний час.
- Працівники рідко пропускають робочі дні.
- Працівники трудяться з великим ентузіазмом.
- Працівники часто забувають про час на роботі.
- Працівникам по-справжньому подобається робота, яку вони виконують.

Модуль VII. Мотивація працівників 8

**Слайд 9.**

## Так чи ні (продовження):

- Працівники не прагнуть піти на іншу роботу.
- Працівники нині демонструють дуже високий рівень якості роботи.
- Працівники часто добровільно виконують щось, що, як вони бачать, потрібно зробити.
- Працівники не заспокоюються, доки робота не буде виконана відповідно до їхніх особистих стандартів досконалості.

Модуль VII. Мотивація працівників 9

**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

- **САМОАКТУ-АЛІЗАЦІЙНІ:**
- **САМОСТВЕР--ДЖУВАЛЬНІ: потреби поваги, авторитету, успіху, гармонії**
- **СОЦІАЛЬНІ: приналежність до певної соціальної групи, касти**
- **БЕЗПЕКОВІ:виживання, самозбереження**
- **ФІЗІОЛОГІЧНІ:**

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 з 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 поводимося.

Модуль VII. Мотивація працівників 20

**Слайд 21.**

**Секретаріат**
**Суд Сполучених Штатів у справах про банкрутство**

**Округ Нью-Мехіко**

**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
- Підзвітності
- Різність

Модуль VII. Мотивація працівників 21

**Слайд 22.**

## 10 практичних способів умотивовувати та утримувати сильних виконавців

*Джерело: Harvard Business Essentials. Performance Management, 2006.*

©2009. The Crossroads Group, Inc.

1. **Демонструйте довіру**
2. **Забезпечуйте більшу цілісність посад**
3. **Запроваджуйте більш складні завдання (виклики)**
4. **Заохочуйте працівників до того, щоб ті 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**

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.**

## Модель ситуативного лідерства Херсі-Бланшара

4 стилі лідерства:

*Надання вказівок*

*Продаж*

*Співучасть*

*Делегування*

Модуль VII. Мотивація працівників 24

**Слайд 25.**

**Слід пам'ятати,**
**що найсильнішою є**
***внутрішня мотивація.***

Модуль VII. Мотивація працівників 25

**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.**

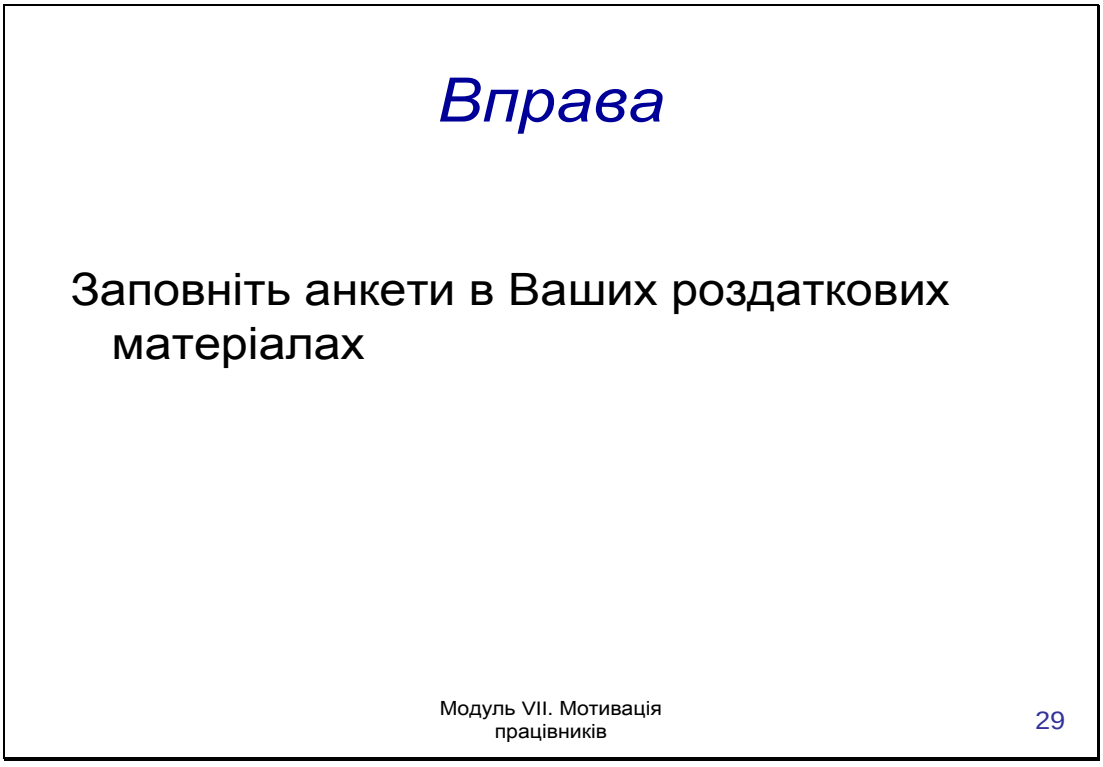
## Практичні ідеї

- 35 способів мотивувати працівника

Модуль VII. Мотивація працівників

28

**Слайд 29.**


Вправа
Заповніть анкети в Ваших роздаткових матеріалах
Модуль VII. Мотивація працівників
29

## *Модуль VIII. Взаємовідносини в робочому середовищі та організаційна культура*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| **Слайд 2** | Хоча на взаємини в колективі впливають багато чинників, ті чинники, про які йтиме мова на цьому занятті, згадуються в літературі найчастіше й мають безпосереднє відношення до якості роботи суду. Слайд № 2 відбиває лише загальну картину. Відповідні теми висвітлюватимуться різною мірою в наступних слайдах. |
| **Слайд 3** | Розглянемо вплив лідерства на взаємини з/між працівниками (взаєминами в колективі). Важливо дати відповіді на такі три питання:<br>• На якому рівні ми знаходимося зараз?<br>• Куди ми прямуємо?<br>• Як нам досягти мети?<br>Ці три запитання впливають на всіх працівників і є суттєвими для них. Лідер – це та особа, яка здатна об'єднати різних людей заради досягнення певної мети. Різні лідери роблять це по-різному. Не всі керівники, які є формальними лідерами є лідерами справжніми, неформальними. Один лідер займає свої лідерські позиції завдяки хорошому інтелекту, вмінню стратегічно мислити, аналітично підходити та вирішувати ситуації. Цей лідер – «голова». Іншого визнають лідером завдяки його чудовим організаторським здібностям та невгамовній, дієвій натурі. Він завжди знає, що і як треба зробити. Цей лідер – «руки». А третього визнають лідером через його вміння привертати до себе людей, тонко відчувати їх душевний стан, надихати їх на подвиги, мотивувати на високі професійні досягнення, вселяти в них впевненість, надавати душевних сил. Для своєї команди він завжди «свій». Цей лідер - «серце», емоційний лідер. |
| **Обговоріть слайди 4 - 6** | |

| | |
|---|---|
| **Слайди 7 - 8**<br><br>Запропонуйте учасникам виконати вправу «Чого ви очікуєте від своїх керівників?» (*З використанням методу «мозкового штурму»*).<br><br>Попросіть їх обговорити за окремими столами питання, які стосуються лідерства. Попросіть їх подумати про тих, хто обіймає керівні посади в їх судах, пригадати тих, хто є керівниками та лідерами в інших місцях (наприклад, в церкві, школі, бізнесовій структурі та політичній організації), та кому вони дозволили стати керівниками/лідерами в їх житті. Попросіть учасників (маючи на увазі їх всіх) дати відповіді на такі запитання.<br>1. Щоб добровільно йти за ними, яку поведінку та особистісні якості я очікую побачити в них?<br>2. Який тип поведінки та якості не дозволяють мені йти за ними?<br>3. Які навички та вміння ефективних керівників є цінними для формування культури та хороших взаємовідносин у колективі суду?<br>Кожна група складає два списки й розповідає про них всій аудиторії.<br><br>Включіть до роздаткових матеріалів буклет Національної асоціації судового адміністрування «Керівник апарату суду». Використовуйте його в якості орієнтиру в дискусії.<br><br>**Слайди 9 - 10**<br>Наведіть приклад «менеджменту під час прогулянки будівлею суду» («managing by walking around»). Зазначте про потребу керівників в тому, щоб бути помітними, дати підлеглим відчути їх присутність, бути обіз- | У XXI столітті лідерство вже не зосереджується на лідері. Подивіться на лідерство як на епізодичну колективну справу (а не бажаний спосіб життя окремої особи). Навчіть людей використовувати вплив, а не владу. Сформуйте людей таким чином, щоб вони могли працювати в обстановці невимушених стосунків. Розвивайте в людей навички співпраці. Розвивайте довіру між різними людьми (лідерські стосунки ґрунтуються на взаємній довірі).<br><br>Наголосіть учасникам на важливості розвитку таких навичок та вмінь керівника як:<br>• емоційний інтелект<br>• спілкування<br>• врегулювання конфліктів<br>• формування команди<br>• самодисципліна та мотивація. |

| | |
|---|---|
| наними про справи в колективі. Також зазначте, що керівники повинні бути небайдужими до простих людських турбот, радощів та повсякдення. Наведіть приклади організаційних традицій, що започатковані окремими керівниками та дають працівникам відчуття знаходження в своїх «судових родинах». | |
| **Слайди 11 - 12**<br>Наведіть, як приклад, Правила поведінки працівника суду, які обговорюються та формально приймаються на загальних зборах колективу. | Організаційна культура – це те, як саме ми робимо свою справу, це набір певних цінностей, які поділяє колектив. |
| **Слайди 13 - 14** | Судова культура є не суто формальною. Значна її частина неформальна, «підводна», й складається зі звичок та способів виконання певних речей, що напрацьовані в суді впродовж багатьох років. Її демонструють, коли «нові» працівники вчаться різним специфічним нюансам у тих, хто працює довше за них. Це важко змінити тому, що така практика відбувається одночасно на трьох рівнях: артефакти, сповідувані цінності та основні засадничі припущення й очікування. Артефакти – це всі явища, котрі людина бачить, чує та відчуває, коли вперше опиняється в організації. До їх числа належать видимі продукти організації, такі як архітектура її фізичного середовища. Прикладом цього можуть бути сходи, вигляд таблички з назвою суду, стан будівлі, вказівники, стан коридорів, кабінетів, зала судових засідань, туалети, мова, дрес-код, сформульована місія та задекларований список цінностей, які відвідувач міг би прочитати при вході в суд та «зовнішній вигляд суду», як уособлення держави та правосуддя, вигляд робочого місця працівника. До числа артефактів належать всі видимі структури та процеси судової установи, які посилають сигнал тим, хто користується її послугами або працює в ній, щодо характеру цієї організації. Артефакти завжди були важливою частиною символічного сигналу, який надсилає суд своїм відвідувачам стосовно серйозності та важливості судочинства. |
| **Слайди 15 - 18** | |
| **Слайди 19 - 23**<br>Обговоріть з учасниками, як організаційна культура пов'язана з етикою та іміджем конкретного суду і всієї судової системи.<br><br>В якості роздаткового матеріалу (який є необов'язковим) пропонується опис задекларованих цінностей суду з питань банкрутства (США) - командна робота та співпраця, ефективне спілкування, інноваційний досвід, визнання значимості різноманітності, якість, чесність, незалежність суддів, доступність, підзвітність. | Практична проблема, пов'язана зі змі- |

| | |
|---|---|
| Наведіть приклади цінностей:<br>«Зволікання у відправленні правосуддя дорівнює відмові в правосудді», «Особа вважається невинною, поки не доведено її провину».<br><br>**Слайди 24 - 28** | ною судової культури, полягає в тому, що іноді існує різниця між тим, що ми говоримо, і тим, що ми робимо. Згідно зі сповідуваною цінністю, скажімо, люди вважаються невинними, доки їх вина не доведена, проте на практиці працівники суду ставляться до всіх, чия справа розглядається в суді, так, ніби ці люди в чомусь винні. «У нас немає клієнтів. У нас є правопорушники». Суд може сказати, що він цінує своїх працівників і досяг високого рівня досконалості в своїй роботі, однак щоденний досвід будь-кого з відвідувачів може свідчити про протилежне. Сповідувані цінності є важливим чинником при визначенні, чи в організації слова не розходяться з ділом.<br><br>*Декларація цінностей* включає в себе всю стратегію суду, цілі, філософію, місію, твердження та сформульоване бачення майбутнього. Вона включає в себе всі оприлюднені послання про те, хто ми є як установа, що ми робимо, та як саме ми це робимо. В решті решт вся діяльність організації відображає чиїсь конкретні цінності, тобто уяву про те, як має бути на відміну від того, як воно зараз є. Інформування про ці цінності є дуже важливим, тому що це дозволяє працівникам та керівникам позбутися невпевненості в деяких сферах роботи організації. Цінності є дороговказом для спрацьованого колективу щодо певного поводження в конкретних типових ситуаціях, і також є основою навчання нових членів колективу щодо їх поводження.<br><br>Щоб запровадити дієві організаційні перетворення, потрібний час. У багатьох успішних випадках такі зміни відбулися завдяки тривалому зосередженню на їх досягненні впродовж 5 - 10 років. Старих звичок складно позбавитися. Необхідний час на те, щоб не просто навчити людей, а й дати їм можливість перевести їх нові знання в практичні навички та «вжитися» в них, прийняти їх у свою повсякденну практику й говорити «саме ТАК МИ робимо ТУТ свою справу». |

| | |
|---|---|
| | Скерування організаційних перетворень є відповідальним, але дуже натхненним і творчим завданням, яке вимагає від керівників впоратися із принаймні п'ятьма проблемами змін керівництва.<br><br>Лідери повинні забезпечити зміни для світлого майбутнього, працюючи в умовах сірого сьогодення. Вони не можуть залишити без уваги нагальні короткострокові завдання заради концентрування на баченні майбутнього. Сьогоднішня робота має виконуватися. Лідери мусять забезпечити виконання роботи вже сьогодні й одночасно створювати передумови для побудови майбутнього. Вони мають управляти некерованим процесом змін і вести свою організацію до небачених горизонтів та долати невпевненість, яка супроводжує зміни. Ніколи не настає час завершення змін. Зміни не є статичними, їх не можна вхопити й зупинити. Лідери мають навчитися долати опір. Лідери, які ведуть за собою організацію та зсувають застарілі кордони, будуть стикатися з болючим та особистісним опором, який вони провокуватимуть у своєму житті та житті своїх працівників. Лідери мають забути про свої особисті потреби заради перетворення. Замість контролю лідери в організаціях, які розширюють кордони, повинні делегувати повноваження іншим, надавати можливість ініціативі, наставляти, вчити, надихати, заохочувати та підтримувати своїх людей. |

| | |
|---|---|
| Запропонуйте учасникам виконати вправи на тему взаємин з/між працівниками.<br><br>Вправа «Вирішення проблем, пов'язаних з відмінностями між працівниками апарату суду, та розв'язання конфліктних ситуацій між ними».<br><br>**Варіант №1 (Ротація)**<br>1) Кожна команда отримує вправу на аркуші фліп-чарта: «Запишіть типові дисциплінарні порушення, які трапляються/можуть трапитися в суді, та міжособистісні проблеми».<br>2) Записані порушення та проблеми слід передати по колу сусіднім командам. Завдання формулюється таким чином: «Ви – керівник апарату. Ось яка подія трапилась у вашому суді. Які дії (заходи) ви запропонуєте? Обґрунтуйте ваше рішен-ня.<br>3) Одна за одною команди представляють свої рішення. Далі відбувається дискусія.<br>4) Викладач підводить підсумки:<br>• мета цієї вправи полягала в тому, щоб…<br>• команди добре впоралися з завданням…<br>• виходячи з цього, можна дійти таких висновків: …<br><br>**Варіант № 2 (Модерація)**<br>1) Роздайте по 6 карточок кожній команді та попросіть їх записати типові дисциплінарні порушення (3 порушення), які трапляються в суді, та міжособистісні проблеми.<br>2) Разом із учасниками згрупуйте порушення та проблеми на фліп-чарті.<br>3). Роздайте по 3 наклейки (липкі кольорові шматочки паперу) та сформулюйте завдання: «Прикріпіть наклейки до найважливіших порушень, що негативно позначаються на ефективності роботи суду».<br>4) Визначте рейтинг. Роздайте по 2-3 порушення кожній команді. «Які дії (заходи) ви запропонуєте? Обґрунтуйте ваше рішення». | |

| | |
|---|---|
| 5) Одна за одною команди представляють свої рішення.<br>6) Викладач підводить підсумки:<br>• мета цієї вправи полягала в тому, щоб…<br>• команди добре впоралися з завданням…<br>• виходячи з цього, можна дійти таких висновків: …<br>*Альтернативна практична вправа*: Робота в командах. Можна використати модерацію.<br><br>1) «Проблеми якого роду Ви, як начальник відділу кадрів, мали при спілкуванні з головою суду?»<br>2) Виберіть типові (невідкладні) проблеми та обговоріть способи їх розв'язання. | |

*б) опис вправи*

**ВПРАВА «ПРОБЛЕМА ДИСЦИПЛІНИ ТА ВЗАЄМИН НА РОБОЧОМУ МІСЦІ»**

**Мета:** Здійснити аналіз найтиповіших проблем, пов'язаних з поведінкою працівників суду та їх взаєминами, а також визначити потенційні рішення, потрібні для поліпшення якості роботи та взаємин між працівниками. Закріпити матеріал модулів "Взаємини на робочому місці" та "Дисциплінарні заходи". Отримати уяву та розуміння про ефективні засоби формування команд.

**Загальний час**: 30-40 хвилин.

**Матеріали:** Фліп-чарт та фломастери. На аркуші з фліп-чарту треба завчасно підготувати таблицю.

**Інструкція**: Учасники розподіляються на невеликі команди, по 5 - 8 осіб за кожним столом. Кожна команда вибирає того, хто виконуватиме роль модератора в команді. Спочатку учасники за допомогою методу мозкового штурму проводять аналіз найтиповіших проблем, пов'язаних з поведінкою або якістю роботи працівників, а потім найтиповіших проблем, які виникають в ході взаємовідносин з/між працівниками. Після обговорення кожна команда фіксує три основні проблеми на аркуші фліп-чарту у відповідному квадраті. Після цього команда проводить обговорення й вирішує, яке рішення кожної з визначених проблем є найкращим, фіксує ці рішення у відповідному квадраті на аркуші фліп-чарта. В залежності від швидкості роботи команди, весь процес триває 15-20 хвилин. Кожна команда вибирає одного представника, який доповідає результати всій аудиторії.

**Корисні підказки:** Під час виконання командами вправи, викладач повинен переходити від команди до команди для того, щоб переконатися, що всі вони зрозуміли інструкцію. Викладач має бути готовим посприяти дискусії та наголосити на ключових концепціях щодо дисципліни працівників.

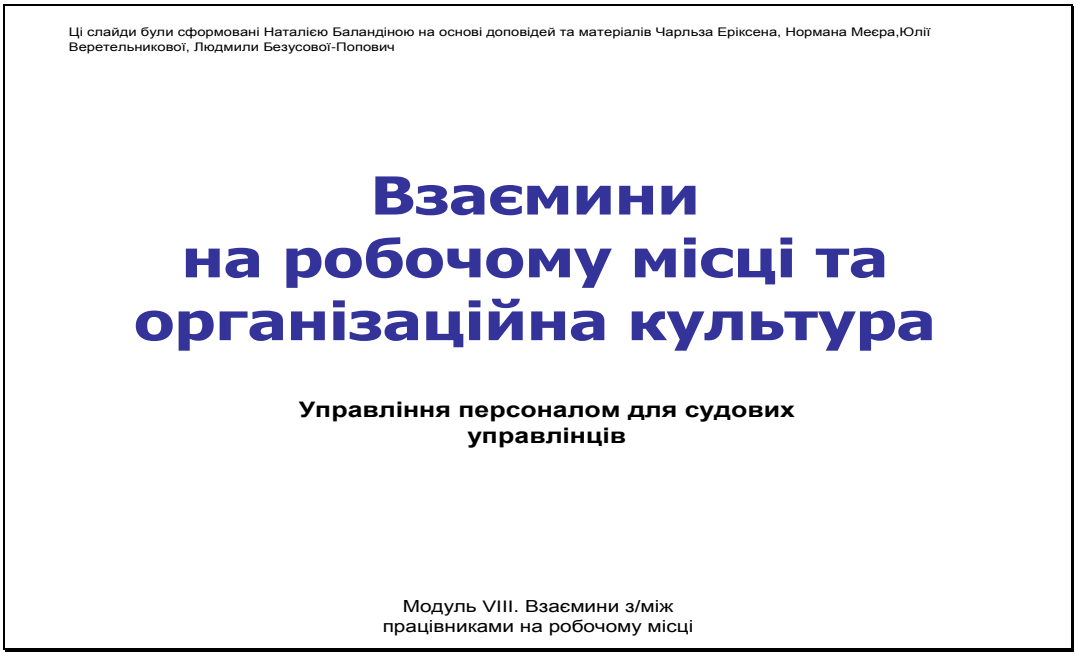
## Таблиця аналізу найтиповіших проблем

*(підготовлена завчасно на аркуші фліп-чарту, роздається кожній команді)*

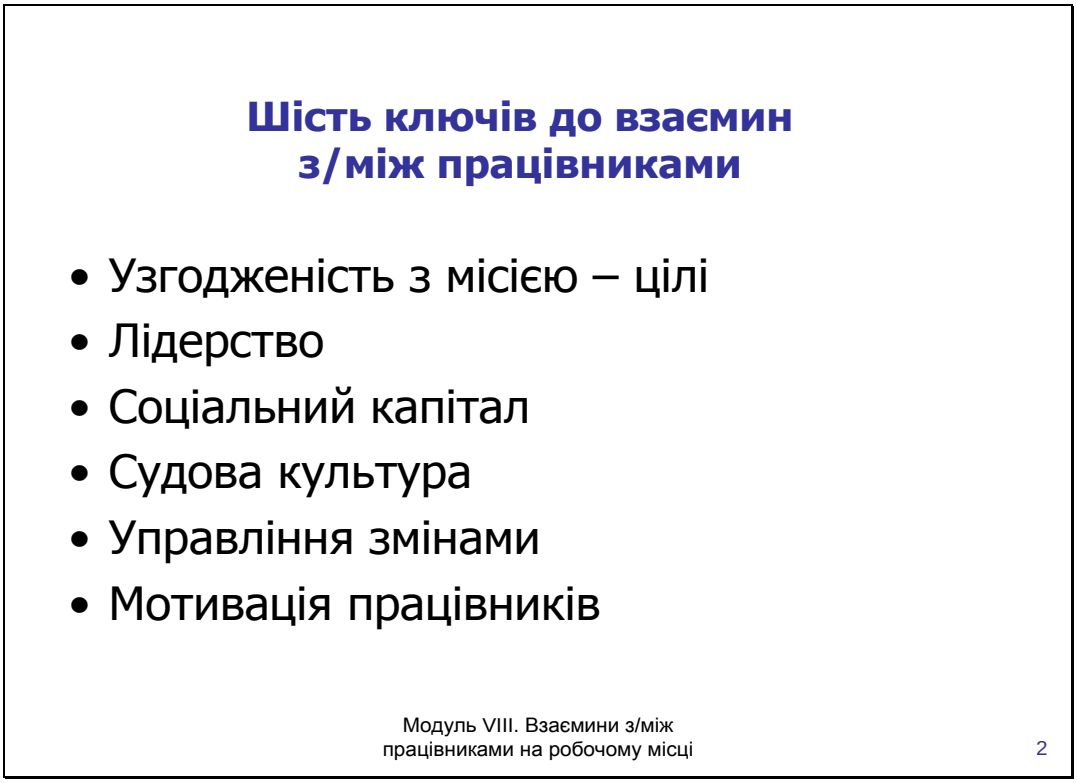
| Проблема дисципліни | Рішення |
|---|---|
| Проблема взаємин з/між працівниками | Рішення |

*в) презентація*

**Слайд 1.**




**Слайд 2.**



**Слайд 3.**

Гарні керівники судів повинні володіти баченням перспектив і вміти мотивувати велику кількість підпорядкованих їм людей на виконання складніших завдань та більшого обсягу роботи, ніж раніше.

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 3

**Слайд 4.**

# П'ять лідерських практик

- Моделювання перспектив
- Вміння надихати на спільне бачення
- Критичний погляд на стандартні процеси
- Створення для інших можливостей діяти
- Заохочення до рішучості

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 4

**Слайд 5.**

## Характеристики лідерських взаємин

- Спільне бачення для всієї організації
- Чіткий розподіл ролей та обов'язків
- Максимальний доступ один до одного
- Часте спілкування
- Взаємна довіра та підтримка

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 5

**Слайд 6.**

## Високоефективні керівники мають навички та вміння у таких сферах:

- Емоційний інтелект
- Комунікації
- Врегулювання конфліктів
- Розбудова команди
- Самодисципліна та мотивація

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 6

**Слайд 7.**

## Емоційний інтелект

"… здатність розуміти як власні, так і чужі почуття задля мотивування нас самих та вдалого управління емоціями у собі та в своїх взаєминах".

*Деніел Гоулмен*

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці

7

**Слайд 8.**

## Компоненти емоційного інтелекту

Особиста емоційна компетентність – як ми керуємо собою…

- Самоаналіз
- Саморегулювання
- Мотивація

Соціальна компетентність – як ми керуємо взаєминами…

- Вміння співпереживати
- Соціальні навички

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці

8

**Слайд 9.**

## Соціальний капітал

Є абстрактні, проте цілком відчутні речі, які важать понад усе у щоденному житті людей: це добра воля, товариськість, співпереживання та соціальні взаємини.

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці

9

**Слайд 10.**

## Чому важливий соціальний капітал?

- Це “мастило”, завдяки якому спрацьовують взаємодії (як гроші в економічних операціях)
- Він веде до:
  - Довіри
  - Співробітництва
  - Інституційної ефективності
  - Етики взаємин

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці

10

**Слайд 11.**

## Організаційна культура

Коли ми думаємо про вияв цінностей в організаціях, ми думаємо про культуру. Якщо коротко, то культура – це набір цінностей та припущень, які лежать в основі твердження:

**“Саме так ми робимо тут свою справу”.**

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 11

**Слайд 12.**

## Судова культура включає:

- Норми
- Цінності
- Очікування
- Схеми комунікацій
- Взаємини підпорядкування

*“Саме так ми робимо тут свою справу”*

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 12

**Слайд 13.**

## Правила поведінки працівників судів

- 3.1 Законність
- 3.2 Професійність
- 3.3 Об'єктивність та безсторонність
- 3.4 Належний зовнішній вигляд
- 3.5 Витримка
- 3.6 Конфіденційність інформації

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 13

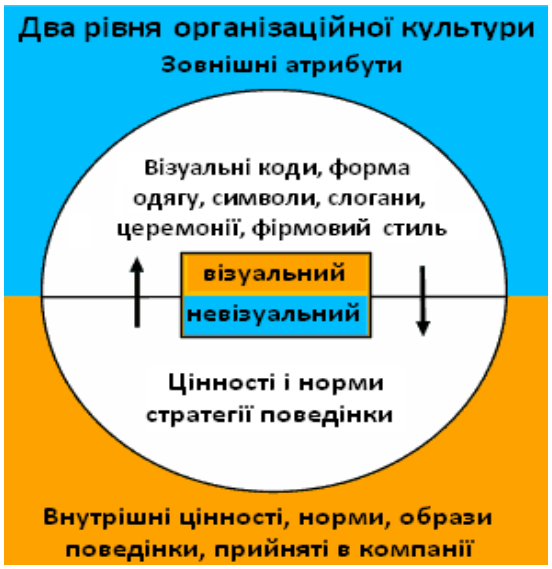
**Слайд 14.**

## Правила поведінки працівників судів

- 3.7 Розуміння та допомога
- 3.8 Послідовність
- 3.9 Запобігання конфліктам інтересів
- 3.10 Несумісні зовнішні інтереси
  3.11 Поведінка працівника суду

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 14

**Слайд 15.**



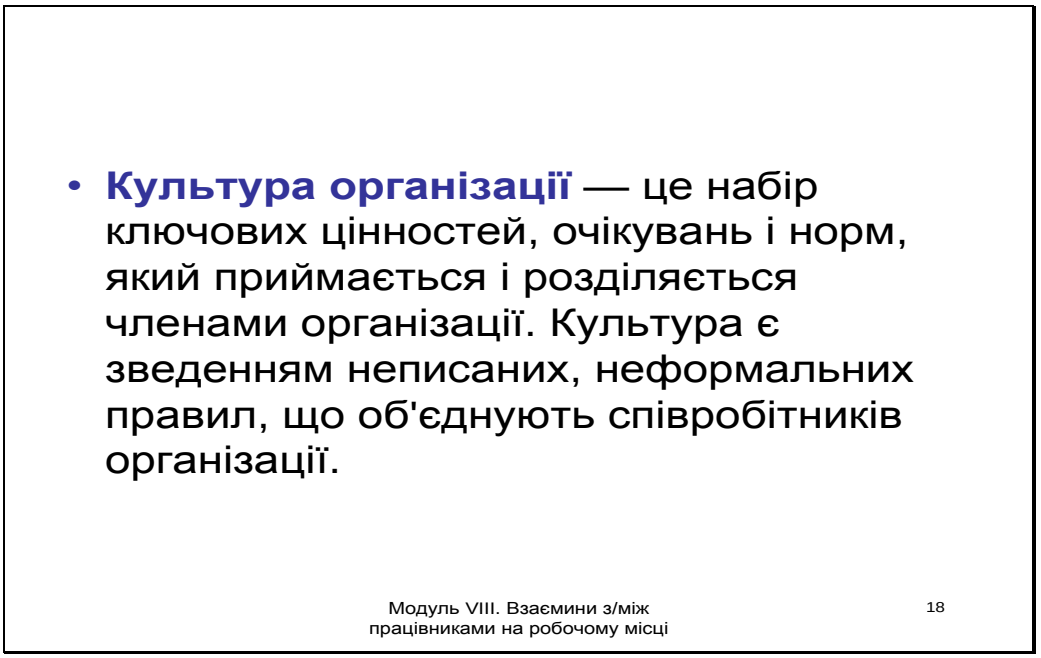

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці

15

**Слайд 16.**

**Слайд 17.**

**Слайд 18.**



**Слайд 19.**

## Чому організаційна культура?

- Що думають ваші підлеглі про установу в якій працюють?
- Як вони ставляться один до одного?
- Як вони оцінюють керівників та суддів?
- Що вони думають про свою роботу? Чи вважають її важливою?
- Що вони розповідають новачкам, які щойно прийшли працювати в установу?
- Чи є у них ентузіазм?

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 19

**Слайд 20.**

**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
- Підзвітності
- Різність

**Секретаріат**
**Суд Сполучених Штатів у справах про банкрутство**

**Округ Нью-Мехіко**

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 20

**Слайд 21.**

- **Символ організації**— це об'єкт, дія або подія, що має значення для інших. Символи, що відносяться до організаційної культури, несуть в собі значення найбільш важливих цінностей даної організації.
- **Герой організації**— це людина, що подає приклад успішної роботи, характеру і людських якостей
- **Девіз організації** — це фраза, яка стисло виражає ключовий критерій цінності організації. Багато організацій використовують девізи або слогани.

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 21

**Слайд 22.**

- **Легенда організації** — це розповідь про організацію, заснована на реальних подіях, яка часто повторюється і розповідається самими співробітниками і служить для формування іміджу організації. Легенди дозволяють створити внутрішній ексклюзивний імідж організації, визначити її обличчя, відтворити історію виникнення і розвитку. Легенди — це своєрідні PR-ходи, що допомагають формуванню правильного іміджу. Ці легенди розповідаються новим працівникам, і це дозволяє підтримувати життя основних цінностей організації.

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 22

**Слайд 23.**

- **Церемонія** — це спеціальний запланований захід, що проводиться для публіки. Керівники влаштовують церемонії для того, щоб показати яскраві приклади ціннісних критеріїв організації. Церемонії — це спеціальні заходи, які підкреслюють цінні достоїнства і досягнення, об'єднують людей, дозволяючи їм брати участь в цьому заході. Церемонії також проводяться і для того, щоб називати і вшановувати своїх героїв. Значущість і цінність церемонії можна проілюструвати, посилаючись на приклад вручення головного призу.

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 23

**Слайд 24.**

## Як слід змінити культуру?

- Які речі суд повинен почати робити?
- Які речі суд повинен перестати робити?
- Майбутня культура – здійснення яких речей ви хотіли б бачити у суді?

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 24

**Слайд 25.**

## Супровід організаційних змін

Для визначення міри готовності співробітників до змін вивчаються наступні параметри :

- **оцінка відношення персоналу до змін, розуміння своєї ролі в змінах;**
- **міра інформованості про майбутні зміни;**
- **особливості сприйняття співробітниками поточної ситуації;**
- **очікування співробітників;**
- **основні зони занепокоєння і упереджень.**

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 25

**Слайд 26.**

## Що входить в комплекс внутрішнього PR:

- програми з підвищення ефективності організаційної культури і управління для швидкого досягнення цілей організації;
- розробка і впровадження програм і заходів матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу;
- розробка і реалізація програм супроводу змін, сприяючих подоланню неминучого опору персоналу змінам в організації;
- створення і підвищення ефективності внутрішніх каналів комунікації, просування внутрішнього іміджу організації, роз'яснення цілей і стратегії організації співробітникам.

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 26

**Слайд 27.**

## Внутрішні комунікативні системи

- Основне завдання внутрішніх комунікативних систем — забезпечити ефективну циркуляцію значимої і необхідної інформації усередині організації і, найголовніше, доводити цю інформацію до зацікавлених в цьому співробітників.

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 27

**Слайд 28.**

## Існує безліч форм проведення організаційних заходів. Як приклад можна привести наступні:

- обряд посвячення нових співробітників;
- конференція молодих фахівців;
- день відкритих дверей;
- свято в організації;
- зліт молодих лідерів.

Модуль VIII. Взаємини з/між працівниками на робочому місці 28

## *Модуль IX. Управління досягненнями та оцінювання якості роботи.*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| **Лекція про досягнення та оцінку якості роботи** | Управління досягненнями - це постійний безперервний процес, переважно циклічного характеру. При цьому дуже важливо підтримувати зворотній зв'язок з працівником – як позитивний так і негативний. Цей процес належить до тієї сфери, де слід застосовувати принципи «ситуативного лідерства».<br><br>Як керівники можуть пов’язати якість роботи організації з якістю роботи окремого працівника? Стратегічні цілі та завдання формують основу системи, в якій поєднано ці два типи якості. Слід узгоджувати те, що очікується від працівника зі стратегічними цілями та завданнями установи. Оцінювання ефективності роботи є ще однією можливістю для управлінців підтвердити кожному працівникові призначення, бачення та цінності суду. |
| **Слайд 2**<br><br>Обговоріть з учасниками використання методів оцінювання рівних рівними, керівництвом та «відвідувачами» «360 градусів» з періодичністю 30/60/90. | Цикл управління ефективністю роботи працівника починається ще з його прийому на роботу, коли в процесі орієнтування нового працівника знайомлять із стандартами ефективності роботи установи, підрозділу та критеріями їх оцінки. У відповідності до цих стандартів і встановлюються критерії для працівників та визначається процес моніторингу професійних досягнень.<br><br>Результати оцінювання використовуються в організації для визначення прогалин та планування роботи для виправлення проблем, для визнання успіхів працівників, винагородження та оприлюднення оцінки рівня ефективності організації, для планування подальшого необхідного навчання та професійного розвитку. |
| **Слайд 3**<br><br>Включіть до матеріалів і зробіть поси- | При формулюванні цілей і задач та при обговоренні очікувань щодо покращення ефективності роботи, керівникам необхідно дотримуватися правила «SMART» - завдання мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними та узгодженими з цінностями і стратегією, орієнтованими на результат, та з визначеними часовими рамками. |

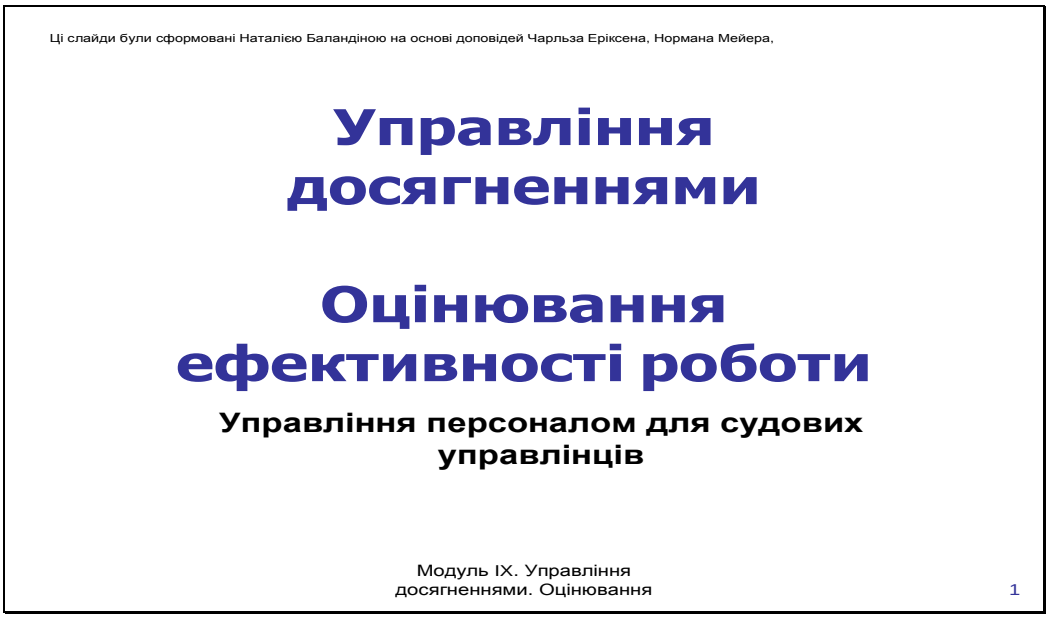
| | |
|---|---|
| лання на контрольний перелік «пунктів для зустрічі керівника з працівником з метою обговорення ефективності його роботи» (наприклад, перелік, підготовлений Федеральним центром судів). | Управління якістю роботи Є ОБОВ'ЯЗКОМ КЕРІВНИКІВ. Управління якістю не є роботою, яку «я виконаю, коли матиму час». Воно має визначальне значення для ВАШОГО успіху як управлінця. Чому слід вести облік та фіксувати факти – як негативні, так і позитивні? Коли слід вести записи? Як слід вести записи? |
| **Слайди 4 - 7** | Чому проведення співбесіди з працівником щодо обговорення та оцінювання якості його роботи є настільки складним? Як можна полегшити його та отримати більш позитивні наслідки?<br><br>Хід обговорення залежить від рівня обізнаності, мотивованості та відкритості, довіри працівника, базується на взаємній повазі та максимальному конструктиві. Найкращі та найяскравіші працівники завжди мають варіанти для працевлаштування. Вони працюватимуть на організацію, яка надасть їм найкращі можливості продовжувати зростати та розвиватися. |
| **Слайд 8**<br>Наведіть учасникам приклади систем оцінювання ефективності, обговоріть плюси й мінуси кожного варіанта (пройшов – не пройшов, множинні рівні оцінки, винагорода, заохочення, тощо). Використайте інформацію адміністративного офісу суду США, надану в додатках.<br><br>Включіть в роздатковий матеріал контрольний перелік необхідних підготовчих дій (наприклад, перелік, підготовлений Федеральним центром суддів). Включіть до роздаткових матеріалів також зразок формуляра для заповнення працівником та обговоріть його. | Процедура оцінювання має стати не каральним, а допоміжним інструментом для підтримання працівника в його розвитку та для спрямування і надихання його на підвищення професійних досягнень та визначення необхідної підтримки й дій з боку організації.<br><br>Відповідальний за оцінювання керівник повинен мати час на підготовку до дискусії щодо атестації, проглянути свої записи та надати достатньо часу працівникові на самооцінку й підготовку до спільного обговорення. |
| **Слайд 9**<br>Обговоріть з аудиторією, як краще підготуватися керівникові та працівнику до дискусії щодо оцінювання якості роботи. | |
| **Слайди 10 - 11**<br>Наведіть учасникам приклади ефективних запитань для співбесіди. | Один з найважливіших «контролюючих» обов'язків керівника, наставника полягає в тому, щоб завчасно обговорити з працівником |

| | |
|---|---|
| Обговоріть з учасниками навіщо потрібні зазначені в слайдах техніки проведення співбесіди оцінювання.<br><br>Включіть до роздаткових матеріалів перелік «типових проблем якості роботи» та «типових помилок», яких припускаються при оцінюванні осіб, розгляньте формуляр, запропонований Федеральним центром суддів.<br><br>Підготуйте один або кілька зразків форм оцінювання й зробіть посилання на них, демонструючи, як вони відповідають чи не відповідають принципам, зазначеним в ході цього заняття.<br><br>Включіть до роздаткових матеріалів зразок політики суду, процедури й формулярів та обговоріть їх.<br><br>**Слайд 12**<br>Запропонуйте учасникам також використовувати щорічне оцінювання, як нагоду для проведення опитування працівників апарату щодо їх уявлення про якість роботи суду.<br><br>Розгляньте форму оцінювання. Надайте учасникам в роздаткових матеріалах приклад 10 критеріїв успішності судів першої інстанції США (CourTools).<br><br>Запитайте в учасників, чи можливо застосувати розглянуті техніку та політику в судах України? | процедуру та вимоги оцінювання. Працівник повинен мати досить часу, щоб обміркувати та самому оцінити якість своєї роботи - що виконано добре, що потребує уваги й удосконалення? Самооцінка – могутній інструмент особистого зростання та розвитку. Поставте запитання працівнику, чим у своїх досягненнях за визначений період він особисто пишається.<br><br>Необхідно вміти слухати працівника. 80% часу має говорити працівник, а 20% - оцінювач.<br><br>Необхідно починати співбесіду з обговорення позитиву та успіхів працівника, зі створення довірливої атмосфери та націленості на майбутнє. Закінчувати співбесіду слід щирою згодою щодо результатів оцінки та домовленістю обох сторін – працівника й керівника щодо плану наступних дій (SMART) та кроків щодо підвищення ефективності роботи як з боку працівника, так і з боку організації. Запишіть все, про що було погоджено. Закінчуйте бесіду позитивом та пам’ятайте, що працівник має вийти після співбесіди вмотивований, з гідністю та розумінням майбутніх дій. |
| Запропонуйте учасникам переглянути навчальний фільм «Проведення щорічної співбесіди щодо оцінювання: негативний та позитивний досвід».<br><br>Обговорення:<br>1) Яких помилок припустився керівник? Що б ви рекомендували йому змінити?<br>2) Що позитивного зробив керівник? | |

| | |
|---|---|
| Практична вправа №1. «Розробка критеріїв оцінювання для різних посад у суді» (робота в командах).<br>Інформація: критерії оцінювання якості роботи працівників суду.<br><br>Команда 1 - для начальника відділу кадрів суду.<br><br>Команда 2 - для працівника відділу кадрів.<br><br>Команда 3 - для секретаря суду/працівника канцелярії.<br><br>Команди представляють та разом обговорюють критерії оцінювання.<br><br>Викладач повинен визначити параметр, щодо якого команди мають запропонувати критерії оцінювання,.<br>Викладач вибирає метод виконання вправи відповідно до ситуації.<br><br>Практична вправа №2. «Розробка анкети для визначення рівня задоволеності якістю роботи суду». | |

*б) презентація*

**Слайд 1.**




**Слайд 2.**

**Слайд 3.**

## Планування управління досягненнями

Цілі досягнень повинні бути **SMART** (розумними):

- **S**pecific (Конкретними) - У цілях повинні бути чітко вказані бажані підсумки: головна увага результатам, а не способам їх досягнення.
- **M**easureable (Вимірюваними) - Цілі повинні піддаватися якісному або кількісному вимірюванню.
- Achievable and Aligned (Досяжними та Узгодженими) – Цілі досягнень повинні буди реальними для виконання та узгоджуватися зі стратегічними цілями та завданнями.
- **R**esults oriented (Орієнтованими на результати) - Цілі повинні відповідати завданням команди та установи.
- **T**imeframes (З реальними строками) - У цілях повинні зазначатися доречні й реалістичні строки виконання.

Модуль IX. Управління досягненнями. Оцінювання 3

**Слайд 4.**

## Планування управління досягненнями

- У визначенні цілей досягнень повинні брати участь як посадовець, уповноважений оцінювати досягнення, так і працівник.
- Посадовець та працівник повинні обговорити дане питання, після чого оформити досягнуту домовленість у письмовому вигляді.

Модуль IX. Управління досягненнями. Оцінювання 4

**Слайд 5.**

## Проведення оцінювання ефективності роботи

- З-поміж усіх функцій керівника найпроблемнішою є обговорення ефективності виконаної працівником роботи.
- Не існує якогось “єдиного найкращого” способу оцінювання ефективності роботи.

Модуль IX. Управління досягненнями. Оцінювання 5

**Слайд 6.**

## Підказки для оцінювачів

- Оцінювання ефективності роботи – процес безперервний.
- Зберігайте записи щодо прогресу кожного працівника впродовж року.
- Наводьте конкретні приклади роботи чи поведінки, які, на ваш погляд, варті уваги.
- Які ще пропозиції у вас є?

Модуль IX. Управління досягненнями. Оцінювання 6

**Слайд 7.**

## Підказки для оцінювачів

- Під час обговорення оцінки ефективності роботи оцінювач повинен:
  - Ставити питання, що вимагають розгорнутої відповіді;
  - Дати працівникові досить часу на пояснення причин його поглядів щодо ефективності роботи.
  - Уважно вислуховувати аргументи працівника.
  - Наводити конкретні приклади роботи чи поведінки, які, на ваш погляд, варті уваги.

Модуль IX. Управління досягненнями. Оцінювання 7

**Слайд 8.**

## Процес оцінювання ефективності

• Дискусії щодо оцінювання ефективності роботи можуть відіграти вирішальне значення в успіху професійного зростання та розвитку працівника.

• Метод оцінювання ефективності роботи залежить від філософії управління досягненнями та цілей організації.

Модуль IX. Управління досягненнями. Оцінювання 8

**Слайд 9.**

## Процес оцінювання ефективності

- Є такі різновиди систем оцінювання ефективності:
  - Пройшов – не пройшов
  - Множинні рівні оцінки
  - Винагорода за ефективність
  - Ще якісь?

Модуль IX. Управління досягненнями. Оцінювання 9

**Слайд 10.**

## Процес оцінювання ефективності

- Оцінювач повинен мати досить часу на підготовку до співбесіди з працівником по результатам оцінювання його роботи.
- Працівник повинен підготувати самооцінку і отримати достатньо часу на свою підготовку до співбесіди та обговорення ефективності його роботи.

Модуль IX. Управління досягненнями. Оцінювання 10

**Слайд 11.**

## Проведення співбесіди
### оцінювання ефективності роботи

- Обговорення повинно бути відвертим, з наведенням конкретних прикладів досягнень та конкретних прикладів аспектів, що потребують поліпшення.
- Мова повинна йти про нинішню ефективність, майбутню, можливості для професійного зростання й розвитку на нинішній посаді та на майбутніх посадах.

Модуль IX. Управління досягненнями. Оцінювання 11

**Слайд 12.**

## Як проводити оцінювання?

*Відео*

Модуль IX. Управління досягненнями. Оцінювання

## *Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення*

*а) виклад змісту навчання*

| *Методичні вказівки* | *Зміст навчання* |
|---|---|
| **Лекція про дисциплінарні заходи та звільнення**<br><br>**Слайди 2 - 3**<br><br>Обговоріть з учасниками, чому важливо мати певну філософію? Чому важливо роз'яснити цю філософією працівникам ще на етапі орієнтування та включити в інформаційний пакет сформульовану концепцію й форму самооцінки разом із критеріями якості роботи, яка очікуються від працівника? | Дисциплінарні заходи – це форма навчання, покликана забезпечити дотримання організаційних правил працівниками. Метою попереджувальних дисциплінарних заходів є поліпшення розуміння працівником організаційної політики та правил. Знання дисциплінарних наслідків може запобігти порушенням. Сенс філософії та політики послідовних дисциплінарних заходів полягає в тому, щоб попередити порушення, скоригувати та позитивно спрямувати працівника, і таким чином уникнути необхідності застосовувати дисциплінарні стягнення та санкції. Попереджувальні дисциплінарні заходи аналогічні попередженням нещасних випадків. Систему дисциплінарних заходів можна також розглядати як засіб для зміни поведінки маргінальних або непродуктивних працівників.<br><br>Слід підкреслити наступне:<br>• рішення стосовно дисциплінарних питань не повинне залежати від особистої позиції керівника, що може привести до ситуативного, непослідовного підходу до вирішення дисциплінарних питань;<br>• особливості захисту прав державних службовців;<br>• що чітке визначення посадових обов'язків сприяє належному розумінню ролі та обов'язків працівників і веде до підзвітності. |
| **Слайди 4 - 5**<br>Обговоріть з учасниками систему дисциплінарних заходів, яка існує в Україні. | |
| **Слайд 6**<br>Попросіть учасників обговорити «за» та «проти» системи прогресивних дисциплінарних заходів. Чому цей підхід є більш ефективним та дієвим?<br><br>Обговоріть з учасниками значення, належне використання та методи кожної зі стадій дисциплінарного впливу: | Філософія системи прогресивних дисциплінарних заходів у США відрізняється від системи, яка нині існує в судах України і зосереджена переважно на контролі та покаранні замість вжиття превентивних заходів та стимулювання кращої поведінки вже з перших днів роботи працівника і з перших ознак можливих ускладнень. |

| | |
|---|---|
| • бесіда;<br>• настанова;<br>• усні та письмові попередження;<br>• відсторонення від роботи;<br>• звільнення. | Система прогресивних дисциплінарних заходів передбачає, що подальші заходи, спрямовані на виправлення поведінки працівника, ставатимуть дедалі суворішими, якщо працівник продовжуватиме демонструвати неналежну поведінку. Перш ніж працівника буде звільнено, йому будуть надані всі можливості та всіляка необхідна допомога для того, 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 складовою організації.<br><br>Не завжди слід вживати всіх кроків, передбачених системою прогресивних дисциплінарних заходів.<br><br>Ідея заходів полягає в тому, щоб донести до свідомості порушника всю серйозність проблеми та рішу-чість керівництва домогтися змін в його поведінці. |
| **Слайд 7**<br><br>**Слайд 8** | Як можна використати **бесіду** для поліпшення якості роботи працівників?<br><br>Як має підготуватися керівник до проведення **настанови**? Слід конкретно вказати на проблему, через яку така розмова стала необхідною, та навести приклади поганої роботи й поведінки, які можуть спричинити необхідність проведення настанови. Треба дати працівникові можливість висловити свою точку зору й переконатися, що він розуміє наслідки, до яких приведе продовження такої самої роботи або поведінки. Потрібно узгодити всі наведені аргументи та пропозиції з цінностями та місією суду, а також запитати у працівника, як на його думку можна виправити проблему, пов'язану з якістю роботи чи поведінкою. |
| **Слайд 9**<br>Обговоріть із учасниками роль керівника в ***усних попередженнях***. В контексті законів та регламентів, обговоріть вид інформації, яку повинен зазначити керівник у сформульованому належним чином попередженні. | У разі досягнення згоди, підтвердіть необхідність зміни або період, впродовж якого має статися зміна. У разі недосягнення згоди, чітко заявіть, що очікується від пра- |

| | |
|---|---|
| | цівника і впродовж якого часу повинна статися зміна.<br><br>Зазвичай **попередження** супроводжуються висловленням критичних зауважень. Які потрібні навички для успішного ведення складних розмов? Яким чином набуваються ці навички? |
| **Слайди 10 - 13**<br>Обговоріть з аудиторією ті норми українського трудового законодавства, порушення яких може привести до **тимчасового відсторонення працівника від виконання посадових обов'язків.**<br><br>Обговоріть з учасниками вид інформації, необхідний, щоб підготуватися для вжиття такого заходу. Обговоріть з ними, як вирішувати проблеми, пов'язані з тимчасовим відстороненням працівника від виконання посадових обов'язків.<br><br>Обговоріть з учасниками роль, яку відіграють керівник, начальник відділу кадрів і юрисконсульт, та їх вплив на конкретного працівника, а також на інших працівників відділу. Як вирішувати ці питання, коли такі заходи щодо персоналу вважаються конфіденційною інформацією?<br><br>В роздаткових матеріалах наведіть приклад політики щодо вжиття виправних заходів/покарань та обговоріть її елементи.<br>Належне розслідування є дуже важливим моментом. | У попередженні необхідно навести детальну інформацію та конкретні приклади із зазначенням дат, годин, дня тощо. Керівникові необхідно вести записи, в яких треба фіксувати не лише порушення, а також успіхи й прогрес працівника для зазначення їх в щорічній оцінці та для формального або неформального заохочення.<br><br>Необхідно чітко зазначити те, що повинен зробити працівник для поліпшення якості своєї роботи або поведінки, і зазначити період, відведений йому для цього.<br><br>Попереднє інформування в письмовому вигляді може виявитися неможливим за надзвичайних обставин, скажімо, коли вчинено серйозне порушення, яке ймовірно потягне за собою звільнення, однак спочатку потрібно провести розслідування. |
| **Слайди 14- 16** | Застосування жорстких дисциплінарних заходів до одного з працівників демотивує весь колектив, тягне за собою витрачання ресурсів та стрес. Варто наголосити 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. Заслуговують на увагу й інші проблеми, такі як «вартість втрачених можливостей», а також те, який сигнал отримують працівники, коли бачать відсутність реагування на проблеми якості роботи та поведінки. |
| **Слайди 17 - 18**<br>Обговоріть з учасниками, як збалансувати методи корегування поведінки працівників. | Багато керівників вважають, що їм краще витрачати свій час на виконання більш важливих завдань, аніж фіксування досяг- |

| | |
|---|---|
| Обговоріть з учасниками 10 порад, як вмотивовувати сильних виконавців. | нень та невдач окремих працівників. Хоча консультанти з кадрової роботи постійно повторюють: «фіксування, фіксування, фіксування», чимало керівників нехтують таким фіксуванням, вважаючи його справою низькоприорітетною. Таке розходження у поглядах має просту причину: належне фіксування – складна справа і вимагає багато часу. Точне фіксування допомагає керівникові бути точним та об'єктивним під час оцінювання якості роботи працівника. Більше того, належне й точне фіксування надає багато переваг у сфері управління кадрами й сприяє більшій ефективності управлінців та керівників.<br><br>Можна навчити людину змінювати свою поведінку більш ефективно шляхом застосування правильно спланованих послідовних заохочень, аніж послідовних покарань.<br><br>Демонструйте довіру. Звільняйтесь від страхів. Поважайте гідність підлеглих. |
| Запропонуйте учасникам виконати ситуативну вправу в формі рольової гри «Христина Яківна Швайка – у колективі».<br><br>Роздайте аркуші з описом ситуації учасникам для ознайомлення.<br><br>*Варіант №1*. Команди мають запропонувати рішення для даної ситуації. Команди представляють свої рішення по черзі. Далі йде обговорення.<br><br>*Варіант №2*. Розподіліть ролі між командами: безпосередній керівник (старший секретар) – команда №1; голова суду – команда №2; Христина Яківна – команда №3; керівник апарату – команда №4. Моделювання ситуації в формі рольової гри: по одному учаснику з кожної команди. Викладач підводить підсумки.<br><br>*Варіант №3*. Після того, як аудиторія ознайомилася з описом ситуації, викладач починає діяти як модератор стосовно ситуації. Викладач роздає ролі на власний роз- | |

| | |
|---|---|
| суд: підходить до столу, звертається до будь-кого з учасників, говорячи: «Ви як керівник апарату вирішили поговорити з Христиною Яківною». Біля іншого столу він визначає: «Ви – Христина Яківна. Вас викликав до себе керівник апарату, і Ви щойно ввійшли до його кабінету». Керівник апарату ставить запитання, а Христина Яківна відповідає. Так зав'язується діалог. Потім керівник апарату приймає рішення залучити до розмови безпосереднього керівника Христини Яківни. Викладач призначає когось із третьої команди, говорячи: «Ви – безпосередній керівник Христини Яківни…» Далі йде імітація розмови між трьома особами. І так далі… В залежності від напрямку, в якому пішла рольова гра, викладач залучає дедалі більше учасників. Викладач повинен підвести учасників до рішення. Вправа закінчується підведенням підсумків викладачем та обговоренням вражень учасників гри (що вони відчували, які емоції вирували під час виконання запропонованих ролей). | |

*б) опис вправи та ситуації*

**СИТУАТИВНА ВПРАВА «ХРИСТИНА ЯКІВНА ШВАЙКА - В КОЛЕКТИВІ»**

**Мета:** Застосування на практиці знань, отриманих під час вивчення модулю "Дисциплінарні заходи та звільнення".

**Загальний час**: 30 - 40 хвилин.

**Матеріали:** аркуші з описом ситуації.

**Варіант 1.** Учасники розподіляються на невеликі команди, по 5-8 осіб за кожним столом. Члени команди вибирають того, хто виконуватиме роль модератора команди. Спочатку кожний учасник знайомиться з описом ситуації. Через кілька хвилин модератор просить учасників дати відповіді на запитання, наведені після опису ситуації. В залежності від швидкості роботи групи весь процес триває 15 - 20 хвилин. Кожна команда вибирає представника групи, який доповідає результати всій аудиторії. Викладач повинен бути готовим до того, щоб ініціювати дискусію за участю всієї аудиторії, ставлячи пробні запитання та нагадуючи основні моменти лекції.

**Варіант 2**. Утворюються три-чотири команди для проведення ситуативного аналізу. Кожну команду просять проаналізувати ситуацію з однієї точки зору: проблемного працівника, керівника апарату, безпосереднього керівника та голови суду. Один з членів кожної команди отримує завдання взяти участь у рольовій грі всієї аудиторії. "Рольові гравці" розігрують у ролях і коментують дії трьох-чотирьох персонажів відповідно до позицій кожної групи/ розігрують зустріч(і) між працівником, керівником та головою суду. Далі проводиться загальне обговорення.

**Опис ситуації**

Шість місяців тому ви дістали підвищення, отримавши посаду керівника апарату суду, де працює 25 державних службовців і технічних працівників. Незабаром після того, як ви приступили до роботи на новому місці, до вас почали надходити скарги від інших працівників щодо такої собі Христини Яківни – секретаря суду. За 23 роки роботи в цьому суді вона встигла попрацювати у багатьох відділах та підрозділах, щоразу переходячи з посади на посаду за переведенням. У теперішньому відділі вона працює вже 5 років.

За словами безпосереднього керівника Христини Яківни, якість її роботи є невисокою, а продуктивність – ще нижчою. Три інші підлеглі, діяльність яких вона має забезпечувати як секретар суду, скаржаться на те, що ефективність їхньої праці страждає тому, що їм часто-густо доводиться самим займатися діловодством замість Христини Яківни, в чиї посадові функції це входить, дороблюючи те, що вона не виконала. За їхніми словами вона працює надто повільно, робить багато помилок, а інколи просто забуває про ввірені їй завдання – відтак, вони намагаються не дуже турбувати Христину Яківну й доручати якомога менше роботи, отже, вона часто недостатньо навантажена.

Крім того, безпосередній керівник Христини Яківни говорить, що його підлегла частенько заходить до інших працівників аби попліткувати чи потеревенити, тож на інших поверхах установи її можна зустріти частіше, ніж на своєму робочому місці, хоча за своїми посадовими функціями їй на тих поверхах нема чого робити.

Дотримання вимог щодо графіку роботи також не можна віднести до сильних сторін Христини Яківни: принаймні двічі на тиждень вона спізнюється на роботу більш ніж на 15 хвилин. Вона також часто не помічає закінчення обідньої перерви. Ніхто вже не дивується, що її годі не тільки застати на робочому місці, але й дізнатися, коли можна сподіватися на її появу.

При цьому Христина Яківна вважає себе дуже приязною, відкритою особою й залюбки спілкується з іншими працівниками. Та й справді, вона знає силу-силенну людей у різних підрозділах суду, проте не раз співробітники ставали свідками її вибуховості та різкого тону як захисної реакції на запитання про причини несвоєчасного виконання доручень або на конструктивну критику.

Ви вирішуєте переговорити з двома іншими підлеглими керівниками у Вашому апараті, під керівництвом яких Христині Яківні раніше довелося працювати. Вони згадують ті самі проблеми, однак ніхто з них не зберіг документації на підтвердження порушень. Обидва проводили неформальні співбесіди з Христиною Яківною з приводу її регулярної відсутності на робочому місці та повільної роботи, але кожного разу наражалися на бурхливу захисну реакцію Христини Яківни, яка у відповідь стверджувала, що до неї необґрунтовано присікуються і мають за «цапа-відбувайла» й погрожувала подати зворотну скаргу на адресу голови суду та комісії з вирішення трудових конфліктів з будь-яких придатних причин: дискримінації за статтю або віком, якої вона буцімто зазнає на роботі. Обом своїм колишнім начальникам вона за своїм звичаєм повідомила, що має «добрих друзів на високих посадах» і зовсім не переживає з приводу, що їй вкажуть на двері.

Колишні начальники Христини Яківни заявили, що інші відділи суду мали ті самі проблеми з нею – ось, мовляв, чому її так часто переводять з місця на місце. Інакше кажучи, ця проблема - не нова. Кожному давно відомо, що Христина Яківна – працівник від якого лише проблеми. Проте її особова справа практично не містить записів про дисциплінарні стягнення та вжиття заходів впливу. Там всього два записи про усні догани - один за несвоєчасне виконання завдання близько 10 років тому, інший – за недбалість у ставленні до конфіденційної інформації 5 років тому. Нинішній керівник мав якось неофіційну бесіду з Христиною Яківною з приводу залишення нею робочого місця без поважних причин, однак це нічого не дало. З тих пір цей керівник намагається не зв’язуватися з нею.

Двоє співробітників, які працюють в одному підрозділі з Христиною Яківною, особисто скаржилися вам, що її візити та безкінечні розпитування про їхнє особисте життя справді «дістали» і заявляють, що шукатимуть можливості перевестися до іншого відділу, якщо їм не знайдуть кращого секретаря.

**Запитання:** Що ви збираєтеся робити з Христиною Яківною? По-перше, ви просто не уявляєте, як могло так статися, що їй дозволяли поводитися таким чином стільки років. По-друге документальних підтверджень стосовно її порушень фактично немає. Так чи інакше - тепер хід за вами.

*в) презентація*

**Слайд 1.**

Ці слайди були сформовані Наталією Баландіною на основі доповідей та матеріалів Чарльза Еріксена, Нормана Мейера, Надії Лущак

# Дисциплінарні заходи та звільнення

**Управління персоналом для судових управлінців**

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 1

**Слайд 2.**

# Філософія дисциплінарних заходів

- Найуспішніші державні та приватні організації:
  - Мають філософію дисциплінарних заходів,
  - Доносять її до свідомості всіх працівників,
  - Дбають про те, щоб ця філософія знайшла відбиток у політиках та процедурах,
  - Справедливо застосовують політику.

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 2

**Слайд 3.**

## Успішні практики

- 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*

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 3

**Слайд 4.**

## Заходи дисциплінарного стягнення в судах України

- **Догана.**
- **Звільнення.**

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 4

**Слайд 5.**

## Заходи дисциплінарного впливу

- **Попередження про неповну службову відповідність.**
- **Затримка до одного року у присвоєнні чергового рангу або у призначенні на вищу посаду.**

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 5

**Слайд 6.**

## Система послідовних дисциплінарних заходів, яка застосовуються в США

- Інструктування (дорадча бесіда)
- Наставництво (директивні настанови)
- Усні та письмові попередження
- Відсторонення від роботи
- Звільнення

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 6

**Слайд 7.**

## Інструктування (настановча бесіда)

- Робота один-на-один керівника або зовнішнього консультанта із працівником.
- Інструктор задає працівнику складні питання і регулярно спрямовує працівника на вирішення проблем позитивними настановами з тим щоб змінити його фокус та вплинути на відношення до роботи та поліпшити якість або поведінку.

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 7

**Слайд 8.**

## Наставництво (директивні настанови)

- Відверте, пряме спілкування тет-а-тет керівника з працівником, що проводиться у приватному порядку із метою директивного зворотного зв'язку та конструктивного реагування на виявлену проблему задля виправлення неналежної якості роботи або поведінки.

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 8

**Слайд 9.**

## Усні попередження

- Усне попередження – офіційна зустріч між керівником та працівником з метою обговорення способів вирішення проблеми, пов'язаної з неналежною якістю роботи або поведінкою працівника.

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 9

**Слайд 10.**

## Письмові попередження

- Це – письмове повідомлення, в якому офіційно зазначаються наслідки в разі неспроможності працівника поліпшити якість роботи або виправити поведінку;
- а крім того, вказується, які саме дії очікуються від працівника для виправлення недоліків.

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 10

**Слайд 11.**

## Відсторонення від роботи

- Працівник відсторонюється на певний час від виконання своїх посадових обов'язків
- Зазвичай потрібне попереднє письмове повідомлення
- Це – останній рівень заходів, що передує звільненню.

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 11

**Слайд 12.**

## Звільнення

- Звільнення працівника з місця роботи у зв'язку з серйозною проблемою, що стосується неналежної якості роботи або поведінки.

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 12

**Слайд 13.**

## При обранні виду стягнення керівник повинен враховувати:

- Ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду.
- Обставини, за яких вчинено проступок,
- Попередню роботу працівника.

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 13

**Слайд 14.**

## У чому важливість вжиття дисциплінарних заходів та звільнення?

- Які причини спонукають до того, щоб мати і втілювати політику дисциплінарних заходів та звільнення?
- Які причини можуть спонукати до того, щоб не мати й не втілювати політику дисциплінарних заходів та звільнення?

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 14

**Слайд 15.**

## У чому важливість вжиття дисциплінарних заходів та звільнення?

- Яким є їхній вплив на:
  - Здатність рекрутувати й утримувати найталановитіших?
  - Моральний стан та продуктивність працівників і всього колективу?
  - Ефективність, дієвість та продуктивність організації?

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 15

**Слайд 16.**

## У чому важливість вжиття дисциплінарних заходів та звільнення?

- Які фінансові витрати пов'язані з реалізацією або нереалізацією вимог стосовно дотримання працівниками стандартів якості роботи та поведінки, встановлених для державних службовців?

Модуль X. Дисциплінарні заходи та звільнення 16

**Слайд 17.**

## Збалансуйте ваші методи корегування поведінки працівників

- Застосовуйте заохочення і покарання, які відповідають ситуації
- Можна навчити людину змінювати свою поведінку шляхом застосування правильно спланованих послідовних заохочень.
- Найбільший ефект має нагорода чи заохочення, яке було застосовано негайно.

Модуль X. Дисциплінарні заходи
та звільнення

**Слайд 18.**

## 10 практичних способів умотивовувати та утримувати сильних виконавців

*Джерело: Harvard Business Essentials. Performance Management, 2006.*

©2009. The Crossroads Group, Inc.

1. **Демонструйте довіру**
2. **Забезпечуйте більшу цілісність посад**
3. **Запроваджуйте більш складні завдання (виклики)**
4. **Заохочуйте працівників до того, щоб ті 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**

Модуль X. Дисциплінарні заходи
та звільнення

18

## *Модуль XI. Формування ефективної команди*

*а) виклад змісту навчання*

| Методичні вказівки | Зміст навчання |
|---|---|
| У модулі містяться вказівки та інструкції, які використовувалися в трьох-чотирьохгодинній навчальній програмі для керівників судів на тему «Формування команди». Цей модуль можна використовувати як частину навчального курсу «Кадрова політика суду» або як окремий курс. Тривалість модуля залежить від вибору видів навчальної діяльності та розміру аудиторії. | |
| Розпочніть заняття з анекдоту або особистої історії, де йдеться про важливе значення команд. Попросіть учасників пригадати хороші та погані команди, які зустрічалися їм на життєвому шляху. | |
| **Слайд 2**<br>Ознайомте учасників з цілями модуля | Цілі модуля:<br>(i) зрозуміти базові концепції та ідеї командної роботи та формування команди;<br>(ii) оцінити переваги та труднощі командної роботи; (iii) дізнатися про засади сприяння командній роботі в установі. |
| **Слайди 3 - 6**<br>Прочитайте учасникам лекцію про високоефективні команди.<br>Запитайте в них, які якості та елементи сприяють ефективній командній роботі? Що заважає команді бути ефективною? Зауважте (основний момент), що іноді команди згуртовуються настільки, що справді стають чимось більшим, ніж сума окремих частин. | |
| **Слайди 7 – 9**<br><br>Лекція про груповий процес, роль завдання та роль процесу. | **Слайд 7:** Модель групового розвитку «Формування – Шторм – Нормалізація – Виконання» (Forming – Storming – Norming – Performing) описує фази, необхідні та неминучі при формуванні будь-якої команди для того, щоб команда зростала, реагувала на виклики, знаходила рішення й забезпечувала результати. Ця модель є основою розвитку команди та частиною теорії менеджмен- |

| | |
|---|---|
| **Слайд 10:** Попросіть учасників визначити, які ролі для них найбільш зручні, а які – найменш зручні. | ту, яка часто використовується для того, щоб описати поведінку існуючих команд.<br><br>**Слайд 8:** Важливо розрізняти процес та задачу (завдання). Слід підкреслити, що професіонали часто почуваються впевненіше, коли йдеться про динаміку та ролі, пов'язані з задачею, ніж коли вони мають справу з динамікою та ролями, пов'язаними з процесом. Однак кожен з цих аспектів однаково важливий.<br>**Слайд 9:** Це ілюстрація позитивних і часто необхідних ролей членів команди. |
| **Слайди 11 – 31**<br>Перешкоди для командної роботи та дисфункційна поведінка.<br><br>**Слайд 11:** Запитайте в учасників, з якими з зазначених перешкод вони вже зустрічалися. | **Слайд 15:** Коли має місце «групове мислення» (groupthink), члени групи уникають висловлення точок зору, що лежать за межами зони комфорту консенсусного мислення. Можливі різні мотиви для цього, якот бажання не виглядати дурнем або бажання не засмучувати чи не сердити інших членів групи. |
| Запропонуйте учасникам визначити свій темперамент за Кірсі (загальний час виконання 60-75 хв.). Краще давати учасникам цей тест як домашнє завдання. | В цьому тесті типи особистостей визначаються на основі роботи швейцарського психолога Карла Янґа. Було розроблено кілька анкет для заповнення, які мають на меті допомогти людям краще зрозуміти себе та інших. Чудовим літературним джерелом для аналізу особистості є книга «Будь ласка, зрозумійте мене» (Please Understand Me). |
| **Слайд 32**<br>**Вправа «Вірус»**<br>Вправу «Вірус» можна виконати на початку, або наприкінці цього модуля (в залежності від того, чи хоче викладач виконати додаткову вправу з командної роботи, чи є для її виконання достатньо часу та приміщень). Якщо викладач вирішить виконати вправу «Вірус», тоді перед її виконанням учасникам слід пройти тест Кірсі.<br><br>Напередодні заняття викладачу необхідно сформувати модель вірусу та підготувати таку ж саму кількість однакових «складових частин» моделі в наборі для кожної окремої команди гравців.<br><br>На початку гри учасникам надається 30 | |

| | |
|---|---|
| хвилин на проведення «інвентаризації запчастин для вірусу».<br><br>В ході гри командам дозволяється один раз (якщо виникне бажання) змінити кур'єра; інших гравців змінювати неможна.<br><br>Після закінчення гри викладач підводить підсумки виконаної роботи. Підведення підсумків передбачає такі етапи:<br>• після закінчення вправи попросіть спостерігачів розповісти, що вони бачили;<br>• запитайте всіх учасників, як вони «почувалися» під час вправи;<br>• запитайте учасників, чи можуть вони пов'язати деякі з перешкод, які не дозволяють командам спілкуватися між особою, зі своєю місцевою бюрократичною системою;<br>• запитайте, ким вони почувалися – командою чи групою;<br>• запитайте учасників, що заважало їм стати командою;<br>• запитайте головних інженерів, чи відміняли вони будь-які рішення, і якщо так, то чим вони обґрунтовували свої рішення. | |
| **Слайди 33 - 40**<br>Розкажіть учасникам про основні типи особистостей та темпераменту, а також про використання визначення темпераменту для формування ефективної команди. | Керівники, які мають справу з формуванням команди, здатні взаємодіяти з працівниками різного темпераменту й сприяти повазі до індивідуальних відмінностей. |
| **Підведення підсумків** | Завершіть заняття, присвячене створенню команд, заключними зауваженнями та пропозицією до учасників поставити запитання або описати своє загальне враження. |

*б) тест*

## Визначник темпераменту за Кірсі

Відповідаючи на кожне запитання, виберіть варіант a або b та поставте відмітку у відповідному стовпчику аркуша відповідей.

В кінці анкети наводяться вказівки щодо підрахунку результату.

Не існує правильних чи неправильних відповідей, оскільки приблизно половина населення погодиться з будь-яким варіантом відповіді, який ви оберете.

1. Коли дзвонить телефон, чи ви
   a. поспішаєте, щоб першим підняти слухавку
   b. сподіваєтеся, що хтось її підніме
2. Чи ви схильні більше
   a. до спостерігання, ніж до самоаналізу
   b. до самоаналізу, ніж до спостерігання
3. Що гірше –
   a. витати у хмарах
   b. йти утореваним шляхом
4. До людей ви ставитеся частіше
   a. твердо, а не м'яко
   b. м'яко, а не твердо
5. Що вам зручніше висловлювати –
   a. критичні судження
   b. ціннісні судження
6. У разі безладу на робочому місці ви
   a. знаходите час, щоб привести все до порядку
   b. спокійно миритеся з ним
7. Що для вас характерно:
   a. швидко приймати рішення
   b. обдумувати рішення деякий час
8. Коли ви стоїте в черзі, чи ви часто
   a. розмовляєте з іншими
   b. займаєтеся своїми справами
9. Чи ви більшою мірою
   a. розсудливий, ніж ідеалістичний
   b. ідеалістичний, ніж розсудливий
10. У чому ви більше зацікавлені –
    a. у фактичному
    b. у можливому
11. Коли ви приймаєте рішення, ви скоріше
    a. керуватиметеся даними
    b. керуватиметеся бажаннями
12. Оцінюючи інших, чи ви скоріше
    a. об'єктивні та не зважаєте на особу
    b. дружні та зважаєте на особу
13. Вам бажаніше контракти, які
    a. підписані, скріплені печаткою та вручені
    b. затверджені потиском рук
14. Чи вас більше задовольняє
    a. закінчений продукт
    b. робота, що триває
15. На вечірці ви
    a. спілкуєтеся з багатьма, навіть незнайомцями
    b. спілкуєтеся з кількома друзями
16. Ви схиляєтеся більше –
    a. до фактів, ніж до умовиводів
    b. до умовиводів, ніж до фактів
17. Які автори подобаються вам – ті, що
    a. кажуть те, що мають на увазі
    b. використовують метафори та символізм
18. Що вам більше подобається:
    a. спільність думок
    b. гармонійні взаємини
19. Коли ви змушені засмутити когось, чи ви
    a. зазвичай кажете все прямо й відверто
    b. виявляєте сердечність і тактовність
20. Яка організація вашої роботи краща для вас –
    a. унормована
    b. невнормована
21. Чому ви частіше віддаєте перевагу:
    a. остаточним, незмінюваним заявам

b. орієнтовним, попереднім за змістом заявам

22. Чи спілкування з незнайомими людьми
    a. заряджає вас енергією
    b. виснажує ваші резерви
23. Факти
    a. говорять самі за себе
    b. ілюструють принципи
24. Ваше сприйняття прогнозистів та теоретиків – вони
    a. вас дещо дратують
    b. справляють на вас доволі захоплююче враження
25. Під час жвавої дискусії ви –
    a. наполягаєте на своєму
    b. шукаєте взаєморозуміння
26. Краще бути
    a. справедливим
    b. милостивим
27. Що для вас природніше на роботі:
    a. вказувати на помилки
    b. намагатися радувати інших
28. Коли ви почуваєтеся зручніше –
    a. коли рішення вже прийнято
    b. коли рішення ще не прийнято
29. До чого ви більше схиляєтеся:
    a. відверто говорити те, що думаєте
    b. бути насторожі
30. Здоровий глузд – це річ
    a. зазвичай надійна
    b. часто сумнівна
31. Діти часто не
    a. дбають достатньо про корисність
    b. використовують достатньою мірою фантазію
32. Коли ви керуєте іншими, до чого ви схильні:
    a. до твердості та непохитності
    b. до прощення та поблажливості
33. Які ви частіше:
    a. людина з холодним розумом
    b. людина з добрим серцем
34. До чого ви більше схильні –
    a. до закріплення досягнутого
    b. до дослідження можливостей
35. У більшості ситуацій ви переважно дієте
    a. виважено, а не спонтанно
    b. спонтанно, а не виважено
36. Ким ви себе вважаєте –
    a. комунікабельною людиною
    b. замкнутою людиною
37. Ким ви частіше виявляєте себе:
    a. практичною людиною
    b. мрійливою людиною
38. До чого ви частіше вдаєтеся в розмові:
    a. до деталей, а не узагальнень
    b. до узагальнень, а не деталей
39. Що ви скоріше сприймете як комплімент:
    a. “Це логічно мисляча людина”
    b. “Це сентиментальна людина”
40. Чим ви керуєтеся більшою мірою:
    a. своїми думками
    b. своїми почуттями
41. Закінчуючи роботу, ви бажаєте –
    a. “підчистити хвости”
    b. перейти до чогось іншого
42. Чому ви віддаєте перевагу:
    a. працювати “до дзвінка”
    b. працювати коли завгодно
43. Чи ви – людина, яка
    a. любить поговорити
    b. не дуже любить розмови
44. Чи схильні ви сприймати сказане
    a. переважно буквально
    b. переважно фігурально
45. Що ви частіше бачите –
    a. те, що безпосередньо перед вами
    b. те, що можна лише уявити
46. Яким бути гірше –
    a. слабохарактерним
    b. непримиренним
47. За складних обставин ви іноді буваєте
    a. надто нечулим
    b. надто співчутливим
48. Як ви дієте, коли треба вибрати щось:
    a. доволі обережно
    b. дещо імпульсивно
49. Як ви частіше дієте:
    a. поспішно, а не неквапливо
    b. неквапливо, а не поспішно
50. На роботі ви схильні:
    a. до частого спілкування з колегами
    b. переважно до усамітнення
51. Чому ви скоріше довірятимете:
    a. своєму досвіду
    b. своїм уявленням
52. Як ви схильні почуватись:

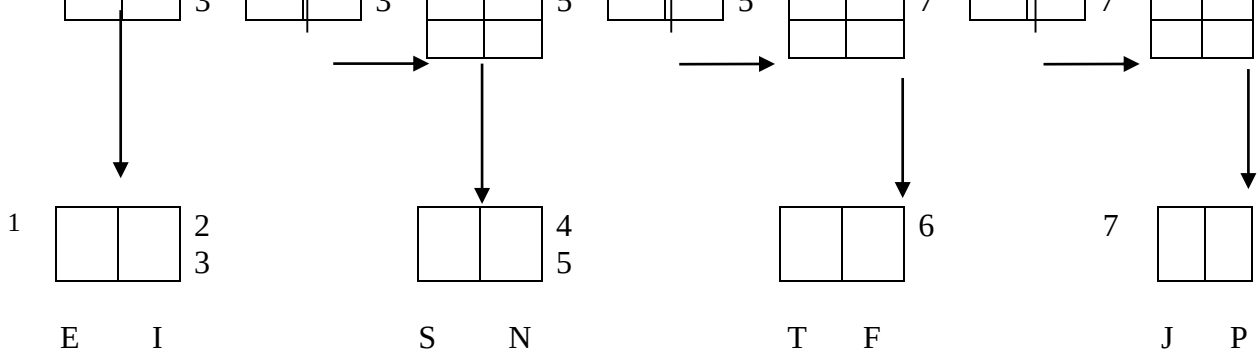
a. приземлено
b. дещо відсторонено

53. Якою людиною ви себе вважаєте:
    a. схильною до матеріальних розрахунків
    b. добросердною
54. Що ви цінуєте в собі більше:
    a. розважливість
    b. відданість
55. Чи ви зазвичай бажаєте, щоб плани були
    a. визначені й затверджені
    b. лише попередньо намічені
56. Як ви себе скоріш за все охарактеризували б:
    a. серйозний та рішучий
    b. простий у спілкуванні
57. Ким ви вважаєте себе:
    a. людиною, що вміє гарно говорити
    b. людиною, що вміє гарно слухати
58. Що ви цінуєте у собі:
    a. твердий реалізм
    b. багату уяву
59. Що вам цікавіше:
    a. основна суть
    b. напівтони
60. Що видається вам більшим недоліком:
    a. надмірна співчутливість
    b. надмірна безпристрасність
61. Що справляє на вас більше враження:
    a. переконливі докази
    b. зворушливе прохання
62. Що для вас приємніше:
    a. коли справа наближається до завершення
    b. коли можливості залишаються відкритими
63. Чому ви в основному віддаєте перевагу:
    a. переконатися, що все організовано як слід
    b. не змінювати природний хід подій
64. Яким ви зазвичай є:
    a. до вас легко підійти
    b. ви дещо замкнута людина
65. Чому ви віддаєте перевагу в історіях:
    a. діям та пригодам
    b. фантазії та героїзму
66. Що для вас простіше –
    a. вдало використовувати інших
    b. ідентифікувати себе з іншими
67. Чого ви більше бажаєте собі:
    a. силу волі
    b. силу емоцій
68. Яким ви, в основному, бачите себе:
    a. товстошкірим (нечуйним)
    b. тонкошкірим (вразливим)
69. Що ви скоріше помічаєте:
    a. невпорядкованість
    b. можливості для змін
70. До чого ви переважно схильні:
    a. до рутинних, а не нестандартних дій
    b. до нестандартних, а не рутинних дій

## Аркуш відповідей

Поставте відмітку по кожному запитанню в стовпчиках a або b.

| | a | b | | a | b | | a | b | | a | b | | a | b | | a | b | | a | b |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | | 5 | | | 6 | | | 7 | | |
| 8 | | | 9 | | | 10 | | | 11 | | | 12 | | | 13 | | | 14 | | |
| 15 | | | 16 | | | 17 | | | 18 | | | 19 | | | 20 | | | 21 | | |
| 22 | | | 23 | | | 24 | | | 25 | | | 26 | | | 27 | | | 28 | | |
| 29 | | | 30 | | | 31 | | | 32 | | | 33 | | | 34 | | | 35 | | |
| 36 | | | 37 | | | 38 | | | 39 | | | 40 | | | 41 | | | 42 | | |
| 43 | | | 44 | | | 45 | | | 46 | | | 47 | | | 48 | | | 49 | | |
| 50 | | | 51 | | | 52 | | | 53 | | | 54 | | | 55 | | | 56 | | |
| 57 | | | 58 | | | 59 | | | 60 | | | 61 | | | 62 | | | 63 | | |
| 64 | | | 65 | | | 66 | | | 67 | | | 68 | | | 69 | | | 70 | | |
| 1 | | | 2<br>3 | | | 4<br>3 | | | 4<br>5 | | | 6<br>5 | | | 6<br>7 | | | 8<br>7 | | |



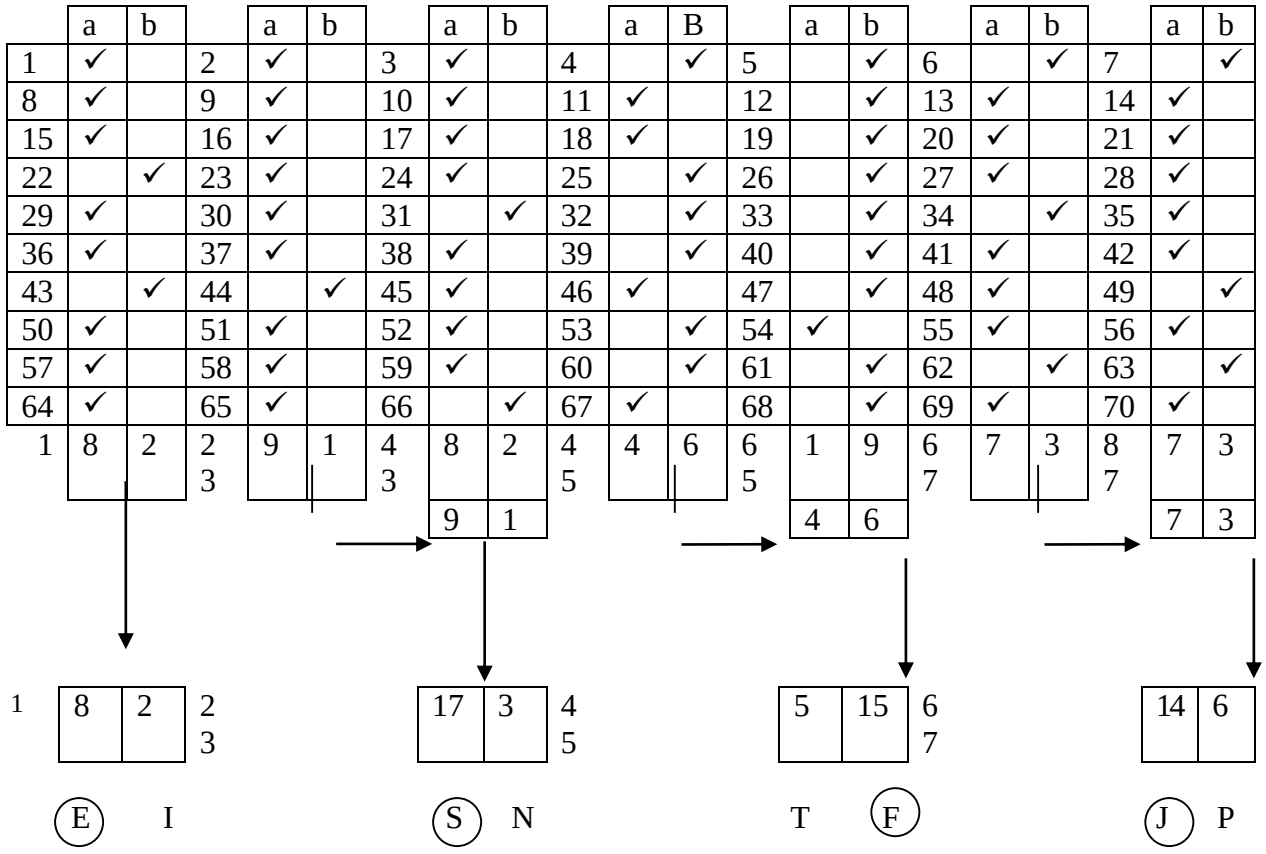

## Вказівки щодо підрахунку результату

1. **Підрахуйте суму** відповідей “a” і впишіть її в квадратик внизу кожного стовпчика. Таку саму операцію проведіть з відміченими вами відповідями “b”. У кожному з 14 квадратиків повинне бути вписане відповідне число.

2. **Перенесіть число**, вказане в квадратику №1 решітки відповідей, у квадратик №1 під решіткою відповідей. Зробіть те саме і з числом у квадратику №2. Зверніть увагу на те, що маєте по два числа для квадратиків 3–8. Проставте перше число з кожного квадратика під другим, як показано стрілками. Тепер підрахуйте суму кожної пари і впишіть ці суми в квадратики під решіткою відповідей; при цьому в кожному квадратику буде вписано одне число.

3. **Тепер ви маєте** чотири пари чисел. Обведіть кружком літеру під більшим з чисел у кожній парі. Якщо два числа будь-якої пари однакові, не обводьте жодної літери, а замість цього поставте під ними велику літеру “X” і обведіть її кружком.

**Приклад можливого результату**




**Ви не визначили свій тип. Він має бути одним з вказаних нижче:**

**Чотири SP [Митці]**

ESTP [Антрепренер]
ISTP [Майстер]
ESFP [Артист]
ISFP [Художник/ Композитор]

**Чотири SF [Охоронці]**

ESTJ [Адміністратор]
ISTJ [Опікун/ Інспектор]
ESFJ [Торговець]
ISFJ [Консерватор/ Захисник]

**Чотири NF [Ідеалісти]**

ENFJ [Педагог]
INFJ [Письменник/ Радник]
ENFP [Журналіст/ Поборник]
INFP [Романтик/ Лікар]

**Чотири NT [Раціоналісти]**

ENTJ [Фельдмаршал]
INTJ [Дослідник/ Натхненник]
ENTP [Винахідник]
INTP [Архітектор]

*в) опис вправи*

**ВПРАВА «ВІРУС»**

## Загальна мета вправи:

1) ознайомити учасників з поняттям команди та командної роботи в судовому середовищі;
2) показати відмінності між високоефективними командами(high performance teams), тимчасовими спеціальними командами (temporary task teams) та експертними командами (skill based teams);
3) проілюструвати переваги співпраці при виконанні судової роботи;

## Цілі:

Учасники зможуть:

- розрізняти різні типи команд;
- визначити тип команди, найдоцільніший для їхнього робочого середовища;
- описати характеристики успішних команд та командної роботи
- сформулювати, в чому полягає різниця між співпрацею та компромісом, а також якими є наслідки застосування кожного з цих методів;
- обрати належний метод для розв'язання різних конфліктних ситуацій у командах;
- отримати досвід роботи в команді.

**ПІДГОТОВКА**

## Конструювання:

Після визначення кількості команд необхідно сконструювати вірус.

Першим кроком у конструюванні є розділення всіх ідентичних ресурсів на окремі набори, кількість яких дорівнює кількості задіяних команд плюс один для первісного вірусу. Наприклад, якщо у вправі беруть участь шість команд, ресурси слід розподілити на сім ідентичних наборів. Один з наборів буде первісним вірусом, а решта 6 наборів – потенційними дублерами. Зазначена процедура передбачає розділення всіх ресурсів на рівні кількості та однаковість форм, розмірів і кольорів у кожному наборі.

Виберіть учасника, який відзначається організованістю, з домінуванням лівої півкулі мозку, щоб той розділив ресурси, а потім виберіть креативного учасника, з домінуванням правої півкулі, щоб той сконструював первісний вірус. Спрямуйте творчість у напрямку створення складного й багатогранного вірусу. Вірус має конструюватися на круглій/овальній пінополістирольній підставці так, щоб після закінчення конструювання він був переносним. Віруси, які зруйнуються при транспортуванні, не вважатимуться ліками.

Кожна команда повинна складатися з:

- одного діагноста;
- одного кур'єра;
- одного інженера-приймальника;
- одного головного інженера.

Діагност - єдина особа, якій дозволено контактувати з вірусом. Оскільки цей вірус смертельно небезпечний, не можна ризикувати більшою кількістю життів. Кур'єрові не дозволяється контактувати з вірусом; він – єдина особа, якій дозволено спілкуватися з діагностом. Кур'єр отримує від діагноста інструкції щодо схеми майбутньої конструкції й відносить їх до інженера-приймальника. Кур'єр не повинен контактувати з вірусом, що конструюється. Інженер-приймальник повертається до конструкторської групи й передає їй інструкції, отримані від кур'єра. Конструкторська команда складається щонайменше з інженера-приймальника та головного інженера. Інші члени цієї групи є інженерами, чия роль – допомагати в конструюванні. Вирішальне слово залишається за головним інженером. Головний інженер може скасувати будь-які конструкторські рішення і є відповідальним за кінцевий продукт.

## Необхідні «будівельні матеріали»:

- круглі або овальні пінополістирольні підставки (пластикові тарілки або таці) – по 1 в наборі;
- плоскі рисові коржики – по 3 коржики в кожний набір; також необхідно придбати один додатковий повний пакунок резервних рисових коржиків, які використовуватимуться у випадку, якщо команда зламає рисовий коржик;
- родзинки* – по 1 пакетику в наборі;
- круглі дерев'яні зубочистки* – приблизно по 30 в наборі (при використанні кольорових зубочисток у кожному наборі мають бути в рівній кількості зубочистки кожного з використовуваних кольорів);
- малі пастилки (міні-зефір)* – приблизно по 30 в наборі (можна використовувати кольорові або повністю білі; при використанні кольорових у кожному наборі мають бути в рівній кількості пастилок кожного кольору);
- цукерки "Гумові ведмедики"* – приблизно по 20 в наборі (вкласти у кожен набір однакову кількість кожного кольору);
- червоні/чорні м'які лакричні цукерки* – приблизно по 20 в наборі (вкласти у кожен набір однакову кількість кожного кольору);
- інші різнокольорові та різної форми жувальні солодощі* – приблизно по 20 в наборі (вкласти у кожен набір однакову кількість кожного кольору);
- дерев'яні палички для міні-шашличків (до 20 см) – приблизно по 2-4 в кожному наборі;
- пакети для бутербродів із застібкою – об'ємом близько 1 л (в які сладатимуться нобори).

**Будь ласка, візьміть до уваги*: До кожного набору повинна увійти однакова кількість кожного з позначених вище зірочкою предметів. Якщо котрийсь з цих предметів не можна знайти в продажу, його можна замінити будь-яким іншим продуктом або предметом, який можна проколоти зубочисткою.*

Пам'ятайте: чим складніше вправа, тим веселіше виконувати її. Додатковий пакет рисових коржиків надається "про запас", на випадок, коли один з рисових коржиків зламається й групі знадобиться заміна.

## Спостерігачі:

Спробуйте відібрати двох-трьох спостерігачів, котрі спостерігатимуть за виконанням вправи, розчаруваннями учасників та розмовними стилями, які при цьому використовуватимуться:

- попросіть цих осіб поінформувати вас про закінчення вправи;
- запитайте всіх учасників, як вони "почувалися" під час виконання вправи;
- запитайте їх, чи бачать вони певні аналогії з деякими бар'єрами в їхніх місцевих бюрократичних інстанціях щодо неможливості спілкування з особою, котрій найбільше потрібна інформація;
- запитайте, ким вони відчували себе – командою чи групою;
- запитайте, чого їм не вистачало, щоб стати командою;
- запитайте головних інженерів, чи скасовували вони якісь рішення, і якщо так, то на яких підставах вони це робили.

## Загальна схема вправи:

Щоб виконувати цю вправу ефективно, потрібно мати місце, де вірус буде встановлено так, щоб його могли бачити лише діагности. Кожній команді потрібна окреме робоче місце, де вони не контактуватимуть із жодним іншим вірусом, і де кур'єр не контактуватиме з вірусом, що конструюється. На виконання цієї вправи потрібно до двох годин, і наприкінці її незалежна особа має визначити, котрий із вірусів найбільше нагадує первісний вірус. Незначні грошові призи або якийсь інший тривіальний трофей також додадуть азарту. ПРИМІТКА: під час виконання вправи не можна користуватися мобільними телефонами, відеотелефонами та іншими подібними пристроями.

## "Підказки", якими варто скористатися для активізації учасників вправи:

1. Спочатку не інформуйте групи про обмеження в часі. З настанням моменту, коли обмеження в часі слід розкрити, повідомте про нього лише інженера-приймальника. Чи поділиться інженер-приймальник цією інформацією, і якщо так, то з ким саме?
2. Посеред вправи скажіть, щоб кур'єр та інженер-приймальник помінялися ролями. Що станеться в цьому разі?
3. Обмежте площу, в межах якої можуть розмовляти між собою діагност та кур'єр. Обмежте також площу, в межах якої можуть розмовляти між собою кур'єр та інженер-приймальник. Чи виникли в зв'язку з цим якісь труднощі/невдоволення?

## Інструкції для команд щодо вірусу:

На початку вправи повідомте наведену нижче інформацію кожному учасникові (має бути наперед підготовлена необхідна кількість інструкцій для всієї аудиторії).

"Вірус має конструюватися на круглій паперовій / пінополістирольній підставці так, щоб після закінчення конструювання він був переносним. «Віруси», які зруйнуються при транспортуванні, не вважатимуться «ліками».

Кожна команда повинна складатися з:

- одного діагноста;
- одного кур'єра;
- одного інженера-приймальника;
- одного головного інженера.

Діагност - єдина особа, якій дозволено контактувати з вірусом. Оскільки цей вірус смертельно небезпечний, не можна ризикувати більшою кількістю життів. Кур'єрові не дозволяється контактувати з вірусом; він – єдина особа, якій дозволено спілкуватися з діагностом. Кур'єр отримує від діагноста інструкції щодо схеми майбутньої конструкції й відносить їх до інженера-приймальника. Кур'єр не повинен контактувати з вірусом, що конструюється. Інженер-приймальник повертається до конструкторської групи й передає їй інструкції, отримані від кур'єра. Конструкторська команда складається щонайменше з інженера-приймальника та головного інженера. Інші члени цієї групи є інженерами, чия роль – допомагати в конструюванні. Вирішальне слово залишається за головним інженером. Головний інженер може скасувати будь-які конструкторські рішення і є відповідальним за кінцевий продукт.

**РОЗДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ**
(*для учасників*)

“Вірус має конструюватися на круглій паперовій / пінополістирольній підставці так, щоб після закінчення конструювання він був переносним. «Віруси», які зруйнуються при транспортуванні, не вважатимуться «ліками».

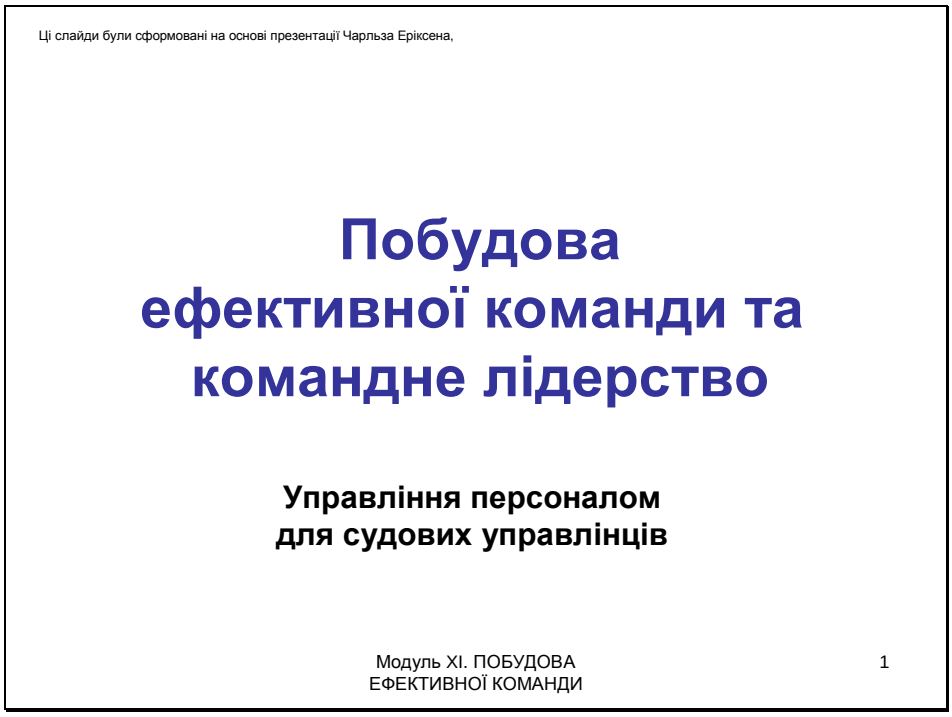
Кожна команда повинна складатися з:

- одного діагноста;
- одного кур’єра;
- одного інженера-приймальника;
- одного головного інженера.

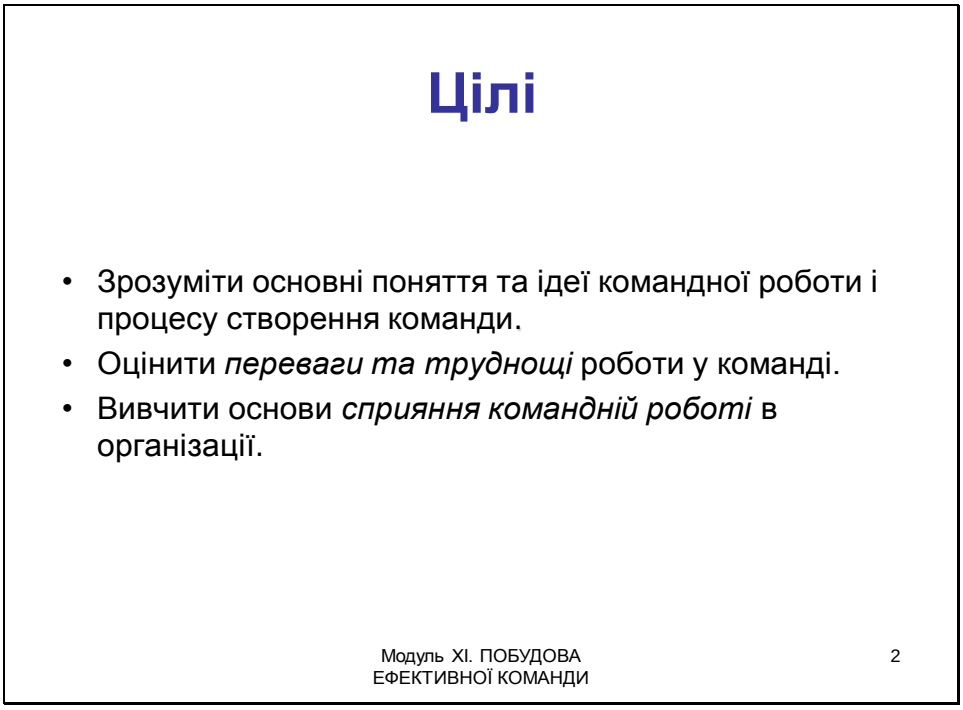
Діагност - єдина особа, якій дозволено контактувати з вірусом. Оскільки цей вірус смертельно небезпечний, не можна ризикувати більшою кількістю життів. Кур’єрові не дозволяється контактувати з вірусом; він – єдина особа, якій дозволено спілкуватися з діагностом. Кур’єр отримує від діагноста інструкції щодо схеми майбутньої конструкції й відносить їх до інженера-приймальника. Кур’єр не повинен контактувати з вірусом, що конструюється. Інженер-приймальник повертається до конструкторської групи й передає їй інструкції, отримані від кур’єра. Конструкторська команда складається щонайменше з інженера-приймальника та головного інженера. Інші члени цієї групи є інженерами, чия роль – допомагати в конструюванні. Вирішальне слово залишається за головним інженером. Головний інженер може скасувати будь-які конструкторські рішення і є відповідальним за кінцевий продукт.

*в) презентація*

**Слайд 1.**




**Слайд 2.**



**Слайд 3.**

*Вважаю, що фундаментальна робота у наш час – робота, яка вимагає участі всіх нас, – має спрямовуватися на відкриття нових способів співіснування. Наші старі способи взаємин одне з одним більше не спрацьовують для нас ні вдома, ні в громаді, ні на роботі, ні на рівні національних держав.*

*Маргарет Уїтлі (Margaret Wheatley), 1999*

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 3

**Слайд 4.**

## Характеристики високоефективних команд

- *Чітка та надихаюча ціль*
- Структура, створена з урахуванням характеру завдань та орієнтована на результати
- *Компетентні та віддані справі члени команди*
- Атмосфера співробітництва
- *Зовнішня підтримка, визнання, делегування повноважень*
- Сильне, принципове, проте демократичне керівництво

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 4

**Слайд 5.**

## Створення міцної команди

Досягається, коли члени команди переосмислюють

- свій майбутній потенціал
- свої завдання та обов'язки
- політики та процедури, системи, способи взаємодії

для того, щоб майбутні спільні зусилля були ефективнішими та приємнішими.

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 5

**Слайд 6.**

## Синергія команди

- **Синергія: створення цілого, яке є більшим за суму своїх складових частин.**
- До числа переваг синергії належать:
  - *збільшення обсягу ресурсів для вирішення проблем*
  - *поліпшення якості прийняття рішень*
  - *посилення відданості членів виконанню завдань*
  - *сприяння креативності та новаторству*
  - *задоволення індивідуальних потреб розвитку*

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 6

**Слайд 7.**

## Етапи розбудови команди

- **Формування:** Захоплення, занепокоєння, тестування, залежність, довіра
- **Шторм:** Спротив, різкі зміни настроїв, змагальність та захист, напруга та роз'єднаність
- **Нормалізація:** Підвищення задоволеності, розвиток довіри та поваги, зворотний зв'язок, поділ обов'язків, прийняття рішень
- **Виконання:** Члени команди почуваються один біля одного зручно, впевнено та оптимістично! Високий рівень взаємодії та зростання ефективності роботи.

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 7

**Слайд 8.**

## Ролі членів команди

**Динаміка ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ та ролі у завданнях пов'язані з запитаннями: "Що?" і "Чому?"**

**Динаміка ПРОЦЕСУ та ролі у процесі пов'язані з запитанням: "Як?"**

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 8

**Слайд 9.**

## Ролі у завданнях

- **Надавач інформації**
- **Шукач інформації**
- **Ініціатор**
- **Надавач висновків**
- **Розробник**
- **Шукач консенсусу**
- **Роз'яснювач**
- **Встановлювач стандартів**
- **Представник**

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 9

**Слайд 10.**

## Ролі у процесі

- **Заохочування, надихання**
- **Вратар, "тримати ворота"**
- **Вуха**
- **Гармонізація**
- **Здобувати, забезпечувати**
- **Прийняття думки іншого**
- **Підтримка**

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 10

**Слайд 11.**

## Перешкоди командній роботі

- **Конфлікти особистостей:** Індивідуальні відмінності між особистостями та стилями роботи можуть роз'єднати групу.
- **Неоднозначність завдання:** Нечіткі програми діяльності та погано визначені проблеми.
- **Вільне плавання:** Дифузія індивідуальних зусиль та обов'язків.
- **Погана готовність до роботи:** Даремне витрачання часу на погано підготовлені зустрічі
- **Групове мислення**

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 11

**Слайд 12.**

## Ознаки погано функціонуючої робочої команди

- Територіальність
- Конфлікти
- Повільне просування
- Недотримання строків
- Неучасть
- Покладання вини
- Непродуктивні зустрічі
- Неефективне прийняття рішень

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 12

**Слайд 13.**

## Поведінка члена погано функціонуючої команди

- Поблажливість
- Елементи “дідівщини”
- Блокування
- Уникнення контактів
- Ухиляння
- Домінування
- Своєкорисливість

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 13

**Слайд 14.**

## Реагування на дисфункційну поведінку

- Команда надає поради індивідові
- Команда протидіє індивідові
- Команда просить індивіда залишити її

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 14

**Слайд 15.**

## Групове мислення

- **Групове мислення (Groupthink)** – тип мислення, що його демонструють члени групи, котрі намагаються звести до мінімуму конфлікти та досягти консенсусу без критичної перевірки, аналізу та оцінки ідей. Індивідуальна творчість, унікальність та незалежне мислення втрачаються через стремління до групової цілісності, так само як і переваги розумного збалансування вибору та думок, якого зазвичай можна було б досягти у разі колективного прийняття рішень.

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 15

**Слайд 16.**

## П'ять прийомів вирішення конфліктів

1. Конкуренція
2. Співробітництво
3. Компроміс
4. Уникнення
5. Поступка

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 18

**Слайд 17.**

## Коли потрібна конкуренція

- Необхідно діяти швидко та рішуче
- Є важливі питання, для вирішення яких потрібні непопулярні дії
- Виникли питання, життєво важливі для суду
- Потрібен захист від осіб, котрі використовують неконкурентну поведінку для власної користі

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 19

**Слайд 18.**

## Потенційні негативні наслідки конкуренції

- Під кінець залишаться лише ті, що “завжди згодні”
- Страх визнати незнання чи непевність
- Викривлені уявлення
- Шкода взаєминам
- Зменшення спілкування
- Відсутність зобов'язань з протилежного боку
- Необхідність “продавати” рішення або застосовувати примус для його реалізації

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 20

**Слайд 19.**

## Коли потрібне співробітництво

- Обидві групи інтересів надто важливі, щоб піти на компроміс
- Мета в тому, щоб перевірити власні припущення або краще зрозуміти погляди інших
- Потреба поєднати інтуїтивні прозріння окремих працівників з іншими точками зору на проблему
- Відданість справі може посилитися в результаті врахування у рішенні інтересів інших осіб
- Подолання особистих образ, що заважають співпраці

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 21

**Слайд 20.**

## Потенційні негативні наслідки співробітництва

- Надто багато часу приділяється несуттєвим питанням
- Прийняття неефективних рішень через врахування позицій людей, котрі погано обізнані з ситуацією
- Необґрунтовані припущення щодо довіри

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 22

**Слайд 21.**

## Коли потрібен компроміс

- Цілі відносно важливі, проте не варті того, щоб ризикувати злагодою в колективі у разі затвердження більш рішучих підходів
- Два однаково авторитетних опоненти рішуче обстоюють взаємовиключні цілі
- Потрібні тимчасові рішення щодо складних питань
- В умовах браку часу потрібні швидкі рішення
- Потрібен резервний режим дій через невдачу співпраці або конкуренції

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 23

**Слайд 22.**

## Коли слід уникати конфлікту

- Питання, про яке йдеться, несуттєве
- Жодного шансу отримати бажане
- Потенційна шкода від конфронтації переважує користь від ухвалення “одностороннього” рішення
- Працівникам слід заспокоїтися, зменшити напруження, опанувати себе
- Необхідно зібрати більше інформації
- Інші можуть ефективніше вирішити проблему
- Питання, як видається, вказує на іншу, глибшу проблему

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 25

**Слайд 23.**

## Потенційні негативні наслідки уникнення конфлікту

- Механічні рішення
- Невирішені питання
- Непродуктивні зусилля, пов'язані з відкладенням вирішення питань
- Сумнів у власних силах через брак визнання
- Відхилення творчих підходів та новацій
- Недовірливе ставлення

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 26

**Слайд 24.**

## Коли слід поступитися

- Працівник зрозумів, що неправий
- Питання важливіше для опонента
- Слід накопичити “плюси”, які можна буде використати при вирішенні важливіших питань
- Продовження конкуренції шкодить справі
- Збереження гармонії та запобігання розладу є надзвичайно важливими за даних обставин
- Підлеглим слід розвиватись і вчитися на помилках

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 27

**Слайд 25.**

## Потенційні негативні наслідки поступки

- Послаблення власного впливу, зменшення поваги чи визнання через надмірну запопадливість
- Послаблення дисципліни
- Розчарування через незадоволення власних потреб
- Погіршення самооцінки
- Відмова від найкращого рішення

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 28

**Слайд 26.**

## Негативні наслідки конфлікту

- Зниження продуктивності
- Неознайомлення інших з важливою інформацією
- Неприємні емоції
- Тиск середовища
- Надмірне витрачання часу
- Порушення процесу прийняття рішень
- Погані взаємини у колективі
- Неправильне спрямування ресурсів
- Завдання шкоди організаційним зобов'язанням

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 29

**Слайд 27.**

## Позитивні наслідки конфлікту

- Підвищення вмотивованості та креативності
- Стимулювання здорових взаємодій/втручань
- Збільшення кількості визначених альтернатив
- Покращення розуміння інших
- Працівникам доводиться ефективніше пояснювати ідеї
- Відбулося “випускання пару”
- Можливість змінити неприємні речі

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 30

**Слайд 28.**

## Кроки до подолання конфлікту

- Поясність свою точку зору на ситуацію
- Опишіть, як вона позначається на якості роботи
- Попросіть пояснити іншу точку зору
- Досягніть згоди щодо визначення суті проблеми
- Дослідіть та обговоріть можливі рішення
- Домовтеся про те, що має робити кожен для розв'язання проблеми
- Встановіть дату для обговорення результатів дій

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 31

**Слайд 29.**

## ДОВІРА

- Питання про довіру лежить в основі багатьох міжособистісних та командних проблем
- Довіра залежить не лише від поведінки індивіда, але й від того, як ця поведінка сприймається

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 32

**Слайд 30.**

## ДОВІРА

- Коли йдеться про індивідуальне сприйняття, важко дійти згоди
- Довіра – компонент командних дій, який, певно, ціниться найвище

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 33

**Слайд 31.**

## Чинники, що ведуть до недовіри

- Непередбачувана поведінка
- Порушення зобов'язань
- Нечіткі комунікації (повідомлення)
- Закритість у спілкуванні

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 34

**Слайд 32.**

## Створення команд

**Вправа “Вірус”**

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 35

**Слайд 33.**

## Тип особистості

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 36

**Слайд 34.**

## Типи особистості

- Тип особистості запрограмований генетично
  - Ми народжуємося з наперед визначеним типом
- Чотири пари тенденцій:
  - Екстраверт (E) - Інтроверт (I)
  - Інтуїт (N) - Сенсорик (S)
  - Логік (T) - Етик (F)
  - Раціонал (J) - Ірраціонал (P)

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 37

**Слайд 35.**

## Ці тенденції:

- Не є взаємовиключними
  - людина може у певні моменти бути інтровертом, а в інші моменти – екстравертом
- Можуть змінюватися з часом
- Можуть посилюватись при дотриманні
- Можуть бути виміряні
  - Визначник Типів Маєрс-Бріґс
  - Визначник Темпераменту Кейрсі

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 38

**Слайд 36.**

## Екстраверт – Інтроверт

Екстраверти (75%) Фокусують увагу та енергію на зовнішньому світі.
- Товариські, схильні до активного спілкування
- Заряджаються енергією від людей
- Спочатку кажуть/діють, а вже потім думають

Інтроверти (25%) Фокусують увагу та енергію на своєму внутрішньому світі.
- Потребують приватного простору
- Заряджаються енергією від перебування на самоті
- Люблять подумати/поміркувати, перш ніж говорити

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 39

**Слайд 37.**

# Інтуїт – Сенсорик

- Сенсорики (75%) Концентруються на тому, що можна побачити, почути, відчути, понюхати, спробувати на смак.
  - Практичні, не схильні до дурниць, “реалістичні”
  - Полюбляють факти та деталі
- Інтуїти (25%) Для них природно читати між рядків і шукати сенс у всьому.
  - Винахідливі, креативні
  - Мрійливі, з розвинутою уявою
  - “Нереалістичні”

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 40

**Слайд 38.**

# Логік – Етик

- Сприймають через осмислення (50%) Віддають перевагу рішенням, що ґрунтуються на логіці, використовуючи безпристрасний підхід.
  - Раціональний, об'єктивний, безпристрасний вибір
  - Логічні, аналітичні рішення проблем

Сприймають через відчуття (50%) Віддають перевагу рішенням, що ґрунтуються на особистих цінностях.
  - Роблять вибір на основі особистих та емоційних чинників
  - Рішення проблем на основі спроб та помилок
  - 60% жінок з числа тих, що схильні до переживання

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 41

**Слайд 39.**

## Раціонал – Ірраціонал

Схильні до суджень (50%) Бажають жити організовано і найщасливіші, коли їхнє життя впорядковане, а проблеми вирішені.

- Віддають перевагу завершеності, визначеності
- Не знаходять спокою, поки не приймуть рішення
- Бачать речі чорно-білими

Схильні до сприйняття (50%) Їм подобається жити спонтанно, і вони найщасливіші, коли є можливість гнучко підходити до організації життя.

- Найщасливіші, коли можуть залишити питання відкритими
- Не люблять планувати, їм краще “зачекати й побачити”
- Бачать різні відтінки сірого кольору у речах

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 42

**Слайд 40.**

## 16 психологічних типів

- INTP (Архітектор/Критик)
- ENTP (Винахідник)
- INTJ (Геній/Аналітик)
- ENTJ (Фельдмаршал/Підприємець)
- INFP (Лірик/ Лікар)
- ENFP (Чемпіон/Радник)
- INFJ (Пастор/Гуманіст)
- ENFJ (Вчитель/Наставник)
- ESFJ (Здобувач/Ентузіаст)
- ISFJ (Охоронець)
- ESFP (Артист/Політик)
- ISFP (Композитор/ Посередник)
- ESTJ (Адміністратор)
- ISTJ (Опікун/Інспектор)
- ESTP (Продавець/ Маршал)
- ISTP (Майстер/Митець)

Модуль XI. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ 44

## *Аналіз роботи, виконаної за попередній день навчання*

| **Методичні вказівки** | **Зміст обговорення** |
|---|---|
| Для цього виду роботи відводиться 30 хвилин на початку кожного заняття.<br><br>Викладач чітко зазначає про часове обмеження для кожної відповіді, якого повинні дотримуватися всі учасники: до 1 хвилини. | Кожен учасник по черзі відповідає на 2 запитання:<br><br>1. Що вам сподобалося понад усе під час учорашнього заняття?<br>2. Яку нову корисну інформацію ви дізналися?<br>3. Що ви запровадите в своєму суді, коли повернетеся після семінару? (Зазначте щось одне)<br>4. Що на вашу думку слід було б поліпшити в процесі проведення семінару?<br><br>**Додаткові питання для обговорення, які стосуються запровадження змін в кадровій роботі.**<br><br>I. Розмежування повноважень у сфері управління кадрів. Розподіл обов'язків між керівником апарату та начальником відділу кадрів. Посилення відповідальності начальника відділу кадрів. Розширення повноважень начальника відділу кадрів у фінансовій сфері.<br><br>II. Удосконалення програми управління кадрами «Картка».<br><br>III. Посилення мотивації працівників суду.<br><br>IV. Автоматизація роботи відділу кадрів. |

# 3. ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПРОВЕДЕНОГО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

Оцінювання навчального курсу є дуже важливим для учасників, викладачів та організаторів. Під час заповнення оцінювальних форм учасники продовжують бути залученими до навчального процесу. При цьому вони можуть висловити свої думки щодо курсу. Заповнюючи оцінювальну форму, учасники аналізують кожен елемент курсу, що сприяє закріпленню набутих ними знань. Що стосується викладачів, оцінки є для них засобом зворотнього зв'язку щодо того, які саме навчальні методи та вправи виявилися найбільш ефективними з точки зору досягнення цілей курсу. Результати оцінювання можуть допомогти викладачам ще більше підняти рівень їхньої викладацької майстерності. Що стосується організаторів, вони використовують результати оцінювання для того, щоб визначити ефективність курсу й внести до нього необхідні зміни в майбутньому.

Ефективна оцінювальна форма може містити багато різних запитань. Організатори повинні включити до неї запитання щодо кожного моменту, стосовно якого вони хочуть отримати зворотній зв'язок від учасників. Багато оцінювальних форм містять розділи, в яких запитується про таке:

- чи досягнуті цілі навчального курсу;
- в чому полягає цінність змістовної частини занять;
- яка була якість матеріалів для кожного окремого заняття;
- яка була ефективність кожного викладача;
- яка загальна цінність курсу;
- якою була якість приміщень та харчування.

## 3.1. ЗРАЗОК ОЦІНЮВАЛЬНОЇ АНКЕТИ

**Семінар на тему**

# Кадрова політика суду

(дата, місце проведення)

*Висловлюємо вдячність за Вашу участь у семінарі. З метою оцінки ефективності навчання, а також для подальшого вдосконалення порядку проведення подібних заходів, просимо Вас надати відповіді на запитання та коментарі, оцінки, зауваження та пропозиції згідно з наведеною нижче формою. Ваші відповіді допоможуть нам покращити проведення подальших навчальних заходів.*

1. **Оцініть за п'ятибальною системою, яка вправа була для Вас найбільш корисною** (5 - найбільш корисна, 1 – найменш корисна, зазначте відповідну оцінку).

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| «Знайомство»_____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| «Неформальне оголошення»_____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| «Складання контрольного листка орієнтування нового працівника»_ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| «Що виявляє компетентність ефективного керівника апарату суду?» | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| «Христина Яківна Швайка – в колективі»_____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| «Вірус»_____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Ваші коментарі* _____

_____

_____

2. **Чи були для вас матеріали цікавими та потрібними? Якщо так, то який документ привернув найбільшу увагу?**

_____

_____

_____

3. **Оцініть за п'ятибальною системою, яка з нижчезазначених тем була для Вас найбільш інформативною та корисною для практичного застосування?** (5 - найбільш інформативна, 1 – найменш інформативна, зазначте відповідну оцінку).

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Основні засади та ключові компетенції кадрової політики в суді США | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Аналіз посад_____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Пошук кандидатів _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Добір працівників _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Орієнтування та адаптація нових працівників _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Професійний розвиток _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Управління досягненнями, оцінка ефективності роботи_____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Дисциплінарні заходи та звільнення _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ваші коментарі_____

_____

4. **Які здобуті знання та досвід ви збираєтеся використати на практиці одразу після повернення з семінару?**

   _____

   _____

5. **Чи був для вас корисним представлений іноземний досвід управління судовими кадрами?** (підкресліть той з варіантів, який відображає Вашу думку)

   (і) так, я маю намір його впроваджувати;

   (іі) так, однак маю сумніви щодо можливості його впровадження;

   (ііі) я почув дещо цікаве, однак інформація не буде для мене корисною.

6. **Нижче наведені виступи, презентації та дискусії семінару. Будь-ласка, оцініть ці заходи за критеріями, що наведені в назвах колонок. Виберіть один з варіантів відповідей.**

| Тема | Доповідачі | Оцінка важливості теми | Розгляд питань був чітким, зрозумілим та ефективним | Презентація теми супроводжувалася практичними завданнями |
|---|---|---|---|---|
| Основні засади та принципи ефективної кадрової роботи в суді | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>• Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |
| Аналіз посад | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>• Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |
| Пошук кандидатів | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>• Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |
| Добір працівників | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |
| Орієнтування та адаптація | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |
| Управління досягненнями | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Професійний розвиток | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |
| Дисциплінарні заходи та звільнення | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |
| Мотивація | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |
| Етика та правила поведінки працівника суду | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |
| Формування ефективної команди | | • Дуже важливо<br>• Середньо<br>• Не важливо | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти | • Так<br>• Ні<br>Важко відповісти |

7. **Як ви можете оцінити обстановку в аудиторії під час семінару?**
(підкресліть той з варіантів, який відображає Вашу думку)

(i) Мені було цікаво, увага переважно була привернута до семінару.
(ii) Іноді матеріал не був для мене новий, тому увага переключалася на сторонні речі.
(iii) Я не міг сконцентруватися на семінарі, оскільки постійно відволікали думки про роботу.
(iv) Іноді матеріал здавався неактуальним, тому увага переключалася на сторонні речі.
(v) Форма подачі матеріалу сприяла його засвоєнню.
(vi) Форма подачі матеріалу була складною та неприйнятною для ефективного засвоєння.

8. **Як ви можете оцінити свої стосунки з іншими учасниками, присутніми на семінарі?** (підкресліть той з варіантів, який відображає Вашу думку)

(i) У мене з'явилися нові знайомства та контакти для обміну досвідом.
(ii) Я багато спілкувався із новими знайомими-колегами.
(iii) Я спілкувався переважно зі знайомими мені раніше людьми.
(iv) Я майже не спілкувався з колегами, оскільки заглибився у вивчення матеріалу.

9. **За п’ятибальною системою** оцініть**, будь-ласка, організаційний рівень заходу** (5 – відмінно, 1- незадовільно, зазначте відповідну оцінку).

Технічне забезпечення
(мікрофони, навушники, ручки, блокноти, фліп-чарти тощо)_____ 1 2 3 4 5
Якість перекладу _____ 1 2 3 4 5
Професійний рівень викладачів _____ 1 2 3 4 5
Структура навчального курсу (чи добре розраховано навантаження
та об’єм наданого матеріалу) _____ 1 2 3 4 5
Вправи на знайомство та на «ламання криги» між учасниками _____ 1 2 3 4 5
Легкість та доступність цієї анкети _____1 2 3 4 5

ДЯКУЄМО ЗА СПІВПРАЦЮ!

# 4. ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ

**ЗМІСТ ДОДАТКОВИХ МАТЕРІАЛІВ**
**(надаються на компакт - диску)**


| № | Матеріали\Документи | сторінка |
|---|---|---|
| **4.1** | **МІСЦЕ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНО КЕРОВАНОГО СУДУ:** | **200** |
| **4.1.1** | ***Що повинні знати й уміти керівники судів;*** | **200** |
| **4.1.2.** | ***Кадрова робота, як компетенція.*** | **204** |
| **4.2.** | **АНАЛІЗ ПОСАД ТА ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ:** | **211** |
| **4.2.1** | ***Аналіз виконання посадових функцій;*** | **211** |
| **4.2.2** | ***Приклади посадових інструкцій судових управлінців та працівників суду (США);*** | **218** |
| **4.2.3.** | ***Посібник з розробки посадових обов'язків (Канада).*** | **225** |
| **4.3.** | **ПОШУК КАНДИДАТІВ:** | **233** |
| **4.3.1.** | ***Приклади оголошень про вакансію (США).*** | **233** |
| **4.4.** | **ДОБІР ПРАЦІВНИКІВ:** | **237** |
| **4.4.1.** | ***Положення про психологічне тестування та перелік питань на конкурс з додатками (апеляційний суд Івано-Франківської області);*** | **237** |
| **4.4.2.** | ***Рекомендації щодо підготовки та проведення співбесіди; компетентність: термінологія (Канада).*** | **239** |
| **4.5.** | **ОРІЄНТУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ:** | **254** |
| **4.5.1.** | ***Документи Чорнобаївського районного суду Черкаської області по проведенню орієнтування та адаптації новопризначених працівників*** *(методичні рекомендації, контрольний перелік заходів для проведення адаптації нового працівника, програма наставництва, форма визначення успішності адаптації);* | **254** |
| **4.5.2.** | ***Документи апеляційного суду Івано-Франківської області по проведенню адаптації новопризначених працівників*** *(накази, перелік заходів, програма наставництва, форма зворотнього зв'язку новопризначеного працівника суду для перевірки успішності проведення орієнтації та адаптації);* | **269** |
| **4.5.3.** | ***Приклад контрольного листа форм та заходів для нового працівника (США).*** | **290** |
| **4.6.** | **НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК:** | **302** |
| **4.6.1.** | ***Навчання, підготовка та розвиток, як ключова компетенція.*** | **302** |
| **4.7.** | **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ:** | **312** |
| **4.7.1.** | ***Керівні принципи та заходи позитивного підкріплення й стимулювання працівників за Герценом;*** | **312** |
| **4.7.2.** | ***Вимірювання якості роботи судів першої інстанції (США);*** | **314** |
| **4.7.3.** | ***Форма опитування працівників щодо кадрової роботи та морального*** | **320** |

| | | |
|---|---|---|
| **4.7.4.** | ***стану колективу;***<br>***Форма опитування працівників щодо уявлення працівників апарату суду про якість роботи суду.*** | **321** |
| **4.8.**<br>**4.8.1.**<br>**4.8.2.** | **ВЗАЄМОВІДНОСИНИ В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА:**<br>***Для чого необхідний емоційний інтелект;***<br>***Надання послуг відвідувачам суду: реагуючи на вимоги забезпечення правосуддя (США).*** | **323**<br>**323**<br>**326** |
| **4.9.**<br>**4.9.1.**<br>**4.9.2.**<br>**4.9.3.** | **УПРАВЛІННЯ ДОСЯГНЕННЯМИ, ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ:**<br>***Посібник з розробки інструментів оцінювання ефективності роботи (США);***<br>***Політика та процедури оцінювання якості роботи працівників (США);***<br>***Посібник з проведення ефективного аналізу моніторингу розвитку та оцінки досягнень у роботі (США).*** | **333**<br>**333**<br>**352**<br>**364** |
| **4.10.**<br>**4.10.1.** | **ДИСЦИПЛІНАРНІ ЗАХОДИ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ:**<br>***Політика щодо санкцій та заходів впливу (США).*** | **378**<br>**378** |
| **4.11.**<br>**4.11.1.**<br>**4.11.2.**<br>**4.11.3.** | **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ:**<br>***Фотографії можливих моделей вірусу до вправи «Вірус»;***<br>***Опис соціонічних типів особистості;***<br>***Типологія Маєрс-Бріггс.*** | **382**<br>**382**<br>**384**<br>**391** |
| **4.12.**<br>**4.12.1.**<br>**4.12.2.**<br>**4.12.3.** | **СУДОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ:**<br>***Керівництво для адміністраторів суду (США);***<br>***Посібник з контролю за управлінням справами суду (США);***<br>***Посібник для працівників судів з питань подарунків, конфліктів та інших етичних пасток (США).*** | **397**<br>**397**<br>**439**<br>**474** |
| **4.13.**<br>**4.13.1.** | **ВИПРАВДОВУВАТИ ДОВІРУ ГРОМАДСЬКОСТІ.**<br>***Цінності (принципи) діяльності суду.*** | **499**<br>**499** |
| **4.14** | **ВІДЕО:** | **На диску** |
| **4.14.1.** | ***Адаптація новопризначеного працівника (Чорнобаївський районний суд Черкаської області).*** | |
| **4.14.2.** | ***Співбесіда під час щорічного оцінювання (1)*** | |
| **4.14.3.** | ***Співбесіда під час щорічного оцінювання (2)*** | |

# 4.1. МІСЦЕ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНО КЕРОВАНОГО СУДУ

### *4.1.1 Що повинні знати й уміти керівники судів*

## ЛІДЕРСТВО

*Що таке «базова компетенція» та чому вона важлива*

Лідерство – це енергія, яка лежить в основі будь-якої судової системи та судового досягнення. На щастя (й на відміну від того, як багато хто вважає), лідерство – це не таємний дар. Ефективне лідерство можна знайти поміж нас із вами й найголовніше – йому здебільшого можна навчитися. Академічні суперечки, що точаться довкола різниці між лідерством і управлінням, призвели до загальної згоди про те, що різниця справді існує, але це **не** питання того, що з них краще. Обидві системи є системами дій, або, якщо, кажучи вустами Уоррена Бенніса: «Управлінці роблять все правильно. А лідери роблять правильні речі».

- Управління стосується складності. Лідерство має справу зі змінами та зростанням. Управлінці контролюють й використовують механізми контролю задля збереження передбачуваності й забезпечення координації, наскрізного нагляду та підзвітності. Вони знають, як забезпечити виконання. Лідери обмірковують, творять та надихають інших втілювати мрії, місії, стратегічні наміри та визначені цілі. Суди вочевидь потребують як управлінців, також і лідерів.

- Якщо лідерство передбачає владу та її використання, воно, у найкращому випадку, впливатиме на стосунки поміж самими лідерами та їхніми послідовниками, що відтворюють взаємні цілі та колективні результати більшою мірою, аніж ієрархію стосунків між керівниками та підлеглими. Безумовно, лідерами можуть – і мають – бути чимало з нас. Лідерство визначається у конкретних ситуаціях, внеском у досягнення глобальних цілей організації, а також стосунками.

- Лідерство, яке створює та підтримує вдосконалення, має етичні та надихаючі характеристики. Зокрема, Джеймс Мак-Грегор Бернс у своїй монографії «Лідерство» слушно стверджує, що «лідерство існує, коли одна або більше осіб залучають решту у такий спосіб, що лідери та їхні послідовники підіймають один одного до вищих рівнів мотивації та моральності». Судові лідери – як судді, також й адміністратори суду – **повинні** добре співпрацювати з представниками вищого виконавчого керівництва суду. Вони мають впливати на інших та зазнавати їхнього впливу.

- Якщо цього вимагають обставини, лідери застосовують свою силу і повноваження для спрямування думок та дій їхніх послідовників як всередині суду, також і поза його межами. Втім, нерідко буває, що послідовники не потребують – ба навіть не бажають - такого спрямування. Добрий лідер зрозуміє це. Лідери вміють дослуховуватися, отримувати повноваження та імпульси від інших. При цьому судове лідерство – це більше ніж просто сила, вміння слухати, набувати повноважень та співпрацювати з іншими. Суди потребують лідерів, здатних створювати, захищати, забезпечувати повсякденну діяльність **та водночас** брати на себе ризики, піддавати сумніву адекватність існуючого становища та давати поштовх для зростання **та** змін. На чолі успішних судів стоять лідери, які мають достатньо розумових та емоційних здібностей для спротиву небажаним втручанням в усталену повсякденну діяльність та стосунки на коротку перспективу, **та** вимагати зміни усталеної повсякденної діяльності та стосунків в інтересах покращення ефективності судової діяльності – на довгу перспективу. Джеймс Томпсон у своїй класичній книзі «Організації в дії» називає цей необхідний постійний рух до певності та гнучкості «парадоксом

адміністрування». Суди потребують лідерів, чий рівень відповідає рівню цього неабиякого виклику.

- Ефективні судові лідери створюють, впроваджують та плекають чітке й нездоланне бачення діяльності суду. Лідери уособлюють етику, визнають та винагороджують відмінні результати по обох аспектах виклику, пов'язаного з передбачуваністю та гнучкістю. Лідери моделюють поведінку, що її суди потребують у внутрішній організації та зовні. Лідери надають силу іншим, надихаючи їхні серця. Лідери розуміють самі себе, добре співпрацюють з іншими, використовують ефективні процеси колективної роботи та вміють ефективно ж спілкуватися.

- Компетентне лідерство робить кращими як людей, також і виконувані ними завдання, ці дві основні змінні у діяльності судів та судових систем. За відсутності визначного лідера суди та судові системи не в змозі ані розпочати ефективну діяльність, ані продовжувати її.

## Будьте переконливими у своїх діях

*Навчальний курс. Основна рекомендація № 1*

Ефективні судові керівники завжди орієнтовані на дії та результати. Вони розуміють власні дії та випромінюють особисту порядність. Спостерігачі всередині суду та поза ним знають, що успішні судові лідери вірять в те, що збираються робити; вони прозорі. Безумовно, судовий лідер, який не має технічних навичок та вмінь, не може бути переконливим. Втім, так само не підлягає сумніву, що характер, гідність довіри, чесність, підзвітність та етичність формують переконливість незалежно від інтелектуальних здібностей чи технічних навичок та вмінь судового лідера.

**Знання, навички, вміння та здібності**

- Здатність демонструвати порядність, гідність довіри, чесність, підзвітність та етичність, в т.ч., порядність у своїх діях;
- Знання власних сильних та слабких сторін;
- Знання положень кодексів професійної поведінки, в т. ч., кодексів судової та управлінської поведінки, діючих у відповідних юрисдикціях на федеральному рівні, рівні штату, та місцевому рівні;
- Наявність «зразкового кодексу»: Національна асоціація зразкового кодексу поведінки судового керівництва ;
- Знання питань етики та законодавчих норм опрацювання правових, кадрових питань, також питань людських ресурсів, договірних стосунків, закупівель та управління фінансовими ресурсами суду;
- Вміння поширювати компетентність та професіоналізм;
- Здатність забезпечувати об'єктивність, нейтральність та відсутність будь-якої упередженості по відношенню до будь-якої особи чи групи осіб;
- Навички чіткого, прямого та узгодженого спілкування;
- Здатність моделювати бажану поведінку; та
- Знання особистих цінностей, того, як ці цінності та особистий стиль поведінки впливають на тих, з ким доводиться працювати у суді та поза його межами, як також і того, як ці цінності та стиль впливають на формування культури й тональності діяльності суду.

## Управління взаємозалежностями. Робота поза межами

*Навчальний курс. Основна рекомендація № 3*

Судова незалежність вимагає ефективного управління та координації судових взаємозалежностей з органами законодавчої та виконавчої гілок влади, а також з силою-силенною громадських та неурядових організацій задля забезпечення ефективності судової діяльності та дієвого правосуддя. Якщо судова незалежність є нагально необхідною для свободи й правосуддя, а неупередженість по кожному окремому пункту має бути абсолютною, то активне лідерство над іншими та у співпраці з іншими, як всередині суду, також і поза його межами, є просто обов'язковим.

**Знання, навички, вміння та здібності**

- Знання засад судового утвердження незалежності судової гілки влади, невід'ємних повноважень та їх зв'язку з цілями забезпечення свободи, суспільного порядку, відправлення правосуддя, рівних прав захисту та законності судочинства;
- Здатність створювати коаліції для забезпечення ефективності повсякденної діяльності та впровадження необхідних змін;
- Здатність розбудовувати та зміцнювати загальну системну співпрацю, в тому числі, міцні позитивні стосунки між виборними та призначеними судовими лідерами, громадськістю, приватною адвокатурою, органами забезпечення правопорядку та іншими приватними, місцевими та державними надавачами соціальних послуг і послуг з забезпечення правосуддя;
- Знання ролей та результуючих мотивів основних дійових фігур у різних підсистемах всередині суду та поза його межами;
- Вміння ефективно донести судові вимоги та успішні результати діяльності до зовнішніх органів влади;
- Навички та політично свідоме ставлення до роботи з органами законодавчої та виконавчої гілок влади, а також органами фінансування;
- Здатність мінімізувати «боротьбу за простір під сонцем» без втрати власної території;
- Володіння навичками та вміннями у сферах політичних та міжособистісних стосунків, необхідними для переговорної та лобістської діяльності суду;
- Здатність скеровувати ресурси й запроваджувати програми співробітництва і партнерства як на державному, також і на приватному рівні; та
- Навички в очолюванні, виживанні та підтримці руху уперед незважаючи на суперечності у мандатах, сумнівності юрисдикції та дублювання повноважень.

## Створення високоефективного робочого середовища

*Навчальний курс. Основна рекомендація № 4*

Лідерство відрізняється від управління, але у високоефективних судах вони тримаються за руки. Лідерство є необхідним для забезпечення бачення й сприяння необхідним змінам і зростанню. Управління є необхідним для забезпечення виваженості процесу, подолання труднощів та координації розрізнених робочих процесів. Ефективні суди та вище судове виконавче керівництво виділяються здатністю як забезпечувати повсякденну діяльність, також і впроваджувати необхідні зміни. Сила та повноваження також використовуються, але у вигляді колективного зусилля цілої судової установи. Успішні суди мають лідерів, які здатні надихати довірою, бажанням колективної роботи, але також розуміють процеси в колективі й вміють використовувати його потенціал. Активно просуваються інновації. На виключно високу виконавську якість очікують попит, визнання та винагорода. Лідери розуміють потреби та обдарування інших. Вони неперевершені у мисте-

цтві керувати підлеглими, вміючи при цьому не тільки вести за собою, але й слугувати іншим.

**Знання, навички, вміння та здібності**

- Знання концепції роботи вищого виконавчого керівництва суду та його практичної важливості для забезпечення прийнятної ефективності судової діяльності;
- Здатність створити ефективну команду вищого виконавчого керівництва суду й змоделювати ефективні партнерства між суддями та адміністратором суду;
- Здатність ефективно співпрацювати з управлінським та технічним персоналом задля розробки ефективної системи обігу справ та інших робочих процесів;
- Знання класичних та сучасних літературних джерел з питань управління та лідерства;
- Здатність викликати довіру, розвивати колективну діяльність та забезпечувати високу ефективність діяльності суду;
- Здатність використовувати повноваження, приймати рішення та рішучо діяти;
- Знання мотиваційних принципів і методів, а також способів забезпечення своєчасного й конструктивного зворотного зв'язку;
- Вміння мотивувати партнерів по судочинству та персонал суду до внесків у досягнення мети діяльності суду;
- Здатність делегувати повноваження та уникати надмірного занурення у зайві деталі та дріб'язкові управлінські проблеми;
- Здатність вести перед та скеровувати зміни;
- Вміння слухати і чути, бути наставником, створювати ефективні судові колективи;
- Вміння забезпечувати рівновагу між власними професійними, сімейними та особистими потребами, а також допомагати іншим у розумінні цінності такої рівноваги між роботою та особистим життям;
- Вміння підтримувати та просувати уперед інновації та заходи з вдосконалення діяльності суду.

## Займайтеся аналізом постійно та вміло

*Навчальний курс. Основна рекомендація № 5*

Оскільки одного найкращого способу управління діяльністю суду не існує, керівники суду повинні використовувати прямі та опосередковані дані для аналізу унікальних для кожного суду обставин і умов діяльності. Надійна інформація та поінформований аналіз забезпечують підґрунтя для підзвітності та постійного вдосконалення.

**Знання, навички, вміння та здібності**

- Знання потреб в інформації та даних, а також національних, на рівні штату та місцевих баз даних; знання того, як можна отримати потрібну інформацію, аналізувати необхідні дані, користуватися послугами та звітністю статистичних та аналітичних підрозділів;
- Здатність до допитливості та відкритого, чесного та безперервного ретельного аналізу ефективності діяльності суду;
- Вміння визнавати та визначати проблеми, ставити «діагнози», аналізувати та знаходити альтернативні рішення;
- Вміння використовувати об'єктивні дані та повідомлену інформацію при прийнятті рішення про, або проведенні оцінки ефективності виконавської діяльності;
- Навички логічного та неформального мислення;
- Знання Стандартів ефективності судочинства» та відповідної системи оцінки та аналізу ефективності;

- Вміння використовувати інструменти оцінки ефективності виконавської діяльності та розподілу ресурсів, а також засоби визначення відповідності стандартам для вимірювання відносної вартості програм, ефективності та результатів діяльності суду;
- Знання стратегій, методик та навичок – зокрема, пов'язаних з загальним управлінням якістю та інструментарієм поточного управління діяльністю;
- Вміння вносити корективи до на основі проведеної оцінки ефективності діяльності суду

National Association for Court Management (NACM) http://www.nacmnet.org/CCCG/cccg_2_corecompetency_leadership.html

### *4.1.2. Кадрова робота, як компетенція*

## Управління людськими ресурсами

*Що таке основна компетенція та чому вона важлива*

Суди потребують добрих працівників – компетентних, сучасних, професійних, етичних та відданих справі. Суди, які добре працюють, найкращим чином використовують можливості своїх суддів та інших працівників незалежно від їхніх конкретних посадових обов'язків чи службових завдань. Оскільки суди проводять прийом на роботу, відбір кандидатів, займаються стосунками з найманими працівниками, аналізом та оцінкою посад, їхньою класифікацією, адмініструванням оплати праці та соціальних виплат, та ще й управлінням ефективністю виконавської діяльності, всім цим вони демонструють те, у що вірить суд, а також його цінності та стандарти. Мета полягає не в тому, аби забезпечити добре управління людськими ресурсами у посередньому суді, що нічим іншим більш не вирізняється – ми ведемо мову про суд с високою ефективністю роботи.

Судові лідери визначають правильну тональність управління людськими ресурсами, коли їхнє управління судом є узгодженим і стратегічним – тобто, коли існує бездоганний зв'язок між управлінням оборотом справ, освітою, підготовкою та розвитком кадрових ресурсів, бюджетним плануванням та фінансуванням, інформаційними технологіями та людськими ресурсами.

Як майже будь-яка інша установа державного чи приватного сектору, суди витрачають більшу частину свого бюджету на оплату праці та соціальних виплат. Проте послуги, що їх надають судді та решта працівників – чи то телефоном, чи за робочим столом, чи у залі засідань, чи у суддівському кріслі – відрізняються від послуг, що надають інші організації: адже справа судів – забезпечувати справедливість згідно з законом, відправлення правосуддя, рівноправність доступу до правосуддя, а також незалежне та неупереджене ставлення до кожного та до прийняття рішень.

Оскільки неупередженість та незалежність є основними цінностями суду, управління людськими ресурсами має так само бути чесним та об'єктивним. Необхідно приймати на роботу, підтримувати розвиток та просувати кар'єрними сходинками правильних людей. У випадку помилок їх необхідно виправляти. А працівники відділу людських ресурсів мають бути професійними, підзвітними та визнаватися життєво необхідними для виконання судом мети його діяльності.

Судова незалежність справедливо керує філософією, структурою та рішеннями судової системи управління людськими ресурсами. Говорячи словами Олександра Хемілтона з його книги «Федераліст-78», «… якщо повноваження судити не відокремити від законодавчих та виконавчих повноважень, про свободу годі й казати». Хоча суди й отримують фінансування від інших гілок влади самостійно або в межах державної системи

фінансування, судова система управління людськими ресурсами має повсякчас лишатися під контролем суду й бути незалежною у своїй філософії, формі та практиці.

Досягнути незалежності непросто. Більшість судів у порівнянні з іншими роботодавцями та, зокрема, іншими урядовими структурами є лише незначними роботодавцями. У багатьох судах першої інстанції працює менше 20 осіб. Якщо не брати до уваги великі мегаполіси, виявиться, що в судах зазвичай працює не більше 100 осіб, причому кількість співробітників у більшості судів не перевищує 300 осіб.

Через свої малі розміри, штати судів нерідко відносять до інших урядових установ й навіть часом включаються у їхні бюджети. Це може викликати в декого бажання вважати суди «ще одним підрозділом» зі своїми працівниками відділу людських ресурсів, політикою, процедурами та практиками, який, попри це, має лишатися «таким, як усі інші підрозділи». Неналежне упадання перед кадровою системою виконавчої гілки влади може призвести до негативних наслідків. Наприклад: судовий персонал має підтримувати й одночасно робити вигляд, ніби забезпечувати незалежність та неупередженість судових процесів, й зокрема, процесів прийняття рішень. Суд повинен мати можливість гнучко коригувати робочі графіки працівників зали судових засідань, котрим інколи доводиться працювати понад визначений робочий час через слухання справ або інші судові заходи, без втягування в зобов'язання щодо оплати чи інших компенсацій зайвих понаднормових годин роботи. Якими б не були розроблені умови прийому на роботу, відбору кандидатів, працевлаштування, оцінки та оплати праці, визначення винагород, забезпечення особистого розвитку судового персоналу або управління ним, судова система повинна керувати й значною мірою контролювати свою функцію управління людськими ресурсами – або поставити на кін свою незалежність, імідж та ефективність.

Кидають виклик судам та їхнім лідерам також зміни факторів середовища та умов на ринку робочої сили. Серед існуючих тенденцій – старіння робочої сили, наявність молодих працівників з іншою шкалою цінностей та сподіваннями, більша кількість жінок, більше расових та етнічних «меншин», більше іммігрантів – зрештою, більше розмаїття стилів життя. Серед нових проблем, які несе сьогодення – нові способи телекомунікацій, інші системи бонусів та премій, нові правила та графіки роботи, необхідність конкурувати з іншими роботодавцями, як державними, також і приватними, зміни у практиках лідерства… Фактори середовища, зміни характеристик робочої сили та вимоги суспільства щодо підзвітності кидають виклик судам та їхнім лідерам, вимагаючи гострого відчуття нагальності від практик упрваліннян судовими людськими ресурсами. Але є судова культура зазвичай є доволі консервативною. Вищі судові фахівці – судді – промовляють та вдягаються у підкреслено поміркований, специфічний й безпомилково традиційний спосіб; але при цьому їм доводиться займатися складними, швидкоплинними та непростими питаннями: «Кого віддати під варту? Як нам забезпечити рівновагу між суспільною безпекою, презумпцією невинності та обґрунтованими підозрами?» Така високо консервативна культура не повинна породжувати сухі судові рішення або зашкарублі практики управління судовою діяльністю та судовими м людськими ресурсами. Чекати, доки складні питання робочого середовища та робочої сили щезнуть самі по собі, ніколи не було доцільно; тепер це навіть неприйнятно.

Управління судовими людськими ресурсами повинно відбуватися з гідністю, але без нудності, належно, але водночас енергійно, правильно, але при цьому й творчо. Надавачі послуг найвищого ґатунку, незважаючи на те, чи працюють вони у приватному секторі (з останніх прикладів можна навести «Нордстрем» або «Уол-Март»), а чи у державному, встановлюють той єдиний стандарт, по якому мали б рівнятися й послуги судочинства. Прийняття на роботу та відбір кандидатів, освіта й підготовка, особистий розвиток та справедливість у судовій системі повинні бути принаймні не нижчими за рівнем, ніж в

решти державних чи приватних роботодавців, або навіть кращими за них. Суд повинен бути справді зразковим роботодавцем.

Ефективне управління людськими ресурсами не тільки уможливлює ефективність виконавської діяльності, але й також підвищує мораль, посилює в працівників почуття справедливості та власної гідності. Люди, які працюють у судах – це особливі люди. Їхні посади, їхня робота у судах не можуть бути замалими для справжнього людського духу. Завдяки належному лідерству управління судовими людськими ресурсами робить внесок в усвідомлення значимості цих професій та гордості за власну роботу, які є значно вищими за будь-яку зарплатню, бо вони визначають незмінні цілі та відповідальність судів.

## Бачення та мета діяльності

*Навчальний курс. Основна рекомендація № 1*

Суди, що ефективно управляються, мають стратегічне бачення, яке віддзеркалює незмінні цілі діяльності та сферу відповідальності суду. Стратегічне бачення суду має відтворюватися в управлінні людськими ресурсами та всіх інших судових функціях і процесах. Суди мають виступати зразковими роботодавцями, чия політика та практика відповідає законодавчим та нормативним актам про працю, а також відповідним етичним кодексам федерального рівню та рівню штату. Проте законодавчі вимоги, накладені іншими, повинні відповідати принципу незалежності судочинства та доктрині збереження внутрішньо притаманних судовим органам повноважень. Компетентна судова система незалежна у своїй філософії, формі та практиках. Вона забезпечує правосуддя не тільки у залі судових засідань, але також телефоном, за робочим столом чи через адвокатів, уповноважених виступати у цьому суді. Коли управління людськими ресурсами віддзеркалює мету діяльності суду та узгоджене з його стратегічним баченням, воно таким чином підтримує усі інші основні судові компетенції – зокрема, лідерство, формування бачення мети діяльності та стратегічне планування, та освіту, підготовку та особистий розвиток персоналу.

**Знання, навички, вміння та здібності**

- Знання цілей та меж відповідальності Основних рекомендацій навчального курсу для персоналу суду та їхнє застосування у системі управління людськими ресурсами;
- Знання того, як людські ресурси підтримують усі інші основні компетенції;
- Знання того, яким чином незалежність судової влади, верховенство права, доктрина збереження внутрішньо притаманних повноважень та відповідне прецедентне право спрямовують виконання політики та практики у сфері людських ресурсів;
- Знання мети діяльності, бачення та системи цінностей суду, а також способів використання людських ресурсів для підтримки цього бачення;
- Здатність розробляти стратегічне бачення для суду (за його відсутності) та застосовувати це бачення до управління людськими ресурсами;
- Здатність формулювати визначення того, яким чином стандарти етичності поведінки та відповідні місцеві, регіональні та національні кодекси етичної поведінки стосуються політики, процедур та практики управління людськими ресурсами;
- Вміння контролювати та брати на себе відповідальність за людські ресурси та за забезпечення ролі суду як зразкового роботодавця;
- Знання того, яким чином добре керовані людські ресурси сприяють створенню здорового робочого середовища та формуванню ефективних та відданих справі працівників апарату суду;
- Здатність донести (з повагою, якщо це необхідно) до суддів, залучених до сфери людських ресурсів, думки про те, що суддівська недоторканність не поширюється на кадрову політику, практику та рішення по кадрових питаннях;

- Здатність забезпечити незалежність судових людських ресурсів у питаннях філософії, форми та практики.

## Засади

*Навчальний курс. Основна рекомендація № 2*

Аби судові лідери могли управляти людськими ресурсами та вдосконалювати їх, вони повинні розуміти засади. Засади починаються з аналізу роботи задля розуміння судових посад та посадових обов'язків, необхідних компетенцій та особливих умов роботи. Визначення, залучення, прийом на роботу та конкурсний відбір найкращих кандидатів на судові посади, як також винагорода за працю, утримання працівників та забезпечення їхнього кар'єрного росту й підготовки є основними засадами управління людськими ресурсами. Винагорода за працю передбачає, щонайменше, різноманітні форми грошової винагороди та інших компенсацій. Винагорода за працю походить від управління ефективністю виконавської діяльності, але це більше, ніж атестація ефективності. Нагально важливими є стосунки між працівниками та забезпечення відповідності законодавчо-нормативним вимогам. Наскільки судові працівники є репрезентативними відносно місцевої спільноти? Ефективні команди судових лідерів знають засади управління людськими ресурсами та вміють їх вправно використовувати.

**Знання, навички, вміння та здібності***

- Вміння залучати, розвивати, мотивувати та утримувати компетентних працівників суду;
- **Здатність розробляти та вдосконалювати політику у сфері людських ресурсів та відповідну нормативну базу для судової гілки влади;**
- **Знання місцевих, регіональних та національних законодавчих і нормативних актів та правил, що стосуються персоналу й працевлаштування; знання правових засад перебування на державній службі;**
- Знання аналізу роботи, складання проектів посадових інструкцій, вміння контролювати їх виконання;
- Здатність здійснювати нагляд за прийомом на роботу, управляти процесом набору кадрів, в тому числі, з урахуванням коефіцієнтів доходності. Вміння використовувати відповідні методи відбору кандидатів, в тому числі, інтерв'ю та залучення зовнішніх центрів оцінки кандидатів;
- Навички нагляду за процесами профорієнтації молодих працівників, в тому числі, щодо цілей діяльності та меж відповідальності судів, конкретних цінностей суду та його структури;
- Знання методів атестації ефективності виконавської діяльності працівників та управління нею. Навички нагляду за оцінкою ефективності виконавської діяльності окремих працівників, перегляду попередніх результатів оцінки та використання зворотного зв'язку;
- Знання того, як визначати межі роботи, встановлювати очікування щодо ефективності виконавської діяльності та співвідносити їх з завданнями та цілями діяльності на рівні окремих структурних підрозділів та цілої судової установи;
- Навички нагляду за моніторингом ефективності виконавської діяльності та оцінки з метою виявлення організаційних проблем та вироблення рішень таких проблем;
- Знання принципів та методів документального фіксування проблем ефективності виконавської діяльності та поведінки, а також відповідних дій персоналу;

- Знання того, коли та як надавати консультативну підтримку, вживати заходів дисциплінарної відповідальності, переводити та звільняти працівників суду, які спричиняють до проблем у його діяльності.

*Тут наведено скорочений перелік. З повним переліком можна ознайомитися на веб-сайті NACM.

## Контекст та справедливість

*Навчальний курс. Основна рекомендація № 3*

Справедливість у сфері судових людських ресурсів забезпечує прийнятність дій працівників суду, й особливо, вищих керівників. З точки зору справедливості, суд повинен виступати зразковим роботодавцем, який відповідає меті діяльності суду та захищає основні зацікавлені сторони у судовій системі. Одними з таких зацікавлених сторін є, зокрема, працівники суду. Організаційна структура суду, правила перебування на посадах державної служби, процедури відзначення заслуг працівників та колективні трудові договори визначають той організаційний контекст, у якому здійснюється справедливе управління судовими людськими ресурсами. Яким би не був цей контекст, управління судовими людськими ресурсами має бути справедливим і неупередженим.

**Знання, навички, вміння та здібності**

- Здатність донести до кожного працівника суду відданість суду справі рівного ставлення до кожного, хто працює в ньому або звертається до нього, незалежно від особливостей структури та фінансування суду;
- Знання державної та організаційної структури, в рамках якої працює суд, меж законних повноважень суду та інших державних лідерів, а також їх наслідків для управління людськими ресурсами;
- Здатність застосовувати закони діяльності на федеральному рівні та рівні штату, знання міжкультурних, етнічних, расових, релігійних особливостей та стилів життя, а також гендерних питань у політиці та практиці управління людськими ресурсами;
- Вміння приймати на роботу та забезпечувати особистий розвиток працівників, які є репрезентативними для конкретної місцевої громади, й зокрема, груп населення, які є вразливими за ознаками доходу або іншими ознаками;
- Знання того, як забезпечувати відправлення правосуддя, справедливість, рівноправність та узгодженість в управлінні людськими ресурсами;
- Здатність стимулювати формування судової культури, яка з готовністю реагуватиме та повідомлятиме за інстанціями випадки упередженості у діяльності суду як на рівні стосунків між працівниками, також і в стосунках працівників суду та представників громадськості;
- Знання ефективних процедур оскарження та проведення внутрішніх дисциплінарних розслідувань, які врівноважують права позивачів та звинувачуваних в упередженості та інших формах неналежної поведінки, яка негативно впливає на реальну та очікувану справедливість;
- Навички реагування та належного врегулювання проблем, скарг та клопотань працівників, в тому числі, щодо звинувачень у сексуальних домаганнях;
- Здатність донести до кожного працівника суду відданість суду забезпеченню рівного ставлення до кожного, хто працює в суді або звертається до нього, незалежно від особливостей організаційної структури чи фінансування суду;

- Знання державної та організаційної структури, в рамках якої працює суд, меж законних повноважень суду та інших державних лідерів, а також їх наслідків для управління людськими ресурсами.

## Управління та нагляд

*Навчальний курс. Основна рекомендація № 4*

Уміле управління та нагляд за управлінням людськими ресурсами є нагально необхідним для будь-якої організації, в тому числі, судів. Компетенція щодо управління людськими ресурсами включає в себе не тільки функції, що традиційно пов'язуються з «кадровою роботою», але також знання, навички, вміння та здібності, асоційовані з лідерством, наглядом та управлінням гармонійно об'єднаним судом. Не підлягає сумніву, що основою управління людськими ресурсами є лідерство та управління. Тут ми бачимо явне дублювання з іншою основною компетенцією NACM – лідерством. Судові лідери, які займаються людськими ресурсами, повинні бути досвідченими керівниками та контролерами. З допомогою притаманних їм практик та поведінки вони моделюють цінності, ставлення та поведінку, якими й відзначається високоефективний суд. Вони розуміють значення узгодженості в усій структурі суду. Людські ресурси є критично необхідними для створення гармонійно узгодженого суду та підтримання культури високоефективного суду.

**Знання, навички, вміння та здібності**

- Навички запровадження політик, процедур та робочих правил у сфері людських ресурсів, які мають додаткову цінність й відповідають цілям діяльності та стратегічному баченню суду;
- Здатність утримувати управління людськими ресурсами, освіту, підготовку та особистий розвиток персоналу, а також інші підрозділи суду на одному рівні;
- Уміння врівноважувати потребу в правилах, структурі та узгодженості з потребою в організаційному згуртуванні та гнучкості управління персоналом суду та вирішення питань людських ресурсів;
- Навички забезпечення надання персоналом підрозділу людських ресурсів єдиних та узгоджених послуг та підтримки інших структурних підрозділів суду, керівництва та інших працівників;
- Вміння забезпечувати нагляд за діяльністю персоналу підрозділу людських ресурсів та інших лінійних керівників суду з питань планування їхньої роботи, а також роботи з іншими працівниками суду та для них;
- Навички ефективного письмового та усного спілкування з працівниками з питань людських ресурсів з урахуванням потреб суду та стратегічного бачення його мети;
- Вміння організувати робочу діяльність та розподіляти робочі обов'язки поміж відповідних підлеглих;
- Навички делегування робочих обов'язків персоналові підрозділу людських ресурсів та іншим працівникам суду;
- Здатність передбачати потреби у наборі, підготовці добровільних помічників та управлінні ними;
- Вміння моделювати способи заохочення, наставницької, тренерської та консультативної підтримки персоналу, а також варіанти вирішення проблем працівників;

- Ефективні навички нагляду, зокрема, з наданням необхідної скеровуючої підтримки без заглиблення у «мікроуправління»;
- Навички створення, надихання ефективних робочих колективів у суді та управління ними;
- Вміння своєчасно та конструктивно реагувати на зауваження та пропозиції окремих працівників та структурних підрозділів суду;
- Вміння визнавати досягнення високоефективних працівників та структурних підрозділів суду;
- Вміння мотивувати окремих працівників та структурні підрозділи суду з метою підвищення ефективності їхньої виконавської діяльності, в тому числі, вміння відзначати, віддавати належне та забезпечувати інші форми відзначення, включно з виплатою фінансової винагороди;
- Здатність слухати підлеглих та співпрацювати з ними, а також забезпечувати застосування відповідної здатності іншими членами «судової родини»;
- Уміння прогнозувати виникнення нових проблем, очолювати та скеровувати впровадження змін у суді та його системі управління людськими ресурсами;
- Вміння визначати та зберігати структуру керування діяльністю суду та роль управління людськими ресурсами у такій структурі;
- Здатність доносити до працівників суду та інших основних зацікавлених сторін думку про те, що суд є незалежним та підзвітним роботодавцем.

# 4.2. АНАЛІЗ ПОСАД ТА ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ

### *4.2.1. Аналіз виконання посадових функцій*

**АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ ПОСАДОВИХ ФУНКЦІЙ**

*Письменные методы*

***Пример 1.***

Метод критических ситуаций.

Инструкция для руководителя: записывайте в соот¬ветствии с данной формой все позитивные и негативные ситуации, в которые был вовлечен работник. Делайте это, не откладывая.

Дата_____

Описание ситуации _____

_____

Как действовал работник _____

Какое поведение работника ожидалось / было бы правильным _____

_____

Какой результат достигнут_____

Оценка руководителя _____

Дополнительные комментарии _____

_____

«Минусы»:

Непонятно, что же считать критической ситуацией, требующей описания

Количество записей, будет зависеть от личности руководителя и его любви / нелюбви к бумагам.

Метод предполагает, что подчиненный постоянно находится «на глазах» у руководителя и ничто не останется незамеченным. Технологический процесс во многих организациях этого не гарантирует.

Ведение подобных записей при наличии нескольких подчиненных — дополнительная и серьезная нагрузка на руководителя

Отрицательная реакция подчиненных на создание такого досье.

Метод критических ситуаций целесообразен для оценки сотрудника в период испытательного срока или «перевоспитания», когда крайне важно постоянное наблюдение за его действиями и последующий анализ.

Поведенческие рейтинговые шкалы

Поведенческие рейтинговые шкалы, известные как BARS (Behaviourally anchored rating scales), сочетают рейтинговые методы и черты поведения на рабочем месте в различных ситуациях.

В организации сотрудники независимо друг от друга опрашиваются о различных примерах поведения. Затем эти примеры собираются и обобщаются и передаются опять опрашивавшимся, что¬бы предложить им разместить примеры на шкале. Наиболее часто повторяющиеся у различных респондентов оценки берутся за основу при построении поведенческих рейтинговых шкал.

В результате поведенческие рейтинговые шкалы описывают различные варианты поведения в ситуации от желательного и ожидаемого до крайне нежелательного.

Пример

Поведенческая рейтинговая шкала: отношения с клиентом

- Выясняет важную для клиента информацию и делает необходимые телефонные звонки, даже если это не входит в его обязанности.....A
- Часто проводит с клиентом час и более, чтобы выявить источники трудностей и проблем клиента.....B
- Обычно остается спокойным даже с раздраженными клиентами .....C
- Если ответ на проблему клиента не возникает немедленно, часто говорит клиенту, что не обладает необходимой информацией .....D
- Иногда до десяти минут не обращает внимания на ждущего клиента, даже если в этот момент не очень занят.....E
- Регулярно заставляет клиентов ждать десять минут и более и отвечает на их вопросы с комментариями, наподобие «Я не обязан все знать».....F

Метод поведенческих рейтинговых шкал достаточно сложен и требует высокой квалификации при подготовке. Его имеет смысл применять для тех работ, в которых очень важны черты поведения в различных ситуациях.

Рейтинговые методы

Наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации — рейтинговый. Суть его заклю¬чается в том, что работники получают оценку по задан¬ным критериям в соответствии с выбранной шкалой.

Пример 1

a) Графические рейтинговые шкалы

Предмет оценки — руководство

Обеспечивает помощь, обучение, наставничество
Почти никогда 1 2 3 4 5 Почти всегда

Четко объясняет подчиненным, что от них требуется
Почти никогда 1 2 3 4 5 Почти всегда

Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности
Почти никогда 1 2 3 4 5 Почти всегда

Поощряет персонал за хорошую работу
Почти никогда 1 2 3 4 5 Почти всегда

Доводит важную информацию до подчиненных
Почти никогда 1 2 3 4 5 Почти всегда

b) Список

Предмет оценки — руководство

1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество
   да нет
2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется
   да нет
3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности

да нет

4. Поощряет персонал за хорошую работу
да нет

5. Доводит важную информацию до подчиненных
да нет

Пример2

Оценка эффективности служащих

Оцениваемые качества:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 КОЛИЧЕСТВО (ОБЪЕМ) РАБОТЫ | | | | | |
| ..... результат работы/скорость работы..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 КАЧЕСТВО РАБОТЫ ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.1. Тщательность работы — точность/безошибочность ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.2. Равномерность работы — работа без значительных колебаний ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ | | | | | |
| 3.1. Подвижность мышления — способность быстро перестроиться в новой ситуации ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.2. Анализ ситуации / установка приоритетов — видение связей/оценка существенного ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.3. Самостоятельность — самостоятельность при выполнении заданий ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.4. Экономность — ориентированность на деятельность, минимизирующую расходы..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 РАБОЧИЙ СТИЛЬ | | | | | |
| 4.1. Инициативность — личный стиль при выполнении заданий; применение неординарных решений в нестандартных ситуациях..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.2. Выдержка — готовность планомерно работать до завершения задания ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.3. Выносливость — способность отвечать различным по интенсивности требованиям ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.4. Надежность — правильное и в срок выполнение заданий ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.5. Многосторонность — временное исполнение других работ ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ | | | | | |
| 5.1. Обмен полученной информацией - устный и письменный обмен информацией с сотрудниками ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.2. Работа в команде — доказанная готовность к сотрудничеству для совместного решения задачи ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.3. Убедительность —ясное изложение сути дела | | | | | |

и зашита личного мнения..... 1 2 3 4 5
5.4. Контактность — готовность к контакту с сотрудниками, тактичность и дипломатич¬ность ..... 1 2 3 4 5

Самооценка

Пример 1

1. Опишите КРАТКО вашу текущую работу _____

_____

_____

2. Назовите 3 свои самые сильные стороны в работе _____

_____

_____

3. Можете ли вы определить 3 свои слабые стороны в работе _____

_____

_____

4. Какую работу вы хотели бы выполнять _____

_____

_____

5. Оцените свои навыки на работе

| А- исключительные | Б- в соответствии с требованиями | С- бывают затруднения |
|---|---|---|

- ♦ Управление людьми.
- ♦ Постановка задач.
- ♦ Организаторские навыки.
- ♦ Коммуникативные навыки.
- ♦ Делегирование.
- ♦ Принятие решений.
- ♦ Управление временем.
- ♦ Планирование.
- ♦ Поддержка и сопровождение клиентов.
- ♦ Решение проблем.
- ♦ ...

Можно предложить респондентам оценить свои знания и навыки, разбив их на группы и увязав с характером выполняемой работы.

Пример2

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами?

- Образование.
- Умственные способности.
- Личные качества.
- Навыки межличностного взаимодействия.
- Коммуникативные навыки.
- Управленческие навыки.
- Опыт.
- Обучаемость.
- Предприимчивость.

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами? (для технических специалистов)

- Аналитические навыки.
- Креативность.
- Реалистичность.
- Объективность.
- Аккуратность.
- Навыки самоорганизации.
- Достижение ключевых целей.
- Техническая компетентность.
- Хорошее отношение к руководству.

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами ? (для оценки организационных и ад¬министративных навыков)

- Логический подход.
- Новаторство.
- Позитивное отношение.
- Административная компетентность.
- Достижение целей.
- Скорость и аккуратность.
- Умение свести воедино разные задачи.
- «Раскачивание» статуса-кво.
- Умение укладываться в определенные временные рамки.

Что из перечисленного вы считаете своими самыми слабыми сторонами?

- Слишком агрессивный.
- Отсутствует контроль времени.

- Неумение слушать.
- Неассертивный.
- Некреативный.
- Избегание конфликта.
- Плохой коммуникатор.
- Слишком рискованный.
- Пессимистичный.

Далее по специальной методике данные характеристики ранжируются, и получается самооценка.

Управление по целям

Пример1

Цель — предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достиже¬ния, и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Структура:

Аттестация начинается с руководства организации и будет осуществляться «сверху вниз», чтобы обеспечить совместимость целей на всех уровнях.

Частота проведения:

- В зависимости от потребности, но не реже одного раза в год.
- После того как пройдет период введения в должность (при изменении функций и ответственности).
- После периода организационных изменений.
- Для оценки развития.

Формат:

1. У каждого сотрудника состоится аттестационное интервью со своим непосредственным начальни¬ком. Во время интервью обсуждаются достижения и неудачи, а также факторы, более всего влияющие на достижение результата. Также обсуждаются, согласовываются и фиксируются задачи на ближайший период (12 месяцев) и определяется соответствующая потребность в обучении для реализации поставленных задач.

2. Сотруднику предоставляется не менее недели для подготовки к аттестационному интервью. Сотрудник получает для изучения аттестационный бланк. Подготовка необходима как сотруднику, так и руководителю, задачей которого является обеспечение конструктивной атмосферы во время беседы и подготовка информации, позволяющей объективно оценить деятельность сотрудника.

3. Собеседование проводится вдвоем. В ходе интервью заполняется аттестационный бланк, который подписывается обеими сторонами.

Обучение:

Все руководители, проводящие аттестацию, должны пройти соответствующее обучение.

Спорные вопросы:

В случае несогласия сотрудника с результатами аттестационного интервью и/или отказа поставить подпись под заполненным аттестационным бланком вопрос передается на рассмотрение вышестоящему руководителю (в отдел управления персоналом).

В аттестационную форму рекомендуется включить:

1. Содержание работы:
- ♦ основные функции;
- ♦ ответственность;
- ♦ роль в подразделении;
- ♦ по каким параметрам оценивается деятель¬ность.

2. Деятельность:
- ♦ В какой степени достигнуты поставленные ра¬нее цели. Если не полностью, в чем причина.
- ♦ Вклад в работу подразделения.
- ♦ Возможность максимально использовать свои знания и опыт. Препятствия успешной работе.
- ♦ Обучение и как оно повлияло на деятельность.
- ♦ Оценка по основным критериям.

3. Определение целей на последующий период:
   - S pecific конкретные.
   - M easurable измеримые.
   - A greed согласованные.
   - R ealistic реалистичные.
   - T imebound определенные по времени.

4. Развитие:
- ♦ Потребность в обучении.
- ♦ Организация обучения.

5. Комментарии.

### *4.2.2.. Приклади посадових інструкцій судових управлінців та працівників суду (США)*

| | | |
|---|---|---|
| **Назва посади** | Адміністратор справ | CL-25 |
| **Професійна категорія*** | 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** |
|---|
| • Якнайефективніше 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.<br>• Готувати та аналізувати необхідні звіти. Перевіряти дані, наведені у звітах, з тим щоб було дотримано критеріїв гарантування якості. Перевіряти, чи сплачені судові збори за раніше подані документи, а також чи немає серед отриманих документів недозволених.<br>• 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.<br>• 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.<br>• 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 інфо- |

рмації 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 змісті кожного документу чи події при внесенні реєстраційних записів та вчиненні відповідних дій. Знання розподілу типів справ за номерами між суддями. 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 недозволених, 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) зі 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 регулювання судів. Крім того, близькість цієї посади до адвокатів, що практикують у суді, робить будь-які помилки помітнішими, і вони за дуже короткий час негативно позначаться 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.

***Слайд 22***

**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**

## ОКРУГ СНОХОМІШ ПОСАДОВІ ОБОВ'ЯЗКИ

## МЕНЕДЖЕР З УПРАВЛІННЯ СУДОВИМИ СПРАВАМИ ТА СПРАВАМИ НЕПОВНОЛІТНІХ ПРАВОПОРУШНИКІВ

Спеціальний номер 6095

ЗАГАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ

Керувати департаментами Управління судовими справами та справами неповнолітніх правопорушників Координаційної Установи, яка обробляє та утримує судові юридичні документи та записи з громадських, кримінальних, сімейних відносин, ствердження дійсності заповіту/опікунства, всиновлення/батьківських прав, психічних захворювань, неповнолітніх правопорушників та з питань утриманців, що розглядаються у Вищому Суді у справах неповнолітніх.

ОПИС РОБОТИ

1. Планування, організація, координація, та керування роботою підрозділу Управління судовими справами та справами неповнолітніх правопорушників; розподіл та нагляд, безпосередньо або з допомогою ініціативної групи та/або наглядачів, роботи співробітників підрозділу.

2. Здійснення нагляду, перевірки та оцінки роботи співробітників підрозділу; обрання, найом на роботу, та підвищення працівників, проведення періодичної оцінки якості роботи працівників та консультування працівників стосовно якості виконання роботи, визначення дисциплінарних потреб працівників та, в разі потреби, ефективна рекомендація щодо дисциплінарних заходів.

3. Впровадження нових законів та процедур в разі потреби; розробка письмових процедур та політики; нагляд за існуючими процедурами в сенсі їхньої відповідності статуту штату; вживання заходів в разі виявлення недоліків, вирішення проблем та забезпечення їх відповідності законам штату; рекомендація контактів Окружного Прокурора з метою отримання юридичних консультацій, в разі потреби.

4. Підготовка щорічних бюджетів підрозділу; підготовка цілей та нормативів за програмою; збір статистичної інформації по підрозділу та звітування; адміністрування ухваленого бюджету.

5. Здійснення нагляду за роботою, закупівлею, та встановленням покращених автоматичних систем з обробки та зберігання та офісними процедурами і допомога у встановленні стандартів для поточного розвитку систем державного рівня, зміна та впровадження систем відстеження інформації.

6. Робота в якості менеджера по зв'язкам з громадськістю з допомогою системи судового управління Вищого Суду штату Вашингтон; розробка, внесення рекомендацій, та впровадження системи відстеження інформації.

7. Представлення Координаційної установи в комітетах державного та місцевого рівнів та оперативних групах.

8. Розробка, втілення та здійснення нагляду за веденням досьє департаменту, включаючи прийом, індексацію/маркування, запити, та безпеку всіх юридичних документів, що зберігаються в Вищому суді округу Снохоміш.

9. Здійснення нагляду за наданням технічно обробленої юридичної інформації широкій громадськості; відповідь на специфічні або технічно складні питання, на які не

можуть відповісти працівники; отримання, розгляд та вирішення громадських жалоб та проблем.

ОПИС РОБОТИ (продовження)

10. Тренування оперативних груп Управління судовими справами та справами неповнолітніх правопорушників з метою написання процедур та звітів для тлумачення судових постанов, статутів штату, делегування на оцінку тренувальних програм та аналізу якості роботи.

МІНІМАЛЬНІ ВИМОГИ ЩОДО КВАЛІФІКАЦІЇ

Диплом бакалавра з бізнес-адміністрації, громадської адміністрації або подібної сфери; та п’ять (5) років досвіду роботи в правовій системі, що включає в себе два (2) роки наглядової/управлінської діяльності в сфері обробки документів, або освіта в будь-якій подібній сфері, та/або досвід роботи, що надав необхідні знання та навички. Має пройти робочі тести.

СПЕЦІАЛЬНІ ВИМОГИ

Необхідно мати дійсні у штаті Вашингтон водійські права.

ЗНАННЯ ТА НАВИЧКИ

Знання:

- теорія, принципи та практики з управління та нагляду;
- діяльність координаційної установи, практики та процедури;
- судові постанови, процедури, закони та нормативно-правові акти діяльності Вищого суду;
- юридичні та процедурні питання, що мають прямий вплив на створення автоматичних комп’ютерних систем;
- юридична термінологія, документація та діловодство;
- комп’ютерні системи та програмне забезпечення по відношенню до координаційної установи та систем штату.
- вивчення, тлумачення та застосування законів, постанов, кодексів та процедур, підтримка судових записів;
- розуміння та виконання складних усних або письмових інструкцій;

Компетентність:

- застосування теорії, принципів та концепцій до специфічних записів та управління справами та обслуговування клієнтів;
- планування, організація та управління роботою підрозділу округу;
- ефективний нагляд за роботою зазначеного персоналу;
- координування та підготовка бюджету підрозділу;
- аналіз роботи підрозділу та внесення рекомендацій в разі потреби;
- вміння працювати під тиском та розподіляти обов’язки;
- започаткування та підтримка ефективних робочих відносин з зазначеними або обраними службовцями, відповідним персоналом та громадськістю;
- ефективне спілкування в усній та письмовій формі, з різноманітними особами та групами з різним життєвим досвідом;
- ефективне вирішення проблем за власною ініціативою;

- вміння вдало розподіляти час та володіння організаторськими навичками;
- вміння спілкуватися з особами в розпачі та особами, що неприязно налаштовані;
- вміння на високому рівні обслуговувати внутрішніх та зовнішніх клієнтів;
- підтримувати добре колективне середовище.

НАГЛЯД

Робітник такої кваліфікації отримує загальні директиви від Координатора Округу або Головного Заступника Координатора Округу та наділяється широкими повноваженнями щодо вищезазначеної роботи в підрозділі. Робота перевіряється шляхом зустрічей та періодичними звітами по стану справ та шляхом оцінки отриманих результатів. Прямий нагляд виконується спеціально призначеним персоналом.

УМОВИ РОБОТИ

Робота виконується в звичайних офісних умовах.

Спеціальний номер: 721679

Встановлений клас: Грудень 1982 - Наглядач за правовими процесами та записами

Переглянуто та змінено назву: Серпень 1991, Лютий 1999, Квітень 2001, Липень 2005

Переглянуто та змінено назву: Січень 2008 (до того зазначений як: Менеджер з правових питань та записів)

Категорія рівних можливостей найма на роботу: 1

Рівень заробітної плати: 110

***4.2.3.. Посібник з розробки посадових обов'язків (Канада)***

# Методичні рекомендації щодо набору персоналу в Управління фінансового нагляду Канади (OSFI)

Зміст

Частина 1.Посібник з розробки посадових обов'язків

Частина 2.Починаємо....

Частина 3.Відбір кандидатів на посади

## Посібник з розробки посадових обов'язків

### Вступ

Цей посібник присвячено розробці опису посадових обов'язків.

Опис посадових обов'язків надає актуальну інформацію про обов'язки працівника, який обіймає ту чи іншу посаду. Опис посадових обов'язків створюється/переглядається щоразу, коли створюється нова посада; змінюється зміст проекту/програми, в результаті чого виникає необхідність у внесенні змін до посадових обов'язків; змінюється характер роботи, що призводить до технологічних змін або в разі проведення організаційних перетворень.

Опис посадових обов'язків має визначати:

- обгрунтування існування даної посади;
- очікувані результати роботи на цій посаді;
- шляхи досягнення очікуваних результатів.

Опис посадових обов'язків (тут і надалі – Опис) є основою оцінки якості роботи посадової особи. Опис містить інформацію, необхідну для аналізу змісту роботи за чотирма критеріями:

- ноу-хау;
- вирішення проблем;
- відповідальність;
- умови роботи.

Документ має також визначати критерії оцінки показників роботи.

**Система оцінки показників роботи:**

- містить механізм забезпечення внутрішньої справедливості;
- встановлює ієрархічну систему посад;
- впорядковує посади, що знаходяться на одному рівні ієрархічної структури;
- надає засоби аналізу ролі даної посади у порівнянні з іншими посадами.

### Елементи опису посадових обов'язків

Для зручності при підготовці опису посадових обов'язків радимо скористатись шаблоном, наведеним у додатку А.

1. **Загальна інформація про посаду**

Визначте таку інформацію: номер посади, назва посади, структурний підрозділ, місцезнаходження, дата оновлення, якщо йдеться про нову посаду – дата набрання чинності.

**2. Мета створення посади**

Обгрунтуйте існування посади в організації (1-2 речення).

**3. Організаційна структура**

Вкажіть посаду безпосереднього керівника; кількість і назви посад, що підпорядковуються керівникові; чисельність і посади осіб, які підпорядковуються працівникові на даній посаді.

**4. Основні обов'язки**

Цей розділ складається з низки стислих виразів, що підсумовують основні посадові обов'язки, починаючи з найважливіших, що пов'язані з найбільшими витратами часу. Корисно вказувати частку робочого часу, потрібну для виконання кожного обов'язку. Цей розділ є найбільш важливим в документі.

**Рекомендований підхід**

Звісно, при написанні цього розділу Ви можете вдаватись до власних методів. Ми ж рекомендуємо процедуру, наведену нижче.

А. Виділіть головні або найважливіші обов'язки.

Б. Згрупуйте основні обов'язки за належністю до загальних категорій обов'язків і впорядкуйте ці категорії за важливістю, наприклад, управління роботою, формування політики чи планування/розробка програм, аналітична робота, координація, застосування технічних навичок/знань, адміністративне управління, налагодження внутрішніх/зовнішніх зв'язків тощо.

В. Все, що здійснюється на роботі, повинно мати мотивацію. Для кожного обов'язку поясніть у загальних рисах, як посадовець виконуватиме цей обов'язок.

**Важливе зауваження**

Вживайте дієслова в активному, а не пасивному стані.

**Приклади основних обов'язків**

1. Надавати підтримку в здійсненні проектного менеджменту певним групам працівників Комісії з нагляду за фінансовими установами.

**Що і як робити?**

- Контролювати хід робіт за проектами згідно з встановленими контрольними показниками і регулярно доповідати керівництву про результати контролю;
- Своєчасно отримувати і надавати потрібну інформацію працівникам проектів.

2. Вдосконалити систему, за яку відповідає посадовець.

- Розробити бізнес план і скласти бюджет вдосконалення системи;
- Діяти як менеджер проекту, який відповідає за контроль процесу бюджетування і впровадження проекту;
- Контролювати процеси вирішення проблем, що виникають у стосунках з виконавцями робіт; консультувати керівництво щодо вирішення поточних чи складних проблем, а також розробити пропозиції/рекомендації стосовно модифікації чи внесення важливих змін до системи.
- Оцінити поліпшення чи вдосконалення існуючої системи; випробувати, ухвалити і прийняти результати робіт виконавців.

**5. Вирішення проблем**

Стисло опишіть специфіку аналітичної роботи на даній посаді, її новизну й очікувану складність (3-4 речення). Опишіть також середовище, в якому виконуватиметься

аналітична робота, і ступінь свободи мислення; на яку допомогу може розраховувати посадовець з боку інших працівників; наявність накопиченого досвіду роботи на даній посаді; наявність прецедентів та обмежень.

**6. Підзвітність**

Окресліть не більше 5 повноважень чи рішень, які може приймати посадовець самостійно, та до 5 рекомендацій, які посадовець може подавати своєму безпосередньому начальнику. При цьому опишіть:

- Ступінь свободи дій, ступінь законодавчого і процедурного контролю, наявність чи відсутність рекомендацій;
- Вплив роботи посадовця на кінцевий результат; наслідки тих чи інших дій посадовця;
- Сферу впливу роботи на даній посаді – власне посада, певний структурний підрозділ, Управління фінансового нагляду (OSFI) в цілому, галузь чи кілька галузей.

**7. Умови роботи**

Нижче наведено рекомендації, що використовуються Комісією з фінансового нагляду для оцінки умов роботи. Будь ласка, надайте інформацію, що стосується кожного розділу рекомендацій.

Фізичні зусилля. Робота на посаді може вимагати докладання фізичних зусиль, що різняться за інтенсивністю, тривалістю, частотою або комбінаціями цих чинників, які спричиняють фізичний стрес чи фізичну втому.

Фізичне оточення. У процесі роботи посадовець у тій чи іншій мірі піддається неминучій дії фізичних і середовищних чинників, що збільшують ризик нещасних випадків, виникнення фізичного дискомфорту чи хвороби.

Напруження органів почуттів. Робота на посаді може вимагати напруження органів почуттів (наприклад, в процесі читання, спостереження, навчання, слухання), що може різнитись за інтенсивністю, тривалістю і частотою залежно від конкретних потреб роботи.

Розумове напруження. В процесі роботи посадовець може піддаватись дії різноманітних чинників, що є специфічними для даного процесу чи робочого оточення, і збільшують ризик виникнення в людини напруження, неспокою або тривоги.

**8. Знання та досвід**

Стисло опишіть рівень знань і досвід, необхідні для виконання посадових обов'язків (наприклад, теоретичні знання, вміння вести переговори для укладання колективних угод тощо).

**9. Знання мов**

Розробка вимог до знання мов

1) Визначте ті посадові обов'язки, виконання яких потребує знання другої мови.
2) Визначте вимоги до кожної складової знання мови (вміння читати, писати й спілкуватись усно).

Вміння читати

- Рівень "А": встановлюється, коли від посадовця вимагається розуміти прості тексти.
- Рівень "Б": встановлюється, коли від посадовця вимагається розуміти більшість описових матеріалів на пов'язані з роботою теми.

- Рівень "В": встановлюється, коли від посадовця вимагається розуміння більш складних текстів на різні професійні теми, у тому числі добре розуміння неоднозначностей.

Вміння писати

- Рівень "А": встановлюється, коли від посадовця вимагається писати другою мовою окремі слова, речення, прості вирази чи запитання на звичні теми.
- Рівень "Б": встановлюється, коли від посадовця вимагається писати другою мовою короткі описові тексти і тексти, що спираються на факти. Посадовець мусить опанувати граматику і мати достатній словниковий запас, що вміти писати на пов'язані з роботою теми.
- Рівень "В": встановлюється, коли від посадовців вимагається складати письмові пояснення та описові документи на формальні і неформальні теми, що мають відношення до його роботи. Від посадовця вимагається також вміння виражати свої думки логічно й послідовно.

Вміння спілкуватись усно

- Рівень "А": встановлюється, коли посадовець у щоденній роботі користується простою та обмеженою за змістом мовою. Посадовець повинен вміти ставити й відповідати на прості запитання, віддавати й розуміти прості розпорядження і вказівки.
- Рівень "Б": встановлюється, коли робота на посаді вимагає вільного володіння другою мовою, а саме: вміння підтримувати розмову на конкретні теми, доповідати про здійснені заходи, віддавати чіткі й зрозумілі розпорядження підлеглим і робити пояснення й описи, що спираються на реальні факти.
- Рівень "В": встановлюється, коли посадові обов'язки передбачають роботу у неординарних ситуаціях, в яких необхідно вміти зрозуміти і виразити тонку, абстрактну або складну ідею на звичні чи незвичні робочі теми. Посадовець повинен вміти підтримати думку, виражати й розуміти ідеї, сформульовані опосередковано.

Майте на увазі, що зазвичай від кандидатів на двомовні посади в системі державної служби та/або в сфері нагляду вимагається знання мов щонайменше не рівні "Б" по кожній складовій знання мови.

**10. Конфіденційність/секретність**

Вимоги щодо конфіденційності/секретності спираються на фактичні потреби в обмеженні доступу до інформації і характеризують рівень доступу до всієї інформації, необхідної для виконання посадових обов'язків.

**Додаткова перевірка надійності**

Додаткову перевірку необхідно здійснювати, якщо посадовець отримує доступ до:

- інформації, втрата чи оприлюднення якої може нанести шкоду організації;
- захищеної особової інформації;
- інформації, яка не може бути класифікована як конфіденційна чи секретна, але при цьому все одно потребує підвищеного захисту.

**Перевірка благонадійності**

Існує три рівні (категорії) доступу до інформації, що встановлюються залежно від типу інформації або інших цінностей, з якими особа має справу, працюючи на даній посаді.

1. Конфіденційно: Якщо оприлюднення інформації може певною мірою зашкодити державним інтересам. Під цю категорію підпадає левова частка інформації або цінностей, що не є об'єктом загального користування.

2. Секретно: Якщо оприлюднення інформації може серйозно зашкодити державним інтересам.

3. Абсолютно секретно: Якщо оприлюднення інформації може завдати надзвичайно великої шкоди державним інтересам – негайної та непоправної. Звісно, під цю категорію підпадає обмежений обсяг інформації.

Додаткову інформацію про кодування документів, якими користуються у повсякденній роботі можна отримати на веб сторінці у мережі інтернет за адресою:

http://hqintranet/AdminServices/eng/file/Security_text.htm

Зразок бланку

**Управління фінансового нагляду Канади (OSFI)**

**1. Загальна інформація**

Номер посади:
Назва посади:
Сектор:
Структурний підрозділ:
Місце знаходження:
Дата останньої редакції:
або
Дата запровадження нової посади:

**2. Мета роботи на посаді**

**3. Організаційна структура**

Безпосередній керівник:
Кількість підлеглих цього керівника та їхні посади:
Кількість підлеглих по відношенню до даної посади, назви їхніх посад:

**4. Основні завдання**

**5. Вирішення проблем**

**6. Підзвітність**

**7. Умови роботи**

Фізичні зусилля:
Фізичне оточення:
Увага:
Розумове напруження:

**8. Знання та досвід роботи**

**9. Знання мов**

**10. Вимоги до (рівень) благонадійності**

**11. Ухвалення**

Керівник Дата

**Методичні рекомендації щодо проведення оцінки умов роботи в Управлінні нагляду за фінансовими установами Канади (OSFI)**

Ці методичні рекомендації визначають типовий рейтинг посад або типів посад, але не охоплюють весь спектр посад. Рейтинги є прикладами, що можуть застосовуватись до інших типів посад.

**Фізичні зусилля**

1. Працівник проводить значну частку робочого часу у комфортній позиції і має можливість часто рухатись. Інколи виникає потреба переміститись чи підняти той чи інших предмет. Офісна робота, що вимагає вкрай незначних фізичних зусиль і передбачає поодинокі подорожі.

3. Більшість часу працівник сидить або ходить/стоїть. Регулярно виникає потреба нахилитись або пересунути/підняти легкі предмети чи обладнання. Така фізична діяльність є характерною для організаційної офісної роботи, діловодства, а також роботи, пов'язаної з перенесенням комп'ютерів laptop та офісних матеріалів за межі офісу.

5. Постійне перебування в стоячому положенні, постійне ходіння чи виконання обмежених рухів. Працівник часто сидить чи стоїть в одному й тому самому положенні з обмеженою можливістю рухатись. Часта необхідність піднімати й носити матеріали чи обладнання помірної ваги. Така фізична діяльність характерна для роботи секретарки у приймальні, яку доводиться підміняти, щоб вона отримала можливість розім'ятись, або для посад, що передбачають часті подорожі з перенесенням важких валіз чи робочих матеріалів.

7. Регулярні й тривалі фізичні навантаження, наприклад, ходіння, стояння, нахиляння, підіймання сходами, піднімання матеріалів або обладнання, у тому числі важкого чи незручного. Така фізична діяльність характерна для працівників, зайнятих прийманням та відправленням пошти та обслуговуванням клієнтів, а також для роботи на посадах, що передбачають часті подорожі із зміною часових поясів.

**Фізичне середовище**

1. Працівник перебуває у зручному офісному приміщенні. Будь-які несприятливі умови трапляються нечасто і не справляють серйозного впливу.

3. Працівник перебуває у зручному офісному приміщенні, в якому, однак, неможливо працювати наодинці. Умови можуть породжувати незначний дискомфорт: наприклад, у приміщення встановлено комп'ютери загального користування.

5. Регулярне піддавання дії чинників, що спричиняють помірний дискомфорт або створюють можливість виникнення нещасного випадку або захворювання. Посади, робота на яких передбачає перебування в тимчасових приміщеннях, що не є складовою частиною робочого середовища Управління фінансового нагляду (OSFI); наприклад, посади виїзних інспекторів.

7. Часте піддавання шуму, бруду, пилу, газам, перепадам температур, що спричиняють дискомфорт та/або ризик настання нещасного випадку або захворювання як у напів-виробничому середовищі (канцелярія, склади тощо).

**Застосування органів почуттів**

2. Окремі випадки виникнення необхідності приділяти помірну увагу (слухати чи спостерігати) тому, що відбувається поруч, тобто вести облік, робити нотатки, вичитувати документи.

4. Регулярна необхідність приділяти помірну увагу (слухати чи спостерігати) тому, що відбувається поруч, наприклад, вичитувати документи, вести облік або робити нотатки.

6. Часта необхідність приділяти велику увагу виконанню такої роботи як вичитування важливих документів, складання докладних нотаток із застосуванням одночасно двох органів почуттів.

8. Часта необхідність приділяти прискіпливу увагу роботі, в ході якої два чи більше органів почуттів застосовуються одночасно, наприклад, одночасне слухання, спостерігання та складання важливих нотаток або читання і введення даних.

10. Постійна необхідність приділяти прискіпливу увагу певному процесу, в якому одночасно застосовуються кілька органів почуттів, наприклад, ретельний аналіз даних у колонках, таблицях, вивчення значних за обсягом документів.

**Психологічний стрес**

3. Робота є різноманітною, але з елементами повторюваності. Певний тиск виникає через необхідність дотримуватися встановлених термінів завершення робіт, виробничих планів, точності та інших аналогічних вимог.

5. Робота та робоче середовище часто повторюється або є незмінними; темп робіт практично неможливо контролювати. В ході роботи можуть виникати неприємні ділові контакти та/або занепокоєння з приводу можливих неприємних ситуацій. Наприклад, робота в канцелярії, обслуговування клієнтів тощо.

8. Робота під постійним тиском, спричиненим необхідністю дотримання термінів виконання робіт, виробничих планів, численних пріоритетів, точності та інших аналогічних вимог. Неприємні ділові контакти та/або певне занепокоєння з приводу виникнення неприємних ситуацій. Має місце певна шкода нормальному сімейному життю через роботу у вечірній час і відрядження.

10. Робота характеризується постійним тиском, спричиненим необхідністю дотримання термінів виконання роботі, виробничих планів, точності та інших аналогічних вимог. Неприємні ділові контакти та/або часті занепокоєння з приводу неприємних ситуацій. Протистояння, часті відрядження, які певною мірою шкодять сімейному життю.

14. Робота передбачає забезпечення виконання робіт іншими особами, здійснення керівних функцій, забезпечення продуктивності роботи і вирішення кадрових проблем. Час від часу надходять настійливі запити на отримання потрібних результатів; одночасно надходить кілька запитів на прийняття важливих рішень і виконання важливих дій. Нерідко виникає конфронтація або доводиться займатись неприємними справами. Робота регулярно перешкоджає нормальному сімейному життю. Ці умови роботи є характерними для керівних посад.

16. Постійне поєднання настійливих запитів на досягнення потрібних результатів, одночасних запитів на прийняття важливих рішень і виконання важливих дій. Робота в умовах громадської критики, конфронтації чи неприємних контактів. Інтереси роботи часто конфліктують із соціальним та сімейним життям. Ці умови роботи є характерними для роботи на вищих керівних посадах.

**Посадові вимоги до знання мов**
**Структурний підрозділ**:

**Посада за класифікацією**:

**Назва посади**:

**Вимоги до знання мов**:

Знання двох мов (англійської та французької)

Обов'язкове знання англійської мови

Обов'язкове знання французької мови

Обов'язкове знання англійської АБО французької мови

**Вимоги до рівня володіння мовою на посаді**:

**Англійська як друга мов**а:

Вміння читати

Вміння писати

Вміння спілкуватись усно

**Французька як друга мова**:

Вміння читати

Вміння писати

Вміння спілкуватись усно

**Очікуваний розподіл часу на ознакою використання мови**:

Англійська мова: ____%

Французька мова: ____ %

**Місце роботи**:

Торонто

Ванкувер

Оттава

Монреаль

**Функції, що виконуватимуться на посаді**:

Обслуговування широкого загалу

Обслуговування працівників OSFI

Особисте обслуговування

Нагляд

Розгляд скарг

Інші функції

**Рекомендація надана**: _____ (директор) _____ (дата)

**Радник відділу кадрів**: _____ _____

## 4.3. ПОШУК КАНДИДАТІВ

### *4.3.1 . Приклади оголошень про вакансію (США)*

Можливість для кар'єри

| **Посада** | |
|---|---|
| **Менеджер судових справ** | |
| **Місце знаходження** | |
| **Альбукерк, Нью-Мехіко** | |
| **Кваліфікаційний рівень** | **Кінцева дата** |
| **CL 23 кат. 1 – CL 25 кат. 25 ($29,461 - $45,040 щорічно), в залежності від кваліфікації** | **До заміщення вакансії; розгляд заяв починається 13 травня 2008 р** |
| **Характер посади** | |
| **Це постійна або тимчасова (на невизначений термін) посада (з пільгами), на умовах постійної або часткової зайнятості; заміщення вакансії обумовлене фінансуванням та навантаженням. Можливе заміщення однієї або більше вакансій. У разі найму працівника категорії CL 23, після завершення терміну служби та виконання інших умов ця посада має потенціал підвищення до категорій CL 24 – CL 25 без подальшого конкурсу. У разі найму працівника категорії CL 24, після завершення терміну служби та виконання інших умов ця посада має потенціал підвищення до категорії CL 25 без подальшого конкурсу.** | |
| **Загальна характеристика посади** | |
| Ця посада належать до оперативного відділу секретаріату суду у справах про банкрутство і підзвітна начальнику оперативного відділу. Менеджери судових справ слідкують за проходженням справ про банкрутство і ходом відповідних проваджень, що здійснюються на основі принципу змагальності сторін, з моменту відкриття справи до її вирішення, здійснюючи офіційний облік справ, забезпечуючи виконання необхідних процедурних кроків та виконуючи необхідні завдання щодо інформування, адміністративні та секретарські завдання. Крім того, менеджери справ відповідають за ведення обліку даних та контроль їх якості, а також за допомогу у підготовці користувачів до роботи з системою CM-ECF.<br>Представницькі обов'язки: Ефективний менеджмент справ про банкрутство та відповідних проваджень, що відбуваються на основі принципу змагальності сторін, з моменту відкриття справи до її вирішення. Перегляд матеріалів, отриманих в електронній формі, з метою забезпечення точності, своєчасності та доступності даних, які містяться в матеріалах справи. Перегляд паперових документів, поданих до суду. Перевірка матеріалів справ та списку справ щодо наявності всіх необхідних документів та дотримання всіх термінів до закриття справи та здачі її до архіву. *Копію повної посадової інструкції можна завантажити з веб-сайту суду: http://www.nmcourt.fed.us/usbc/* | |
| **Кваліфікація** | |
| Обов'язкова кваліфікація: Щоб мати право претендувати на дану посаду як особа з кваліфікаційним рівнем CL 23, необхідно мати диплом випускника | |

вузу (або бути еквівалентно сертифікованим), а також загальний стаж роботи не менше двох років. Для отримання заробітної плати вище мінімального рівня, аж до категорії 25 (з урахуванням володіння потрібними для суду навичками та оцінки якості досвіду), потрібен принаймні один рік стажу за спеціальністю. Щоб мати право претендувати на посаду як особа з кваліфікаційним рівнем CL 24, кандидат повинен мати
принаймні один рік роботи за спеціальністю на посаді, еквівалентній категорії CL 23. Для отримання заробітної плати вище мінімального рівня, аж до категорії 25 (з урахуванням володіння потрібними для суду навичками та оцінки якості досвіду), потрібні принаймні два роки стажу за спеціальністю на посаді, еквівалентній категорії CL 23. Щоб мати право претендувати на посаду як особа з кваліфікаційним рівнем CL 25, кандидат повинен мати принаймні два роки стажу за спеціальністю, в тому числі один рік роботи на посаді, еквівалентній категорії CL 24. Для отримання заробітної плати вище мінімального рівня, аж до категорії 25, стаж роботи за спеціальністю повинен налічувати принаймні два роки роботи на посаді, еквівалентній CL 24.

Крім того, необхідний досвід роботи на персональному комп'ютері в середовищі Windows. Кандидат повинен продемонструвати вправність у користуванні принаймні трьома із перелічених нижче речей: Інтернет, Microsoft Excel, електронні поштові програми, програми роботи з базами даних, текстові редактори, програми організації роботи/складання графіків. Кандидати з достатньою кваліфікацією мають до співбесіди заповнити анкету, пройти перевірку на знання та навички, необхідні для виконання посадових обов'язків, та/або тримати запрошення на співбесіду

Загальний досвід: Секретарська, офісна чи інша робота з поступовим підвищенням відповідальності, яка вказує на володіння або на здатність оволодіти конкретними знаннями та навичками, необхідними для виконання посадових обов'язків.

Спеціальний досвід: Секретарська робота з поступовим підвищенням відповідальності, що вимагає регулярного чи періодичного застосування секретарських процедур, у тому числі стандартного використання клавіатури та використання спеціальної термінології, демонстрації уміння розуміти та застосовувати спеціальні правила, регламенти, директиви та закони. Такий досвід зазвичай набувається в юридичних фірмах, офісах юрисконсультів, банківсько-кредитних фірмах, навчальних закладах, організаціях соціальної служби, установах, які займаються операціями з нерухомим майном, корпоративних адміністраціях або відділах кадрів/бухгалтеріях.

Альтернативний досвід: Додатковий спеціальний стаж може бути замінено необхідним загальним стажем.

**Освіта**

Освіта вище рівня середньої школи в акредитованому вузі може бути замінена необхідним загальним стажем роботи з розрахунку: один академічний рік (30 навчальних годин у семестрі або 45 у кварталі) дорівнює дев'яти місяцям досвіду.

**Бажані чинники кваліфікації /конкуренції**

Перевага віддаватиметься кандидатам із знанням або досвідом в одній або кількох із зазначених нижче областей: 1) судовий процес або юридична робота, бажано стосовно справ про банкрутство; 2) обслуговування клієнтів та багатоканальна телефонна система; 3) інформаційний аналіз, що включає гарантування якості, коригування даних та звітування.

**Особисті характеристики**

Ця посада вимагає відмінних навичок співпраці та вміння слухати клієнта, швидко визначаючи його потреби та пріоритети. Успішний кандидат повинен мати гарні багатопрофільні навички менеджменту та володіти яскраво вираженими навичками міжосо-

бистісного, усного та письмового спілкування. Важливими характеристиками є вміння бути «командним гравцем» та виявляти гнучкість у мінливому середовищі. Уважність до деталей критично важлива. Кандидат повинен уміти напружено працювати, враховувати численні пріоритети за умов швидких змін. Важливим є вміння пристосовуватися до змін у вимогах, завданнях та підходах до робочих процесів.

**Пільги**

Працівники суду США у справах про банкрутство мають особливий статус і не включені до класифікаційної системи державної служби на конкурентній основі. Посади належать до Системи судового персоналу. Для працівників передбачений широкий пакет пільг (в залежності від типу посади), до числа яких може належати таке:

- Щонайменше 10 оплачуваних святкових днів
- Оплачувана щорічна відпустка з розрахунку 13 днів на рік за перші три роки, 20 днів після трьох років та 26 днів після п'ятнадцяти років
- Оплата лікарняного з розрахунку 13 днів на рік
- Пільги за програмою Охорони здоров'я федеральних службовців (альтернативно)
- Групове страхування життя федеральних службовців (альтернативно)
- Гнучка програма пільг (альтернативно)
- Програма пільг при користуванні приміським транспортом (альтернативно)
- Програма стоматологічного та офтальмологічного страхування федеральних службовців (альтернативно)
- Страхування на випадок хронічної хвороби (альтернативно)
- Пенсійні пільги
- План економного витрачання коштів
- План на випадок довготривалої непрацездатності особи (альтернативно)
- Надбавки за стаж державної служби

**Інформація для кандидатів**

Зацікавлені кандидати мають подати такі документи:
(1) супроводжувальний лист
(2) резюме з характеристиками (із зазначенням імен, адрес, телефонних номерів); і
(3) заяву кандидата на посаду в федеральній судовій системі, Форма AO78 (можна завантажити у форматі *pdf* з інформаційного сайту www.nmcourt.fed.us/usbc/ або у суді Сполучених Штатів у справах про банкрутство, 500 Gold Avenue SW, 10th Floor, Albuquerque, New Mexico.

представлення: особисто, електронною поштою, факсом, поштою США

за адресою Human Resources, Vacancy Announcement #2008-02
United States Bankruptcy Court
500 Gold Avenue SW, 10th floor
PO Box 546
Albuquerque, NM 87103-0546
E-mail: nmbc_hr@nmcourt.fed.us
Факс: 505-348-2440

**Кінцевий термін:** До заміщення вакансії. Розгляд заяв почнеться 13 травня 2008 р. **НЕПОВНІ ЗАЯВИ НЕ РОЗГЛЯДАТИМУТЬСЯ**. Розглядатимуться кандидатури лише тих кандидатів, що мають необхідну кваліфікацію. Витрати на поїздку не відшкодовуватимуться; кандидати, відібрані для співбесіди, мають приїхати за власний рахунок.

Ми створюємо адекватні умови проживання для кандидатів, що мають інвалідність. Якщо вам потрібні адекватні умови проживання у будь-який період процесу претендування та прийому на роботу, будь ласка, поінформуйте нас про це. Рішення щодо забезпечення адекватних умов проживання приймаються на індивідуальній основі.

**Умови прийому на роботу:**

- Працівники повинні бути громадянами США або мати дозвіл на роботу у Сполучених Штатах.
- Працівники вважатимуться найнятими тимчасово до отримання результатів перевірки
  відсутності судимостей та перевірки ФБР або слідчих органів.
- Працівники отримуватимуть заробітну плату на депозит у Системі електронних платежів (EFT)

Працівники суду Сполучених Штатів у справах про банкрутство мають особливий статус, і на них не поширюються вимоги щодо державної служби на конкурентній основі. Зазвичай це називається роботою з можливістю звільнення за бажанням роботодавця або працівника (“at will”), тож трудові відносини можуть бути розірвані судом із зазначенням причини або без цього. Крім того, відповідно до нашої кадрової політики, ви матимете статус стажера впродовж одного року, і в цей час ваш керівник регулярно оцінюватиме якість вашої роботи. Під час вашого стажування ви можете бути звільнені без пояснень у будь-який момент.

Працівники суду Сполучених Штатів у справах про банкрутство повинні дотримуватися Кодексу етики та поведінки, примірник якого видається для ознайомлення кандидатам на їх прохання.

**Додаткову інформацію про суд Сполучених Штатів у справах про банкрутство ви знайдете на нашому веб-сайті:**

**www.nmcourt.fed.us/usbc**

**Суд Сполучених Штатів у справах про банкрутство має статус роботодавця, що надає рівні можливості кандидатам при прийомі на роботу**

## 4.4. ДОБІР ПРАЦІВНИКІВ

**4.4.1.** ***Порядок проведення конкурсу, положення про психологічне тестування та перелік питань на конкурс з додатками (апеляційний суд 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, що 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 І-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 до профілю 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 наступні 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 проективні 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 про результати психологічного тестування повинні забезпечувати конфіденційність її використання. В разі допущення витоку інформації про безпо-

середні 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.

### 4.4.2. *Рекомендації щодо підготовки та проведення співбесіди; компетентність: термінологія (Канада)*

## Типові запитання для співбесіди (інтерв'ю)для з'ясування компетентності працівників чи кандидатів

## Зміст

Аналітичне мислення

Побудова ділових відносин

Лідерство у впровадженні змін

Налаштованість на навчання

Концептуальне мислення

Розвиток потенціалу інших працівників

Гнучкість

Вплив і впливовість

Налаштованість на інформованість

Ініціативність

Інноваційне мислення

Спілкування/інформування

Турбота про інтереси організації

Професійна компетентність

Налаштованість на результат

Впевненість у собі

Орієнтованість на якнайкраще обслуговування клієнтів

Лідерство у колективі

Колективна робота і співпраця

**Аналітичне мислення**

**Аналітичне мислення** передбачає спроможність зрозуміти ситуацію, розклавши ситуацію на складові частини і поетапно проаналізувавши їх. Воно включає проведення систематичного аналізу окремих частин проблеми чи ситуації; виконання систематичного порівняння різних характеристик чи аспектів проблеми; обгрунтоване призначення пріоритетів; встановлення послідовності дій у часі; з'ясування причинно-наслідкових зв'язків, відносин типу "якщо...., тоді ..."

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Вміння розкласти тривіальну проблему на складові частини** |
| Рівень 2 | **Бачення основних зв'язків** |
| Рівень 3 | **Бачення множинних зв'язків** |
| Рівень 4 | **Спроможність виконувати складний аналіз** |

**Типові запитання**

1. Чи траплялось так, що Ви виявляли процедурну чи організаційну проблему раніше за керівництво чи інших працівників? Чи не могли б Ви описати застосований Вами підхід до вирішення проблеми?
2. У яких ситуаціях Вам доводилось аналізувати чи тлумачити чисельну чи фінансову інформацію?
3. У яких ситуаціях Вам доводилось аналізувати докладні звіти чи інші документи з метою виявлення проблеми?
4. Інколи ми здатні виявити невелику проблему до того, як вона перетвориться на велику. Чи можете Ви навести приклад такої ситуації з Вашою участю?
5. Опишіть найскладнішу інформацію, яку Вам доручили аналізувати. Що саме було складним, і якими були Ваші дії? Як Ви аналізували, і до чого Ви вдавалися, щоб зрозуміти суть проблеми?
6. Якими джерелами інформації Ви користуєтесь для виявлення/моніторингу проблем у сфері Вашої відповідальності? Наведіть приклад ситуації, в якій Ви користувались одним з цих джерел.
7. До доводилось Вам аналізувати пропозиції, подані Вашим колегою? Чи можете Ви навести приклад такого аналізу? Якого висновку Ви дійшли?
8. Опишіть складу ситуацію, в якій Ви мусили розмовляти з іншими, щоб отримати інформацію, необхідну Вам для прийняття важливого рішення чи підготовки рекомендації.
9. Чи можете Ви розповісти про важливий проект, за яким Ви працювали для клієнта, і в якому Вам відводилась важлива роль. З чого Ви починали?
10. Опишіть ситуацію, в якій Ваші дії можна охарактеризувати як методичні й послідовні у вирішенні питання чи потенційної проблеми.
    - Докладно опишіть ситуацію
    - Яки були Ваші кроки?
    - Коли це трапилось?
    - Хто був залучений до ситуації?
    - Що Ви зробили чи сказали?
    - Що сталось?
    - Чим все закінчилось?
11. Якими найбільш серйозні перепони Вам доводилося усувати у Вашій нинішній роботі?

**Побудова ділових відносин**

Ділове спілкування спрямовується на побудову і підтримку дієвих і вигідних (партнерських) відносин, а також мережі зв'язків з конкретними особами або організаціями, що є необхідними або можуть стати необхідними для досягнення встановлених цілей роботи.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Підтримання наявних робочих відносин** |
| Рівень 2 | **Встановлення нових відносин** |
| Рівень 3 | **Використання стратегічних відносин для вирішення конкретних питань** |
| Рівень 4 | **Використання мережі зв'язків/відносин** |

**Типові запитання**

1. Чи можете Ви описати деякі з Ваших методів подання своїх міркувань керівництву й колегам по роботі?
2. Інколи нам доводиться працювати з особами, з якими складно налагодити нормальні робочі відносини. Чи траплялось таке з Вами? Якою була Ваша реакція, і що Ви робили у такій ситуації?
3. Як Ви "розтоплюєте кригу" на першій зустрічі (з клієнтом, колегою, підлеглим)?
4. Розкажіть про найбільш неоднорідний за складом колектив, з яким Вам довелося працювати. Наведіть приклад питання/проблеми, яку Ви вирішували з цим колективом? Як Ви організовували свою роботу з ним?
5. Наскільки важливо побудувати регулярні відносини з колегами, рівними з Вами за рангом службовцями, наглядовими, керівними та іншими працівниками?
6. Опишіть, які кроки необхідно здійснити для встановлення довгострокового співробітництва з колективами та окремими особами?
7. Наведіть приклад конкретних заходів, здійснених Вами для встановлення тісних відносин (з клієнтами, колегами, колективами)?
8. Наявність мережі особистих знайомств/контактів допомагає керівникам бути в курсі останніх тенденцій та отримувати корисну інформацію. Розкажіть про ситуацію, коли одне з Ваших знайомств допомогло досягти важливу ціль. Як Ви створюєте мережу особистих знайомств/контактів? Якими методами Ви розширювали мережу особистих знайомств/контактів протягом останнього року?
9. Наведіть приклад того, як Ви інтегрували бачення ролі організації у конкретний план чи програму. Що то був за план? Що конкретно Ви робили? Якими були результати?
10. Зайве доводити важливість якнайкращого розуміння клієнтів. Розкажіть про одного з Ваших найважливіших клієнтів: як Ви з'ясували його потреби, і як Ви навчились успішно працювати з ним? До яких джерел інформації Ви вдавались?

## Лідерство у впровадженні змін

**Лідерство у впровадженні змін** передбачає інформування інших про зміни, якими супроводжується створення необхідного середовища. Ця характеристика включає також спроможність управляти здійсненням змін, від інформування персоналу до здійснення практичних заходів на підтримку нововведень.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Інформування про зміни у певній ситуації** |
| Рівень 2 | **Висвітлення змін у позитивному ключі** |
| Рівень 3 | **Застосування методології управління змінами** |
| Рівень 4 | **Підтримка змін** |

**Типові запитання**

1. Опишіть ситуацію, коли було надзвичайно важливо змінити поведінку і ставлення Ваших працівників.
2. Назвіть деякі з найскладніших для виконання розпоряджень, які Ви отримували?
3. До яких стратегій Ви вдавались, щоб проінформувати працівників про нові розпорядження? Як стратегії виправдали себе, а які – ні? Проілюструйте на конкретному прикладі.
4. Опишіть ситуацію, коли Вам довелось вносити суттєві зміни у встановлений порядок роботи, щоб привести його у відповідність зі стратегічними розпорядженнями. Яким саме чином Ви вносили зміни?
5. Опишіть ситуацію, у якій вам довелось "транслювати" загальне розпорядження керівництва в очікувані показники роботи конкретних працівників? Як Ви виконували це завдання? Якими були результати?
6. Опишіть ситуацію, коли Ви мали встановити пріоритети в роботі, щоб реалізувати нове бачення чи виконати певне розпорядження. Якими методами Ви схиляли працівників на свій бік? Якою була їхня реакція?
7. До яких найбільш новітніх стратегій чи методів Ви вдавались, виконуючи стратегічні розпорядження керівників?
8. Чи потрапляли Ви в ситуацію, в якій Вам доводилося займатися реорганізацією? Які рішення Ви приймали? З чиєї ініціативи?
9. Чи обіймали Ви коли-небудь посаду, яка уповноважувала Вас переглядати культуру чи цінності організації, в якій в той час працювали? Які заходи Ви вживали?
10. Які найбільші зміни Ви ініціювали в організаціях, в яких працювали?

## Налаштованість на навчання

**Налаштованість на навчання** є усвідомленням власних сильних сторін, потреби у розвитку власного потенціалу, глибоким розумінням еволюції обставин і необхідності здійснення відповідних заходів для поліпшення поточних і майбутніх показників роботи. Налаштованість на навчання передбачає також застосування набутих знань у різних ситуаціях.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Участь у процесах навчання** |
| Рівень 2 | **Вплив навчання на показники роботи** |
| Рівень 3 | **Розробка і виконання формальних планів навчання** |
| Рівень 4 | **Прогнозування майбутніх потреб** |

**Типові запитання**

1. Чи доводилось Вам вживати заходи, спрямовані на підвищення Вашої кваліфікації чи поліпшення показників роботи? Наведіть приклад.
2. Розкажіть про останній навчальний курс, який Ви відвідували. З якою метою Ви відвідували цей навчальний курс? Як Ви скористались отриманою на ньому інформацією?
3. Коли востаннє Ви організовували відкритий "зворотний зв'язок", щоб дізнатися про думку інших про Вашу поведінку? Як Ви скористались отриманою інформацією?
4. У будь-якій роботі бувають завдання, які можна виконати без додаткової підготовки, але бувають і такі, виконання яких потребує часу для здобуття нових знань чи

опанування нових навичок. Що Ви "схоплюєте на льоту", і з чим пов'язані додаткові витрати часу у Вашій нинішній роботі?

5. Опишіть ситуацію, коли у Вас виникали труднощі з вивченням чогось складного?
6. Опишіть ситуацію, коли Ви вивчили новий складний матеріал за короткий проміжок часу.
7. Як Ви визначаєте для себе потребу у поглибленні/розширенні своїх знань? Розкажіть про ситуацію, в якій Ви виявили потребу у подальшому навчанні? Що Ви зробили у тій ситуації?

**Концептуальне мислення**

**Концептуальне мислення** є спроможністю визначити неочевидні зв'язки між ситуаціями, а також з'ясувати, які питання лежать в основі складних ситуацій. У концептуальному мисленні застосовуються концептуальні та індуктивні міркування.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Застосування основних правил** |
| Рівень 2 | **Бачення основних принципів** |
| Рівень 3 | **Застосування концепцій** |
| Рівень 4 | **Аналіз складних даних чи ситуацій** |
| Рівень 5 | **Створення нових концепцій** |

**Типові запитання**

1. Розкажіть про випадок, коли Ви з'ясовували ситуацію чи вирішували проблему шляхом опитування кількох осіб.
2. Розкажіть про випадок, коли ви допомогли клієнту вирішити проблему.
3. Які складні проблеми Вам доводиться вирішувати на роботі? Чи можете Ви навести конкретний приклад того, як Ви поглиблювали свою обізнаність із проблемою?
4. Наведіть свіжий приклад виявлення проблеми, пов'язаною з Вашою поточною роботою. До яких джерел інформації Ви вдавались, щоб виявити проблему?
5. Які джерела інформації є у Вашому розпорядженні для вирішення проблем? Наведіть приклад використання одного з таких джерел інформації.
6. Наведіть приклад того, як Ви давали комусь роз'яснення з приводу складних даних чи представляли складні дані. Як саме Ви це робили?
7. Наведіть приклад виявлення Вами асоціативного зв'язку у наборі здавалось би неспорідненої інформації в ході аналізу ситуації чи потенційної проблеми.

**Розвиток потенціалу інших працівників**

Коли ідеться про **розвиток потенціалу інших працівників**, мається на увазі спроможність сприяти навчанню та розвитку інших через заохочення, управління ефективністю роботи, наставництво задля забезпечення задоволення нинішніх і майбутніх кваліфікаційних вимог як окремих працівників, так і Управління фінансового нагляду (OSFI) в цілому. Розвиток потенціалу інших працівників не обмежується реалізацією формальних посадових повноважень.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Консультування з конкретних питань** |
| Рівень 2 | **Надання рекомендацій з приводу набуття технічних навичок** |
| Рівень 3 | **Консультування у питаннях, що стосуються поліпшення певних складових компетентності** |
| Рівень 4 | **Сприяння розвитку потенціалу працівників** |
| Рівень 5 | **Сприяння задоволенню потреб організації в забезпеченні необхідної компетенції працівників** |

**Типові запитання**

1. З яких міркувань Ви встановлюєте для своїх підлеглих цільові показники роботи? Як саме Ви встановлюєте цільові показники роботи? Наведіть свіжий приклад.
2. Як Ви залучаєте працівників до процесу визначення їхніх потреб у розвитку власного потенціалу (якщо залучаєте взагалі)? Наведіть приклади.
3. Які методи, виходячи з Вашого досвіду, є корисними у визначенні потреб і потенціалу працівників? Розкажіть про застосування цих методів по відношенню до конкретної особи.
4. Як часто Ви аналізуєте показники роботи своїх підлеглих спільно з ними? Що саме ви обговорюєте? Розкажіть про обговорення, що запам'яталося Вам найбільше.
5. Як Ви з'ясовуєте, чи правильно користуються Ваші підлеглими новими навичками?
6. Як Ви реагуєте не незадовільну роботу своїх підлеглих? Яку допомогу надаєте?
7. Опишіть ситуацію, в якій лише Ви мали необхідні знання чи навички. Як Ви ділилися цими знанням чи навичками з іншими?
8. Розкажіть про те, як Ви сприяли розвитку потенціалу інших працівників. Хто ще залучався до цього процесу? Які методи наставництва Ви застосовували? Як часто на Вас покладалась роль наставника? Якими були результати?

## Гнучкість

**Гнучкість** полягає у спроможності працівника адаптуватись і працювати дієво у різних обставинах, з різними людьми і групами. Гнучкість передбачає розуміння і поділ різних, у тому числі, протилежних точок зору на певне питання; адаптацію своєї позиції, виходячи з особливостей конкретної ситуації та їх змін, а також легке сприйняття змін у посадових обов'язках.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Визнання точок зору інших** |
| Рівень 2 | **Адаптація процедур** |
| Рівень 3 | **Адаптація тактики** |
| Рівень 4 | **Адаптація чи зміна стратегії** |

**Типові запитання**

1. Під чиїм наглядом Ви працювали найбільш ефективно і чому? Під чиїм наглядом Ви працювали найменш ефективно і чому?
2. Опишіть ситуацію, в якій довелось швидко пристосовувати свою роботу до змін в пріоритетах Вашої організації чи структурного підрозділу. Як ці зміни стосувались безпосередньо Вас?
3. Опишіть ситуацію, в якій Вам було необхідно будь-що закінчити роботу у встановлений термін в умовах, коли робота постійно переривалась? Що спричиняло найбільші труднощі і чому?
4. Інколи нам доводиться працювати в умовах нової політики організації, з якою ми не поділяємо. Розкажіть про останній випадок, в якому ви не погоджувались з новою політикою чи порядком роботи, встановленим керівництвом. Чому Ви не погоджувалися? Що Ви робили у тій ситуації?
5. Опишіть найбільшу зміну, що трапилась з Вами на роботі. Як Ви пристосувались до цієї зміни?
6. Що скажуть нам про Вашу гнучкість особи, які надали Вам рекомендації?

7. Розкажіть про випадок, коли Вам довелось переглядати свої пріоритети в роботі у зв'язку із змінами в організації.
8. Розкажіть про випадок, коли Ваш начальник змінив вимоги до виконання завдання в процесі виконання цього завдання.
9. Розкажіть про випадок, коли Ви працювали за важливим проектом або виконували важливе завдання для внутрішнього клієнта, і умови виконання проекту/завдання були серйозно змінені, а термін завершення робіт залишився незмінним.
10. Менеджерам часто доводиться демонструвати високі показники роботи у складних умовах роботи. Чи потрапляли Ви у таку ситуацію? Якщо так, опишіть цю ситуацію.

**Вплив і впливовість**

**Вплив і впливовість** працівника полягає у здійсненні ним необхідних заходів та дієвому спілкуванні з іншими працівниками з метою досягнення поставлених цілей та очікуваних результатів через застосування взаємно вигідних рішень та вплив на певні події, питання та осіб.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Презентація фактів** |
| Рівень 2 | **Персоналізація фактів** |
| Рівень 3 | **Розробка взаємно вигідних рішень** |
| Рівень 4 | **Побудова коаліцій** |

**Типові запитання**

1. Наведіть приклад того, як у вирішення проблеми Ви "повели за собою" інших.
2. Як Ви подаєте приклад іншим працівникам? Проілюструйте свої дії конкретним прикладом.
3. Наведіть приклад того, як Ви залучили до виконання важливого проекту чи завдання спеціаліста, який не був членом робочого колективу.
4. Опишіть зустріч, під час якої Ви чинили вплив на дуже уразливу людину.
5. Кожний, хоча б раз в житті, спізнювався із завершенням роботи. Розкажіть про те, як таке трапилось з Вами востаннє через те, що хтось із Ваших колег не спромігся своєчасно виконати свої обов'язки. Що Ви робили у тій ситуації?
6. Далеко не кожен наш колега/партнер прагне до співробітництва у такій мірі, у який нам би хотілось. Розкажіть про випадок, коли хтось відмовився роботи те, що Вам було конче потрібно. Якою була Ваша реакція?
7. Розкажіть про те, як Ви мусили умовити клієнта погодитись з великими змінами у проекті, над яким Ви працювали для нього/неї. Як Ви переконували клієнта, щоб домогтися підтримки змін з його боку?

**Налаштованість на інформованість**

**Налаштованість на інформованість** працівника полягає у його бажанні мати у своєму розпорядженні повну і докладну інформацію, що реалізується через опитування або збирання даних більш загального характеру заради отримання цінних даних.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Опитування** |
| Рівень 2 | **Докладніше вивчення** |
| Рівень 3 | **Глибокий аналіз** |
| Рівень 4 | **Аналітичне дослідження** |
| Рівень 5 | **Досягнення повного розуміння** |

**Типові запитання**

1. Чи можете Ви навести приклад того, як Ви забезпечували свою інформованість щодо поточних тенденцій та наявних ідей у Вашій предметній області?
2. Наведіть приклад процедури чи системи, яка на Вашу думку є зручним засобом "тримати на контролі" питання, що є предметом Вашої уваги.
3. Наведіть приклад того, як Ви "відслідковуєте" стан законодавчо-нормативної бази у сфері Вашої роботи. Як Ви враховуєте у своїй роботі зміни у законодавчо-нормативній базі?
4. Наведіть приклад того, як Ви забезпечуєте свою інформованість про зміни у політиці або чинний порядок роботи у своїй організації.
5. Розкажіть про випадок, коли отримане від керівника розпорядження чи завдання було незрозумілим.
6. Опишіть складну ситуацію, в якій Вам довелося звертатись до людей за інформацією, необхідною Вам для прийняття важливого рішення чи підготовки важливої рекомендації.
7. Розкажіть про ситуацію чи проблему, яку Ви аналізували здебільшого через опитування кількох осіб.
8. Розкажіть про недавню проблему, яку Ви виявили, працюючи на нинішній або попередній посаді. До яких джерел інформації Ви при цьому вдавались?

**Ініціативність**

**Ініціативність** працівника полягає у розумінні потреб організацій і здійсненні тих чи інших заходів без підказки з боку інших.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Подання пропозицій** |
| Рівень 2 | **Аналіз наявних можливостей чи проблем** |
| Рівень 3 | **Наполегливість** |
| Рівень 4 | **Рішучість у кризових ситуаціях** |
| Рівень 5 | **Передбачення і наголошення на майбутніх можливостях і потребах** |

**Типові запитання**

1. Чи вдавалось Вам виявити шляхи полегшення своєї роботи? Наведіть приклад.
2. Розкажіть, коли востаннє Ви виконували проект, що вимагав значної ініціативності?
3. Опишіть випадок, коли Ви запропонували поліпшити роботу у Вашій організації.
4. Чи пропонували Ви якісь ідеї своєму керівникові останнім часом? Які саме? Чи були ці ідеї втілені в життя?
5. Опишіть внесену Вами пропозицію щодо поліпшення організації роботи? Що Ви робили, щоб цю пропозицію було прийнято?
6. Розкажіть про конкретні зміни, які Ви намагались здійснити у сфері Вашої відповідальності. Що Ви зробили, щоб ці зміни були реалізовані?
7. Що Ви можете сказати про проекти чи ідеї, які були реалізовані, впроваджені чи виконані передусім завдяки Вашим зусиллям? Наведіть конкретний приклад.
8. Опишіть методи, якими Ви змінювали організацію Вашої нинішньої роботи. Що підштовхнуло Вас на ці зміни?
9. Опишіть конкретні зміни, які Ви вносили у сфері своєї відповідальності. Як саме Ви здійснювали зміни?

10. Яку останню відзнаку чи нагороду Ви отримали? Як Ви досягли успіхів, за які Ви були нагороджені? Скільки осіб отримали таку ж саму відзнаку чи нагороду?
11. Що Ви робите не так, як Ваші рівні за рангом колеги по роботі? Чому? Проілюструйте конкретним прикладом те, що робить Вашу роботу унікальною.
12. Опишіть ситуацію, в якій Ви виявили проблему і вжили заходи для її усунення, а не чекали, доки ситуацію виправить хтось інший.
    - Як Ви підійшли до вирішення проблеми?
    - Яким був результат?
13. Чи шукали Ви коли-небудь шляхи підвищення продуктивності праці задля поліпшення показників роботи? Наведіть конкретний приклад підвищення продуктивності праці.
14. Пригадайте одне з Ваших найвизначніших пов'язаних з роботою досягнень. Які кроки були здійснені Вами, щоб досягти такого результату?
15. Наведіть приклад того, коли Ви робили більше, ніж від Вас вимагалось згідно з посадовими обов'язками OSFI.

**Інноваційне мислення**

**Інноваційне мислення** полягає у бажанні та спроможності працівника застосувати творчий підхід до вирішення питань і проблем. Інноваційне мислення передбачає здатність мислити нестандартно і творчо підходити до пошуку і використання ресурсів.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Виявлення потреби у застосуванні нових підходів** |
| Рівень 2 | **Пошук рішень поза межами звичного робочого середовища** |
| Рівень 3 | **Модифікація рішень, запозичених поза межами звичного робочого середовища** |
| Рівень 4 | **Розробка нових рішень** |
| Рівень 5 | **Нові теоретичні розробки** |

**Типові запитання**

1. Чи вносили Ви зміни у свою роботу? Чому і як Ви робили ці зміни?
2. Чи була у Вас можливість розробити інноваційне рішення проблеми?
3. Умови роботи на деяких посадах дають можливість бути креативним і застосовувати творчий підхід до виконання поставлених завдань. Розкажіть про випадок, коли ситуація на роботі давала Вам час для необхідного творчого пошуку. Чому цей творчий пошук виявився достатнім?
4. Опишіть використаний Вами інноваційний підхід до вирішення проблеми, що відрізнявся від стандартного. Як Ви прийшли до рішення використати саме цей підхід? Які інші варіанти вирішення проблеми Ви розглядали?
5. Пригадайте випадок, коли використання стандартного підходу до вирішення проблеми не давало бажаного результату. Що Ви робити у тій ситуації?
6. Розкажіть про випадок, коли Ви брались за нове завдання і усвідомлювали, що маєте потребу у нових підходах до його виконання. Що Ви робили у тій ситуації?
7. Яким було Ваше найбільше досягнення, пов'язане з роботою? Які кроки Ви здійснили задля цього досягнення?
8. Чи можете Ви пригадати проекти чи ідеї, що були успішно реалізовані передусім завдяки Вашим зусиллям? Чому Ви підтримували ці заходи? Чи довелось Вам долати чийсь опір? Як саме?

9. Чи мали Ви нагоду розробити інноваційне рішення проблеми чи знайти нестандартний вихід із складної ситуації? Як Ви знайшли інноваційне рішення? Яким був результат?

### Спілкування/інформування

**Спілкування/інформування** є спроможністю чітко та ясно надати і отримати інформацію. Ця спроможність передбачає вміння сприйняти й зрозуміти отриману інформацію і надати відповідь у відкритій та дієвій манері.

Рівень 1 **Вміння слухати**
Рівень 2 **Перевірка правильності розуміння**
Рівень 3 **Коригування стилю спілкування/інформування**
Рівень 4 **Виразне спілкування/інформування**

**Типові запитання**

1. Відносини між людьми характеризуються різними стилями, і цим люди відрізняються один від одного. Чи можете Ви навести два приклади людей, з якими Ви працювали разом, і з якими у Вас склались різні відносини?
2. Вислови “незгоди” часто використовується, щоб охарактеризувати відносини, що “не є ідеальними”. Як Ви виявляєте “незгоди”, і що Ви робите для їх усунення?
3. Що Ви робите для досягнення взаємного розуміння з особливо складною людиною?
4. Інколи процес пояснення комусь нової ідеї або складного поняття стає головною біллю через те, що людина, здається, просто не розуміє, про що ідеться. Розкажіть про найскладніший випадок, коли Вам довелось роз’яснювати комусь нову складу ідею або поняття.
5. Доповідна записка є непростим носієм інформації. Розкажіть, про найскладнішу ситуацію, що виникла в результаті нерозуміння кимсь Вашої доповідної записки.
6. Чи можете Ви описати ситуацію, коли Вам довелось мати справу з надзвичайно уразливою особою? Як Ви будували своє спілкування з цією особою?
7. Опишіть окремі методи, які Ви успішно застосовували у роботі з колективом, у складі якого були спеціалісти різного профілю та різним баченням шляхів впровадження проекту, що не збігався з Вашим?
8. Опишіть складну ситуацію, коли Вам довелось звертатись до інших за інформацією, яка була Вам необхідна для прийняття важливого рішення або підготовки важливої рекомендації. Як Ви отримали потрібну Вам інформацію?
9. Розкажіть про випадок, який ілюструє Вашу здібність впливати на людей шляхом переконання. Наведіть приклад того, як в результаті Вашого впливу особа переглянула своє ставлення до того чи іншого питання чи стала поділяти Вашу точку зору.
10. Опишіть ситуацію, коли Ви працювали в колективі і виявили, що робота колективу була недостатньо продуктивною. Що Ви робили у тій ситуації?

### Турбота про інтереси організації

**Турбота про інтереси організації** передбачає, що працівник прагне підпорядкувати свої дії потребам, пріоритетам і цілям організації. Працівник спрямовує свою діяльність на досягнення цілей OSFI, примноження цінностей і задоволення потреб організації.

Рівень 1 **Дотримання існуючого порядку роботи**

Рівень 2 **Підтримка інтересів організації**.
Рівень 3 **Відстоювання інтересів організації**
Рівень 4 **Робота на загальне благо організації**

**Типові запитання**

1. Коли ми беремось за новий великий проект або масштабне завдання, трапляється інколи так, що ми обіцяємо клієнту трохи більше, між можемо зробити для нього насправді. Чи траплялось таке з Вами? Якщо так, опишіть цей випадок.
2. Нерідко посадова особа може легко зробити так, що критерії конфіденційності стають "розмитими". Наведіть приклад, коли Ви потрапляли у таку ситуацію.
3. Розкажіть про випадок, коли під час обговорення повідомлена Вашим керівником інформація була неточною. Що Ви робили у тій ситуації?
4. Чи траплялось коли-небудь так, що Ваш керівник просив Вас зробити щось таке, що було на Вашу думку недоречним? Якою була Ваша відповідь?
5. Розкажіть недавні зміни у цінностях Вашої організації? Як вплинули ці зміни на Вашу роботу?
6. Далеко не кожний робочий план "вписується" в загальну стратегію організації. Наведіть приклад, коли один з Ваших проектів суперечив цілям організації. Що Ви робили у тій ситуації?

## Професійна компетентність

**Професійна компетентність** полягає у здобутті і постійному розвитку професійних знань і навичок разом із спроможністю і бажанням поділитися своїми знаннями з іншими працівниками OSFI. Професійна компетентність передбачає наявність глибоких знань у певній предметній області, а також здатність застосувати ці знання в регулятивному середовищі та в інтересах OSFI.

Рівень 1 **Підтримання рівня професійної компетентності у даній предметній області**
Рівень 2 **Демонстрація знань**
Рівень 3 **Застосування професійних знань**
Рівень 4 **Розвиток професійної компетентності**
Рівень 5 **Інтеграція професійної компетентності у загальне бачення ролі організації**

**Типові запитання**

1. Наскільки успішною є Ваша робота у Вашій нинішній ролі? Яким чином Ви оцінюєте успішність своєї роботи?
2. Яку з кваліфікаційних вимог Ви задовольняєте найкраще? Над задоволенням якої кваліфікаційної вимоги Вам ще необхідно працювати? Чим Ви керуєтесь, відповідаючи на ці запитання?
3. Чи отримували Ви подяки за сумлінну роботу? За що саме?
4. Наведіть приклад завдання, над виконанням якого Ви працювали, і яке ілюструє Вашу професійну компетентність.
5. У яких програмах професійного навчання Ви брали участь, і як Ви застосовували отримання знання у роботі?
6. Опишіть проект, ситуацію або завдання, робота над яким дозволила Вам продемонструвати такі свої знання та навички як _____.
7. Опишіть, як Ви навчаєтесь виконанню нових технічних завдань.

8. Яка роль покладалась на Вас у найскладніших завданнях чи проектах, до виконання яких Ви залучались.

**Налаштованість на результат**

**Налаштованість на результат** означає прагнення до постійного вдосконалення і встановлення стандартів бездоганності. Зусилля працівника спрямовуються на досягнення важливих результатів; він/вона демонструє відданість справі, ініціативність і послідовність у забезпеченні результатів роботи, необхідних для досягнення цілей організації.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Демонстрація налаштованості на встановлені цілі** |
| Рівень 2 | **Пошук можливостей поліпшення показників роботи** |
| Рівень 3 | **Встановлення амбіційних цілей** |
| Рівень 4 | **Прагнення чіткого бачення** |

**Типові запитання**

1. Як Ви забезпечуєте досягнення бажаного результату при виконання рутинного завдання? Наведіть приклад.
2. Опишіть ситуацію, коли Вам довелось обмірковувати всю необхідну інформацію, перш, ніж прийняти рішення.
3. Опишіть нещодавно прийняте Вами рішення з елементами ризику, що перевищував звичайний.
4. Опишіть найбільш ризиковане рішення, яке Ви коли-небудь приймали. Як довго Ви збирали інформацію, необхідну для прийняття цього рішення? Яким був проміжок часу між завершення збирання інформації та прийняттям рішення? Яким був результат прийняття рішення?
5. Прийняття яких рішень є два Вас найскладнішим і чому? Чи можете Ви навести приклад?
6. Яке завдання з торішніх було найбільш амбіційним і нестандартним? Що Ви зробили для усунення перешкод у його виконанні?
7. Яка з встановлених власноруч для Вас цілей була найбільш амбіційна? Якими були перепони у її досягненні? Як Ви їх подолали?
8. Пригадайте ситуацію, коли Ви отримали найбільше задоволення від виконання покладених на Вас обов’язків.

**Впевненість у собі**

**Впевненість у собі** означає віру працівника у свою спроможність виконати поставлене завдання і вибрати найбільш дієвий шлях до вирішення питання чи проблеми. Впевненість у собі включає покладання на свої здібності та професійні якості у складних обставинах, а також віру в правильність своєї думки чи рішень.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Репутація впевненої у собі людини** |
| Рівень 2 | **Впевненість у своїх здібностях** |
| Рівень 3 | **Готовність до виконання нестандартних завдань** |
| Рівень 4 | **Схильність до роботи у складних ситуаціях** |

**Типові запитання**

1. Розкажіть про випадки, коли у процесі прийнятті рішення Ви почувались (а) комфортно, (б) дискомфортно.

2. Опишіть ситуацію, коли Вам довелось приймати рішення “без підказки”. Чому взяли на себе відповідальність за прийняття рішення, і яким був результат прийняття цього рішення для інших?
3. Чи приймали Ви коли-небудь рішення, пов’язане з виділенням коштів? Якими були Ваші міркування у процесі прийняття рішення?
4. Розкажіть про випадок, коли задля досягнення поставленої цілі Вам довелось порушувати традиції або діяти всупереч чинній політиці організації.
5. Пригадайте одне з найскладніших рішень, яки Ви приймали недавно. Чи розглядали Ви інші варіанти рішення? Які саме?
6. Опишіть останній випадок, коли Вам довелось приймати складне рішення. Які чинники Ви розглядали, приймаючи рішення? Як довго Ви приймали рішення?
7. Опишіть найкращу рекомендацію, яку Ви робили своєму керівникові, рівним за рангом колегам по роботі чи клієнтам.

**Орієнтованість на якнайкраще обслуговування клієнтів**

**Орієнтація на якнайкраще обслуговування** передбачає надання послуг найвищої якості і бажання допомогти іншим задовольнити свої потреби. У своїх відносинах з колегами і партнерами працівник демонструє турботу і повагу до інших, а також дотримується принципу конфіденційності.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Доведення початої справи до кінця** |
| Рівень 2 | **Особиста відповідальність** |
| Рівень 3 | **Збільшення цінності обслуговування** |
| Рівень 4 | **Робота на довгострокову перспективу** |
| Рівень 5 | **Розвиток партнерства** |

**Типові запитання**

1. Опишіть ту ділянку Вашої роботи, яка пов’язана з обслуговуванням клієнтів.
2. Час від час нам доводиться мати справу з клієнтами, які висувають завищені вимоги. До яких дій Ви вдались, коли отримали від клієнта необгрунтовано високу вимогу.
3. Які навички чи професійні якості необхідні для дієвого обслуговування клієнта? Наведіть приклад таких навичок чи професійних якостей, що були продемонстровані Вами.
4. Розкажіть про дієвий розгляд Вами скарги на послуги, що надавались Вами або підрозділом організації, в якому Ви працюєте.
5. Розкажіть про конкретну ситуацію, коли Ви надали послуги на запит клієнта швидко та якісно.
6. Які Ви зробили висновки про роботу по задоволенню потреб клієнтів? Які уроки засвоїли? Наведіть приклад використання здобутого Вами досвіду.
7. Опишіть випадок, коли Вам довелось задавати питання й уважно вислуховувати відповіді для з’ясування суті й природи проблеми клієнта.
8. Розкажіть про випадок, коли Вам довелось докласти найбільше зусиль для задоволення потреб клієнта.
9. Опишіть ситуацію, в якій було надзвичайно важливо налагодити добрі стосунки з клієнтом. Як Ви діяли у тій ситуації?

**Лідерство у колективі**

**Лідерство** є мобілізацією енергії інших на досягнення спільних цілей в інтересах Управління фінансового нагляду (OSFI), його працівників та клієнтів. У даному контексті поняття "колектив" вживається у широкому значенні і означає будь-яку групу працівників, в якій дана особа бере на себе роль лідера – формального чи неформального.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Формулювання очікувань та інформування інших членів колективу.** |
| Рівень 2 | **Надання повноважень іншим членам колективу** |
| Рівень 3 | **Заохоченні колективної роботи** |
| Рівень 4 | **Сприяння колективному успіху** |
| Рівень 5 | **Узгодження роботи колективу з більш широкими цілями організації** |
| Рівень 6 | **Формування стратегічного бачення в колективі** |

**Типові запитання**

1. Наведіть приклад, коли Ви надихали когось на складну роботу, яка мала дати потрібні результати? Як саме Ви надихали?
2. Розкажіть про те, як Ви налаштували на виконання завдання іншого члена колективу чи Вашого підлеглого.
3. Наведіть приклад перевірки Вами ходу виконання важливого проекту/завдання і виявлення тих чи інших негараздів. Що Ви робили у тій ситуації?
4. Опишіть ситуацію, в якій Вам було необхідно встановити пріоритети в процесі реалізації нового бачення організації чи виконання розпорядження. Як Ви повели за собою інших? Якою була їхня реакція?
5. Чи траплялася з Вами ситуація, коли в результаті Вашого впливу напрямок роботи Вашої організації було серйозно переглянуто? Які кроки Ви при цьому робили?
6. Опишіть ситуацію, в якій Вам доводилося добиватись відданості новим ідеям з боку інших працівників. Якими були Ваші кроки?
7. Які зміни у Вашій предметній області вплинули на роботу Вашої організації? Якою була Ваша відповідь на ці зміни? Дайте пояснення.
8. Чи бачите Ви можливості поліпшення роботи організації? Чи зробили Ви щонебудь для реалізації цих можливостей? Обгрунтуйте свою відповідь власним досвідом.
9. Чи можете Ви пригадати випадок, коле Вам довелося взяти на себе роль лідера і повести за собою колектив у виконанні проекту чи задля досягнення певної мети?

**Колективна робота і співпраця**

**Колективна робота і співпраця** спрямовується на забезпечення необхідної взаємодії працівників, об'єднаних роботою на досягнення спільної мети (на відміну від тих, хто працює за власним індивідуальним планом і можливо є, певною мірою, конкурентами). У цьому контексті "колектив" означає групу працівників, у якій працює дана особа, а також вживається у більш широкому значенні.

| | |
|---|---|
| Рівень 1 | **Участь у роботі колективу** |
| Рівень 2 | **Обмін професійним досвідом** |
| Рівень 3 | **Цінування внесків інших членів колективу** |
| Рівень 4 | **Зміцнення колективу** |
| Рівень 5 | **Вирішення конфліктів** |

**Типові запитання**

1. Опишіть ситуацію, в якій Ви допомогли колезі у виконанні конкретного завдання.
2. Опишіть ситуацію, коли хтось із Ваших колег або членів колективу зловживав Вашим часом для обговорення проблеми. Що Ви робили у тій ситуації?
3. Чи можете Ви навести приклад того, як Ви спільно з членами колективу визначали завдання кожного?
4. Розкажіть про випадок, коли Ви у виконанні певного завдання залежали від колективних зусиль. Яким був Ваш внесок у колективні зусилля і колективний успіх? Якою була оцінка Вашого внеску іншими членами колективу?
5. Розкажіть про найкращі ідеї, які Ви будь-коли презентували членам колективу, і які були прийняти ними? Яким підходом Ви скористались?
6. Розкажіть про останню ідею, якою Ви поділились зі своїм колегою по роботі? Чому саме з ним/нею?
7. Чи довелось Вам працювати в колективі, у складі якого був "непродуктивний" працівник? Як Ви поводилися с ним/нею?
8. Розкажіть про колектив, у якому працювати було найскладніше. Чому? Як Ви будували стосунки у колективі?
9. Чи допомагали Ви коли-небудь члену колективу у вивченні чогось нового? Наведіть приклад. Як саме Ви йому/їй допомагали?
10. Опишіть ситуацію, коли для вирішення проблеми Вам була необхідна співпраця з боку інших працівників. Якими були результати?
11. Як у роботі з іншими членами колективу Ви визначаєте той момент, коли лобіювання Вами певного питання чи рішення стає надмірним? Наведіть приклад надмірного лобіювання з Вашого боку.
12. Розкажіть про випадок категоричної незгоди іншого члена колективу з Вашими ідеями чи діями. Як Ви поводились у тій ситуації? Якими були результати?
13. Розкажіть про один з випадків колективної роботи і опишіть при цьому Ваш особистий внесок у реалізацію проекту.
14. Чи доводилося Вам жертвувати особистими інтересами на благо колективу? Поясність ту ситуацію.

## 4.5. ОРІЄНТУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ

***4.5.1. Документи Чорнобаївського районного суду Черкаської області по проведенню орієнтування та адаптації новопризначених працівників*** *(методичні рекомендації, контрольний перелік заходів для проведення адаптації нового працівника, програма наставництва, форма визначення успішності адаптації)*

Проект підготовлено Підкомітетом з питань орієнтування та адаптації новопризначених працівників суду Робочої Групи з вдосконалення кадрової політики та судового адміністрування

### Чорнобаївський районний суд
### Черкаської області

**Контрольний перелік заходів для проведення адаптації нового 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 _____

ПІП та посада особи, відповідальної за організацію адаптації _____

_____

ПІП та посада наставника _____

ПІП 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 наказу № _____

ПЕРВИННА АДАПТАЦІЯ

| **Після проведення конкурсу** | | | |
|---|---|---|---|
| ***Дата*** | ***Організаційні заходи*** | ***Виконавець*** | ***Відмітки про виконання*** |
| | Відправити привітальне повідомлення кандидату, який рекомендований конкурсною комісією та ухвалений головою суду для призначення на посаду, повідомлення про результати конкурсу протягом трьох днів після його завершення, у якому зазначити дату прибуття до суду. | Кадрова служба. | |
| | Запросити кандидата для написання заяви про призначення на посаду | Кадрова служба | |
| | | **До першого робочого дня** | |
| | Підготувати проект наказу про призначення на посаду. | Кадрова служба. | |
| | Сформувати інформативний та нормативний пакети документів для проведення орієнтації новопризначеного працівника.<br>***До інформативного пакету необхідно включити :***<br>• Інформаційний буклет щодо цінностей та місії судової системи;<br>• Інформаційну довідку про установу( історія розвитку суду, особливі визначні досягнення, події, те чим пишається колектив);<br>• Органіграму (структуру підпорядкування) та схему будівлі<br>• Копію наказу суду про призначення на посаду;<br>• Кваліфікаційну картку із закріпленими посадовими обов'язками, визначеними необхідними компетенціями;<br>• Правила внутрішнього трудового розпорядку;<br>• Правила поведінки працівника суду;<br>• Загальні правила поведінки державного службовця (вручається при прийнятті присяги);<br>• Рекомендації дрескоду ;<br>• Інструкцію по техніці безпеки;<br>• Список працівників із зазначенням | Кадрова служба. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | посад та відділів;<br>• Телефонний довідник суду<br>• Інформацію про порядок надання та види відпусток для державного службовця.<br>• Інформацію про матеріальне та соціально – побутове забезпечення відповідно до законодавства.<br>• Календар навчальних заходів;<br>• Бланк форми щорічного оцінювання із інструкцією її заповнення та інструкцією щодо складання індивідуального плану.<br>***Нормативний пакет документів:***<br>• Конституція України;<br>• Закон України «Про державну службу»;<br>• Закон України «Про боротьбу з корупцією»;<br>• Національний стандарт України «Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003», затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 07.04.2003 N55;<br>• Посадова інструкція;<br>• Положення про відділ;<br>• Інструкція з діловодства;<br>• Правила внутрішнього розпорядку<br>• Інші нормативно – правові акати в залежності від посади, яку буде займати новопризначений працівник. | | Або в паперовому вигляді, або створити електронну папку на «Робочому Столі» комп'ютера нового працівника |
| | Підготувати документи для формування особової справи, а саме:<br>• довідку про перебування у кадровому резерві (у випадку перебування у кадровому резерві);<br>• копію протоколу (витяг із протоколу) конкурсної комісії;<br>• текст Присяги державного службовця (якщо присяга приймається в цьому державному органі, можливо присяга була прийнята раніше);<br>• інші документи, згідно Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади, вилучаються із особової справи кандидата на зайняття вакантної посади державного службовця (особова картка (форма П-2ДС) із відпо- | Кадрова служба | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | відним 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. | | |
| | 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 на нього характеризуючі документи 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.<br>Командир спецпідрозділу | |
| | Ввести особисті дані (П.І.Б.) нового працівника до списку телефонів та до комп'ютерної програми діловодство суду | Керівник апарату, Кадрова служба.<br>Технічна служба | |
| | Ввести особисті дані (П.І.Б.) до списку днів народження. | Кадрова служба. | |
| ***Орієнтаційна діяльність (перший робочий день)*** | | | |
| | 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 працівни- | Голова суду або за- | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ком у визначений день | ступник голови, керівник апарату | |
| | Урочисте привітання нового працівника колективом. | Голова суду, Керівник апарату, колектив. | |
| | Прийняття в урочистій обстановці новопризначеним працівником Присяги державного службовця.<br>(При умові, що присяга не була прийнята раніше державни службовцем. Особам призначеним на посади держаних службовців з установленням випробування, ранги присвоюються з урахуванням його результатів, тобто після закінчення вказаного терміну. В той же день і приймається присяга) | 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 | |
| | Виготовити новопризначеному працівнику посвідчення працівника суду. | Кадрова служба. | |
| | 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 розпису. | Кадрова служба. | |
| | Оформити та надіслати документи для нарахування новопризначеному працівнику заробітної плати:<br>• завірену копію ідентифікаційного коду;<br>• заяву про застосування 100% соціальної пільги;<br>• копію наказу про призначення на посаду | Кадрова служба<br>( бухгалтерія якщо є) | |
| | Проінформувати новопризначеного працівника про банк, який обслуговує | Кадрова служба. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | працівників суду для відкриття рахунку. | Бухгалтерія | |
| ***Орієнтаційна діяльність. Наставництво (до закінчення адаптації).*** | | | |
| | Настановча 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 новопризначеного працівника 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 орієнтацій ний 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 новопризначеним працівником звіту про виконання програми наставництва (додаток № 2).Обговорення результатів виконання програми на зустрічах з наставником. | Новопризначений працівник. | |
| | 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 (виникнення вакантної посади)*** | ***Виконавець*** |
|---|---|---|
| | Оголошення про вакантну посаду на оперативній нараді працівників. | Керівник апарату суду. |

| | | |
|---|---|---|
| | Виявлення бажання працівника, який відповідає кваліфікаційним вимогам, зайняти вакантну посаду | |
| ***Стажування (1 – 2 місяці)(може бути і 2 тижні)*** | | |
| | 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. |
| | Проставлення резолюції 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<br>(Не обов’язково) | Кадрова служба. |
| ***До першого робочого дня на новій посаді:*** | | |
| | 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. |
| | Внести зміни до списку телефонів працівників суду. | Кадрова служба. |
| | Виготовити посвідчення. | Кадрова служба |
| ***Перший робочий день*** | | |
| | Урочисте привітання нового працівника. | Керівник апарату суду. |
| | Ознайомлення із наказом про призначення | Кадрова служба, непризначений стажист. |
| | Ознайомлення із робочим місцем | Керівник апарату суду, безпосередній керівник, новопризначений |

| | | |
|---|---|---|
| | 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 розпису. | Кадрова служба. |
| | Долучити до особової справи державного службовця документи:<br>• заяву про проходження стажування на відповідній посаді;<br>• індивідуальний план стажування;<br>• доповідна записка про стажування з висновками керівника;<br>• заява про призначення на відповідну посаду;<br>• копія наказу про призначення на посаду. | 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 ПЕРЕЛІЦІ ПЛАНУЄ ТЕРМІНИ ЇХ ВИКОНАННЯ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД НАВАНТАЖЕННЯ РОБОТИ ВІДПОВІДАЛЬНИХ ЗА ПРОВЕДЕННЯ АДАПТАЦІЇ ОСІБ.

НА НАШУ ДУМКУ, ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНІВ ВИКОНАННЯ Є ДОСИТЬ ІНДИВІДУАЛЬНИМ. СТРОКИ ВИКОНАННЯ ДЕ-ЯКИХ ЗАХОДІВ ПЕРЕДБАЧЕНИХ В КОНТРОЛЬНОМУ ПЕРЕЛІЦІ Є ІМПЕРАТИВНИМИ ( МАЮТЬ НОРМАТИВНЕ ЗАКРІПЛЕННЯ ), А ІНШІ ДИСПОЗИТИВНІ.

## Методичні рекомендації по проведенню адаптації новопризначених працівників

ЗМІСТ

Вступ

1. Орієнтування. Загальні положення
   1.1. Планування орієнтування
   1.2. Проведення орієнтування
2. Наставництво
3. Стажування
4. Перевірка успішності адаптації
   3.1. Додаток 1 ( Контрольний перелі кзаходів для проведення адаптації новопризначеного працівника)
   3.2. Додаток 2 (Програма наставництва)
   3.3. Додаток 3 ( Форма перевірки успішності адаптації)

# ВСТУП

Перший робочий день нового працівника – це завжди визначна подія як у житті самої людини, так і в житті установи. Для того, щоб початок трудової діяльності не був негативним спогадом, необхідно вчасно та правильно професійно адаптувати нового працівника.

Як показує статистика, 90 % працівників, які звільняються у перший рік роботи, приймають таке рішення у перший робочий день. Зазвичай, це є наслідком відсутності чітко спланованої програми адаптування нового працівника та навичок для її проведення у працівника кадрової служби.

Даний методичний посібник розроблений з метою допомогти працівникам кадрової служби та керівникам апаратів судів правильно організувати та успішно провести адаптацію нового працівника, роз'яснити ефективність та практичне значення цієї процедури.

Теоретичне значення даної роботи полягає у виробленні уніфікованих методичних рекомендацій по проведенню адаптації новопризначених працівників у судах України.

Термін **«адаптація»** походить від латинського слова **«adapto»**, яке означає пристосовуватись.

Розглядаючи адаптацію як процес, слід розрізняти ***первинну адаптацію***, у випадку призначення на посаду працівника вперше, та ***вторинну*** – у випадку кар'єрного росту працівника у межах одного суду.

Первинна адаптація є більш складним та тривалішим процесом , ніж вторинна, адже потребує більше часу для її проведення та залучення більшої кількості виконавців.

**Первинна адаптації включає в себе такі етапи :**

- орієнтація новопризначеного працівника;
- наставництво;
- строк випробування, який зазначається в наказі про призначення на посаду.

Випробування не завжди встановлюється при призначенні на посаду (стаття 18 Закону України «Про державну службу»).

Вторинна адаптація спрямована здебільшого на орієнтування працівника на нову посаду. Інформацією щодо організації роботи та структури суду, традицій та організаційної культури колективу працівник, який проходить вторинну адаптацію, уже володіє.

**Під вторинною адаптацією слід розуміти процес стажування працівника, яке призначається у випадку зайняття державним службовцем вищої посади в межах одного суду.**

Новопризначений працівник на новому робочому місці повинен ознайомитись із функціональними обов'язками на посаді та з колективом, ***тобто професійно та соціально адаптуватися до нових умов праці.***

Виходячи із цього, адаптацію, як багатогранний процес, поділяють на:

- ***професійну***, під час якої новий працівник набуває професійні навички, тобто звикає, пристосовується до характеру та умов праці, до організації. ***Безпосереднім виконавцем професійної адаптації є наставник***, який призначається наказом голови суду на підставі подання працівника кадрової служби;
- ***соціально – психологічну,*** під час якої відбувається адаптація до соціального оточення у колективі, до традицій і неписаних норм колективу, до особливостей міжособистісних відносин, які склалися у колективі. Прогресивним результатом цього виду адаптації є влиття нового працівника у колектив як

рівноправного його члена. ***Таке адаптування здійснюється наставником та психологом.***

У процесі адаптації, новопризначений працівник проходить такі стадії адаптування :

- ***стадія ознайомлення***, на якій працівник отримує інформацію про нову організацію, її структуру та принципи роботи, про посаду, функціональні обов'язки тощо;
- ***стадія пристосування*** – працівник переорієнтовується, визначаючи головні елементи нової системи цінностей ;
- ***стадія асиміляції*** – здійснюється повне пристосування працівника до середовища.

За підготовку адаптації відповідає **працівник кадрової служби**.

Зниження психологічної напруги і подолання великої кількості проблем у нового працівника на початку його роботи у суді, активізація його творчого потенціалу, одержання необхідної для виконання посадових обов'язків інформації – ***це і є основною метою процесу адаптування, яку кожен працівник кадрової служби повинен ставити перед собою, розпочинаючи організацію процесу адаптування новачка.***

Основними завданнями працівника кадрової служби по проведенню адаптації є:

- ***чітке планування проведення адаптації;***
- ***розроблення програми заходів адаптації;***
- ***залучення для проведення адаптування працівників апарату суду, визначених відповідальними за проведення адаптації у програмі адаптації;***
- ***та контроль за її проведенням***.

Програми заходів адаптації нового працівника покликані полегшити його пристосування до життя установи, саме від їхньої якості та позитиву залежить наскільки лояльним та професійним членом єдиної команди стане новий працівник, наскільки комфортно він буде почуватись у своєму новому колективі, наскільки буде мотивований та впевнений в своєму професіоналізмі та в підтримці колективу та керівника.

Проаналізувавши вище викладене до програми заходів адаптації слід віднести такі складові як :

- планування орієнтування, формування контрольний перелік заходів для проведення адаптації нового працівника ;
- проведення орієнтування ;
- призначення наставника;
- робота з психологом за індивідуальною програмою, складеною на основі результатів психологічного тестування про проходженні конкурсу;
- виконання новопризначеним працівником та наставником програми наставництва;
- заповнення новопризначеним працівником форми успішності адаптації.

**До критеріїв успішно проведеної адаптації слід віднести:**

- чітке розуміння новим працівником, місії, цінностей та завдань судової системи загалом та повне прийняття цінностей професійної команди суду, особливостей та культури внутрішнього робочого середовища ;

- чітке розуміння новим працівником очікувань команди суду та громадян щодо необхідних йому професійних компетенцій та особистістих якостей ( визначених стандартів) для забезпечення якісної та ефективної роботи на займаній посаді та обізнаність щодо етапів її моніторингу та критеріїв оцінки .

- чітке розуміння працівником можливостей та шляхів удосконалення професійних компетенцій та побудови своєї кар'єри з нової посади.

**Результатом успішної адаптації можна визначити:**

- чітке та повне виконання новопризначеним працівником покладених на нього функціональних обов'язків;
- якість виконуваної роботи;
- кількість виконуваної роботи;
- зацікавленість у роботі;
- задоволення від займаної посади;
- дотримання трудової дисципліни;
- безперешкодне влиття у колектив;
- сприйняття колективної культури.

Адаптація як складний процес має свої часові рамки, тобто має свій початок і кінець. Із визначенням початку адаптації проблем не виникає – це зазвичай направлення привітального повідомлення кандидату, який рекомендований конкурсною комісією для призначення на посаду. Що ж стосується закінчення процесу адаптування працівника, то чітко неможливо визначити завершення цього етапу, хоча й адаптація формально розрахована на три місяці, але на нашу думку, фактично процес адаптації закінчується після проведення першого щорічного оцінювання, за результатами якого можна судити про ефективність та результативність адаптування, а також про професійну підготовку працівника.

Показником успішно проведеної адаптації працівника є якісне та швидке виконання дорученої ділянки роботи, довіра до керівництва суду, бажання працювати і відповідати вимогам Закону України «Про державну службу», професійно рости на посаді.

У наступних розділах методичних рекомендацій по проведенні адаптації викладений теоретичний матеріал до кожної складової програми заходів адаптації.

## 1.Орієнтування. Загальні положення.

Орієнтування є одним із етапів соціальної адаптації працівника на новому робочому місці.

***Термін орієнтування*** – це наперед сплановане практичне ознайомлення нового працівника із його посадовими функціями , колегами та організацією .

***Метою орієнтування*** є надання новому працівнику головою суду , керівником апарату та консультантом з кадрової роботи інформації про організацію роботи та структуру суду , про закони та процедури , що необхідні для виконання посадових обов'язків та налагодження робочих стосунків з рештою членів робочого колектив

***Орієнтування як процес складається з двох під-процесів*** :

- Планування орієнтування ;
- Проведення орієнтування.

Виконавцями процесу орієнтування новопризначеного працівника є , зазвичай , керівник апарату та кадрова служба суду , перед якими ставляться наступні завдання для успішного проведення заходів орієнтування :

- Тепле привітання нового працівника та послаблення психологічної напруги першого робочого дня ;
- Сприяння вироблення у нового працівника позитивного ставлення до своєї посади та до суду ;
- Надання інформації про посаду та шляхи кар'єрного росту на ній ;

- Ознайомлення працівника з робочим місцем та вручення пакету документів;
- Організація заходів для урочистого прийняття працівником Присяги державного службовця ;
- Визначення та закріплення наставника за новопризначеним працівником;
- Інформування щодо судових політик , процедур , практики виплат винагород.

***Результатом добре спланованого та організованого орієнтування є всебічно поінформований та підготовлений для практичного виконання своїх посадових обов'язків працівник, який в подальшому буде працювати для досягнення єдиного результату в колективі. Ще одним позитивом орієнтування виступає налагодження психологічного мікроклімату та формування високої культури в колективі працівників суду.***

### 1.1. Планування орієнтування.

З метою ефективного проведення орієнтування працівник кадрової служби суду планує заходи і визначає завдання до початку процесу орієнтування новопризначеного працівника.

***Першим завданням*** є визначення дати початку орієнтування. Хоча, зазвичай, початком орієнтування є перший робочий день згідно наказу голови суду про призначення працівника на посаду.

***Другим завданням*** є підготовка працівником кадрової служби пакету документів, які будуть необхідні для проведення орієнтування ( наказ голови суду про призначення на посаду , посадова інструкція, правила внутрішнього трудового розпорядку, де закріплені правила розмови по телефону та дресс-код суду ,інструкції та правила по техніці безпеки, правила поведінки працівника суду, список працівників із зазначенням посад та відділів ), та пакету документів , що включає всі необхідні закони та нормативні акти необхідні для успішного виконання посадових обов'язків новопризначеним працівником ( Конституція України , Витяг з Кодексу Законів про Працю України , Закон України « Про державну службу» , Закон України « Про судоустрій України », « Інструкції з діловодства » та інших інструкцій , що будуть потрібні працівнику під час роботи на даній посаді.

Після цього головою суду та керівником апарату визначається та укомплектовується робоче місце для нового працівника, тобто виділяється необхідна комп'ютерна техніка та офісне обладнання , канцелярське приладдя .

Ще одним ***важливим завданням*** під час планування заходів орієнтування є визначення та призначення наказом голови суду наставника ( куратора ) для нового працівника, який обирається із найбільш досвідчених та кваліфікованих працівників суду. Основною місією наставника є надання допомоги, дружніх консультацій , координація нового працівника на робочому місці .Зазвичай наставник може відповісти на запитання, які виникають у новопризначеного працівника під час виконання ним посадових обов'язків. Наставник також знайомить новачка із неформальними відносинами в колективі , традиціями, допомагає налагодити спілкування з колегами. Поряд з цим, працівник кадрової служба інформує працівників суду про призначення на посаду нового працівника і про дату початку виконання ним покладених на нього посадових обов'язків. Це необхідно для чіткої організації проведення заходів першого дня орієнтування нового працівника.

На цьому етапі роботи по плануванню орієнтування, працівнику кадрової служби необхідно сформувати контрольний перелік заходів для проведення адаптації нового працівника, який забезпечить чітке та послідовне виконання, передбачених програмою

адаптації заходів виконавцями адаптування програми новопризначеного працівника (Додаток 1).

### 1.2. Проведення орієнтування

В день та час , визначений початком орієнтування , новий працівник прибуває до суду і зустрічається з працівником кадрової служби та керівником апарату суду.

Першим завданням працівника кадрової служби є ознайомлення особи з наказом про призначення на предмет його умов, включаючи категорію, ранг, зайнятість, дату початку роботи, розмір посадового окладу, випробувальний термін ( якщо такий встановлений). Працівник підтверджує ознайомлення з наказом своїм підписом у наказі.

Також працівник кадрової служби вручає новопризначеному працівнику пакет документів,який укомплектований в ході планування орієнтування.

Працівник ознайомлюється під підпис з правилами внутрішнього трудового розпорядку та інструкціями з правил безпеки. Керівник апарату суду ознайомлює працівника з територією та будівлею суду, розміщенням кабінетів, залів судових засідань.

Щоб новопризначений працівник краще сприйняв організацію та колектив, членом якого він став , керівник апарату знайомить його з музеєм суду та альбомом. Із матеріалів , зібраних у альбомі, новий працівник має змогу дізнатися про історію створення суду , про колектив який працював раніше та зараз працює у суді , про традиції , які існують у суді.

У ході привітальної церемонії, в урочистій обстановці за участю всіх працівників, новопризначений працівник приймає Присягу державного службовця та отримує вітання колег.

По закінченню офіційної орієнтування, працівник у супроводі керівника апарату прибуває на своє робоче місце , щоб розпочати виконання своїх посадових обов'язків.

## 2. Наставництво

***Наставництво*** – це один із методів адаптації , який являє собою процес консультування і оцінки новачка найбільш досвідченим та професіональним працівником суду.

Наставник координує не тільки професійний , а й особистий розвиток свого підлеглого ; консультує його по питаннях, пов'язаних з функціональними обов'язками , ознайомлює із звичаями та традиціями колективу. Наставник не тільки допомагає адаптуватися і безперешкодно війти в колектив новому працівнику, а й допомагає йому розвивати і удосконалювати власні навички і досвід.

Отже, ***наставник – це ключова фігура у процесі адаптації нового працівника , тому що він сприяє закріпленню знань , одержаних новачком під час виконання особистої програми наставництва.***

Першим завданням працівника кадрової служби є вибір кандидатури наставника серед працівників суду та підготовка на нього характеризуючого документа, який подається голові суду на розгляд та вирішення питання про призначення запропонованого працівника наставником.

У разі погодження кандидатури, голова суду видає наказ про призначення особи наставником .В наказі закріплюються завдання та заходи, які необхідно виконати наставнику та його підлеглому.

Після цього працівник кадрової служби ознайомлює працівника, із наказом голови суду про призначення його наставником, обговорює з ним завдання, заходи, які необхідно виконати в ході наставництва та визначає коло працівників з якими буде співпрацювати «новачок».

В перший день орієнтування працівник кадрової служби знайомить нового працівника з наставником. Це і є початком наставництва.

Наступним кроком в наставництві є складання й обговорення програми наставництва. Цю ділянку роботи виконують наставник та підлеглий.

В програмі наставництва зазначаються : завдання, терміни та відмітки про виконання ( додаток 2 ).

Програма наставництва передається на затвердження ( та якщо необхідно корегування ) голові суду.

В ході виконання програми, у разі виникнення потреби, наставник може самостійно провести додаткове навчання новачка , дати практичні поради, звернутись при потребі до психолога і повідомити про проблемні питання, які виникають в процесі реалізації програми наставництва. Повідомлені проблеми включаються в індивідуальний план роботи психолога з новим працівником вказати на недоліки й помилки. Після виконання програми наставництва наставник контролювати та оцінює виконання посадових обов'язків новопризначеним працівником на протязі всього адаптаційного періоду. **Як правило, програма наставництва розрахована на три місяці** та співпадає з строком випробування працівника ( у випадку встановлення такого строку). Весь цей час наставник не тільки навчає новачка , але й слідкує за його поведінкою , вивчає його професійні та особисті якості , робить відповідні висновки.

Через 30 днів після початку виконання програми, новий працівник складає звіт про виконання програми наставництва. Даний звіт підписує наставник в якому він викладає свої пропозиції та зауваження. Результати виконання програми наставництва обговорюється наставником, керівником апарату та новопризначеним працівником під час співбесіди по результатах вивчення звіту.

На протязі двох наступних місяців наставник на підставі проведених перевірок складає звіти про успішність роботи новопризначеного працівника на посаді. Показник успішності є основою для визначення керівником апарату суду готовності новачка до самостійного виконання ним посадових обов'язків або необхідності додаткового навчання , або для визначення невідповідності працівника займаній посаді. На підставі двох останніх звітів, наставник з керівником апарату суду вирішують чи готовий новачок до самостійної праці , чи йому ще потрібне додаткове навчання , чи особа зовсім не відповідає займаній посаді.

По закінченні 30 днів роботи психолог підводить підсумок адаптаційного періоду на особистісному рівні працівника та робить висновок про подальшу його роботу і подає цей висновок керівнику апарату.

Висновки та пропозиції по виконанню програми наставництва новим працівником передаються, керівником апарату, голові суду для ознайомлення та прийняття відповідного рішення.

## 3. Стажування, як процес вторинної адаптації

При появі вакантної посади голова суду , на зборах працівників апарату суду,інформує про вакансію штат суду, надаючи можливість державним службовцям просуватись по службі , шляхом зайняття більш високої посади.

Державний службовець , який бажає зайняти вакантну посаду , подає голові суду письмову заяву про допуск його до стажування. Консультант з кадрової роботи перевіряє чи відповідає державний службовець кваліфікаційним вимогам для зайняття вакантної посади. У випадку відповідності працівника професійно-кваліфікаційним вимогам ,голова суду видає наказ про початок стажування державного службовця , визначає термін та порядок його проходження і закріплює за стажистом на весь період стажування керівника стажування з числа державних службовців апарату суду.

Стажист за час проходження стажування виконує індивідуальний план стажування , затверджений головою суду.

Психолог виконує план індивідуальної роботи по адаптації стажера на посаді і по закінченні терміну стажування подає свої висновки керівнику апарату та голові суду для прийняття рішення про переведення стажиста на вакантну посаду.

Керівник стажування, після його закінчення , подає голові суду доповідну записку про стажування та підтверджує її своїми висновками.. Стажист в формі звіту доповідає голові суду про засвоєння певних навичок та вмінь на посаді , де він проходив стажування.

Голова суду , ознайомившись та проаналізувавши зміст звіту стажиста , доповідної записки керівника стажування, у разі успішного стажування державним службовцем , видає наказ про переведення його на більш високу посаду , як такого, що успішно пройшов стажування.

## 4. Перевірка успішності адаптації

По закінченню адаптації працівника ( у випадку як первинної, так і вторинної) працівник кадрової служби пропонує новому працівнику заповнити анкету зворотного зв’язку для визначення успішності та ефективності адаптації ( додаток 3).

Працівнику надається можливість проаналізувати процес адаптування, роботу виконавців програми адаптування , викласти свої побажання по удосконаленню процесу адаптації.

Це дасть можливість кадровій службі під час планування заходів орієнтування для наступних нових працівників зробити їх більш досконалими та наближеними до потреб новачка.

***4.5.2. Документи апеляційного суду Івано-Франківської області по проведенню адаптації новопризначених працівників*** *(накази, перелік заходів, програма наставництва, форма зворотнього зв'язку новопризначеного працівника суду для перевірки успішності проведення орієнтації та адаптації)*

УКРАЇНА
АПЕЛЯЦІЙНИЙ СУД ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

# Н А К А З

09 листопада 2009 року м.Івано-Франківськ № 03-4/49а

*Про затвердження переліку заходів для*
*належного проведення орієнтації новопризначених працівників*
*Апеляційного суду Івано-Франківської області*

Відповідно до ст. 28 Закону України «Про судоустрій України» від 07.02.2002 року № 3018 – III, використовуючи досвід набутий в ході роботи Робочої Групи з вдосконалення кадрової політики та судового адміністрування, а саме підкомітету з питань орієнтації та адаптації новопризначених працівників, з метою покращення організації діяльності та ефективності Апеляційного суду Івано-Франківської області (далі-Апеляційний суд) з питань належного проведення заходів при призначенні на посади працівників Апеляційного суду, **НАКАЗУЮ:**

1.Затвердити перелік заходів для належного проведення орієнтації новопризначених працівників Апеляційного суду (додається).

2. Зміст даного наказу довести до відома керівника апарату Апеляційного суду та начальників структурних підрозділів Апеляційного суду.

3. Контроль за виконанням наказу покласти на керівника апарату Апеляційного суду.

**Голова суду** **П.О.Гвоздик**

**Додаток**

## Перелік заходів для належного проведення орієнтації новопризначених працівників Апеляційного суду

| № з/п | Перелік заходів | Виконавець |
|---|---|---|
| 1. | Запрошення претендентів для написання заяви про призначення на посаду. | Відділ кадрової роботи та судової статистика Апеляційного суду |
| 2. | Написання заяви про призначення. | Претендент на посаду |
| 3. | Передача заяви голові Апеляційного суду для накладення резолюції. | Відділ кадрової роботи та судової статистика Апеляційного суду |
| 4. | Накладення резолюції | Голова Апеляційного суду |
| 5. | Підготовка проекту наказу про призначення на посаду. | Відділ кадрової роботи та судової статистика Апеляційного суду |
| 6. | Погодження проекту наказу з відповідними працівниками Апеляційного суду. | Відділ кадрової роботи та судової статистика Апеляційного суду |
| 7. | Підписання наказу про призначення на посаду. | Голова Апеляційного суду |
| 8. | Подача копії наказу у відділ бухгалтерського обліку та звітності Апеляційного суду. | Відділ кадрової роботи та судової статистика Апеляційного суду |
| 9. | Ознайомлення з наказом відповідних працівників Апеляційного суду. | Відділ кадрової роботи та судової статистика Апеляційного суду |
| 10. | Введення даних новопризначених працівників до електронної бази даних Апеляційного суду (доступ). | Загальний відділ Апеляційного суду,<br>Головний спеціаліст з інформаційних технологій загального відділу Апеляційного суду |
| 11. | Введення даних новопризначених працівників до телефонного довідника Апеляційного суду та до списку днів народжень працівників Апеляційного суду | Відділ кадрової роботи та судової статистика Апеляційного суду |
| 12. | Виготовлення бейджів для нових працівників Апеляційного суду. | Відділ кадрової роботи та судової статистика Апеляційного суду |
| 13. | Повідомлення спецпідрозділу судової міліції «Грифон» про призначення на посади нових працівників Апеляційного суду та день їх прибуття, (якщо такі не є працівниками Апеляційного суду). | Відділ кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду |

| | | |
|---|---|---|
| 14. | Підготовка необхідних пакетів документів (інформаційного та нормативного) для подальшого вручення новопризначеним працівникам:<br>- інформаційного буклету щодо цінностей та місії судової системи;<br>- інформаційної довідки про установу ( історія розвитку суду, особливі визначні досягнення, події, те чим пишається колектив);<br>- Закону України «Про державну службу» (для державного службовця, якщо такий не займає посади державного службовця Апеляційного);<br>- Закону України «Про боротьбу з корупцією» (для державного службовця, якщо такий не займає посади державного службовця Апеляційного);<br>- Закону України «Про судоустрій України» (для державного службовця, якщо такий не займає посади державного службовця Апеляційного);<br>- Закону України «Про звернення громадян» (для працівників відділу кодифікаційно-довідкової роботи та обліку звернень громадян);<br>- Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації» (для працівників відділу кодифікаційно-довідкової роботи та обліку звернень громадян);<br>- НаціональнихстандартівУкраїни «Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003», затверджених наказом Держспоживстандарту України від 07.04.2003 N55, (якщо такий не працює в Апеляційному суді);<br>- Посадової інструкції;<br>- Інструкції з діловодства в апеляційному загальному суді (якщо такий не працює в Апеляційному суді);<br>- Інструкції по фіксації судового процесу технічними засобами (для секретарів судового засідання, помічників суддів Апеляційного суду);<br>- Телефонного довідника Апеляційного суду;<br>- Списку днів народжень працівників Апеляційного суду;<br>- Бланків форми щорічного оцінювання із інструкцією її заповнення та інструкцією | Керівник апарату Апеляційного суду,<br>Відділ кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду |

| | | |
|---|---|---|
| | щодо складання індивідуального плану (для державних службовців Апеляційного суду).<br>- інші нормативно-правові актів, в залежності від посади, на яку призначений новий працівник Апеляційного суду. | |
| 15. | Забезпечення робочого місця новопризначених працівників необхідним офісним, канцелярським приладдям, технікою, програмним забезпеченням. | Керівник апарату Апеляційного суду,<br>Загальний відділ Апеляційного суду,<br>Головний спеціаліст з інформаційних технологій загального відділу Апеляційного суду,<br>Завідувач господарством Апеляційного суду |
| 16. | Підготовка необхідної кадрової документації і бланків, для оформлення особової справи:<br>1. Державного службовця:<br>- заяви, копії наказу про перебування у кадровому резерві та копія списку кадрового резерву (у випадку зайняття посади державного службовця із кадрового резерву);<br>- заяви, копії наказу, індивідуального плану проходження стажування, доповідної записки про результати стажування (у випадку зайняття посади державного службовця за результатами стажування);<br>- копії протоколу (витягу із протоколу) конкурсної комісії (у випадку зайняття посади державного службовця за результатами конкурсу);<br>- тексту Присяги державного службовця (у разі, коли Присяга не була прийнята раніше);<br>- інших документів, згідно Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади вилучаються із особової справи кандидата на зайняття вакантної посади державного службовця (особова картка форми П-2ДС 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, розписку про ознайомлення із загальними правилами поведінки державного службовця, попередження про | Відділ кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду, |

| | | |
|---|---|---|
| | встановлені законодавством України обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу та її проходженням ( в разі призначення на посаду державного службовця Апеляційного суду вперше);<br>- розписок про ознайомлення із Правилами поведінки працівника суду, про отримання пакету нормативних документів, ознайомлення із положенням про відділ, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією<br>2. Службовця:<br>- особової картки форми № П-2;<br>- розписок про ознайомлення із Правилами поведінки працівника суду, про отримання пакету нормативних документів, ознайомлення із положенням про відділ, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією | |
| 17. | Підготовка необхідної бухгалтерської документації і бланків. | Відділ бухгалтерського обліку та звітності Апеляційного суду. |

УКРАЇНА
АПЕЛЯЦІЙНИЙ СУД ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

# Н А К А З

16 листопада 2009 року м.Івано-Франківськ № 03-4/52

***Про визначення наставників для новопризначених працівників Апеляційного суду Івано-Франківської області***

Відповідно до ст. 28 Закону України «Про судоустрій України» від 07.02.2002 року № 3018 – ІІІ, використовуючи досвід набутий в ході роботи Робочої Групи з вдосконалення кадрової політики та судового адміністрування, а саме підкомітету з питань орієнтації та адаптації новопризначених працівників, у зв'язку із необхідністю консультування новопризначених працівників по питаннях пов'язаних з виконанням ними посадових обов'язків, надання їм допомоги у розвитку і вдосконаленні власних навичок і досвіду, координації їх на робочому місці, з метою: влиття новопризначеного працівника в колектив як рівноправного його члена, пристосування його до характеру та умов праці, до соціального оточення, до традицій і неписаних норм колективу, до особливостей міжособистісних відносин, **НАКАЗУЮ:**

1. Визначити наставників для новопризначених працівників з числа працівників апарату Апеляційного суду, а саме:

- Лущак Н.І. - керівник апарату Апеляційного суду;
- Сметанюк В.Б. - помічник голови Апеляційного суду;
- Дронь Л.Я. - начальник відділу організаційного забезпечення розгляду цивільних справ Апеляційного суду;
- Віхарєва Н.М. - начальник відділу організаційного забезпечення розгляду кримінальних справ Апеляційного суду;
- Калиняк Г.В. - начальник загального відділу Апеляційного суду;
- Флісак М.М. - начальника відділу кодифікаційно-довідкової роботи та обліку звернень громадян Апеляційного суду;
- Рибак О.І. - начальник відділу бухгалтерського обліку та звітності Апеляційного суду;
- Карп'як Б.В. - помічник судді Апеляційного суду;
- Соловей І.І. - головний спеціаліст відділу кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду;
- Возняк Н.Є. - секретар загального відділу Апеляційного суду.

3. Зобов'язати керівника апарату Апеляційного суду Лущак Надію Іванівну, як заступника голови Робочої групи з вдосконалення кадрової політики та судового адміністрування та члена підкомітету з питань орієнтації та адаптації новопризначених працівників, провести спеціальне навчання із застосуванням новітніх методик управління людськими ресурсами.

4. Зміст даного наказу довести до відома працівників Апеляційного суду, зазначених у ньому.

5. Контроль за виконанням наказу покласти на керівника апарату Апеляційного суду.

**Голова суду** **П.О.Гвоздик**

**Додаток № 1**

## План заходів необхідних для проведення адаптації новопризначених працівників Апеляційного суду

| № з/п | Перелік заходів | Виконавець |
|---|---|---|
| 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 №2) | Наставник, новопризначений працівник |
| 4. | Обговорення результатів виконання програми на зустрічах. | Наставник, новопризначений працівник |
| 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) головою Апеляційного суду | Голова Апеляційного суду |
| 8. | Долучення затверджених звітів за результатами виконання програми наставництва до матеріалів особової справи призначеного працівника. | Відділ кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду |

**Додаток № 2**

## 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.

УКРАЇНА
АПЕЛЯЦІЙНИЙ СУД ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

# Н А К А З

11 листопада 2009 року м.Івано-Франківськ № 03-4/50

***Про затвердження контрольного переліку заходів для проведення орієнтації та адаптації новопризначених працівників Апеляційного суду Івано-Франківської області***

Відповідно до ст. 28 Закону України «Про судоустрій України» від 07.02.2002 року № 3018 – III, використовуючи досвід набутий в ході роботи Робочої Групи з вдосконалення кадрової політики та судового адміністрування, а саме підкомітету з питань орієнтації та адаптації новопризначених працівників, з метою: ознайомлення працівників з організацією роботи Апеляційного суду Івано-Франківської області Івано-франківської області (далі-Апеляційний суд) та його структурою, їхніми посадовими обов'язками, колегами, специфікою роботи, цілями, філософією, стилем управління, внутрішньою культурою колективу, особливістю судових послуг для громадян; доведення до свідомості нових працівників того, яку якість роботи та поведінку від них очікують і чому це важливо; сприяння виробленню у новопризначених працівників позитивного ставлення до своїх посад та до суду; досягнення єдиного результату в колективі; зниження психологічної напруги і подолання великої кількості проблем у нового працівника на початку його роботи у суді, активізації його творчого потенціалу, одержання необхідної для виконання посадових обов'язків інформації, влиття новопризначеного працівника в колектив як рівноправного його члена, пристосування його до характеру та умов праці, до соціального оточення, до традицій і неписаних норм колективу, до особливостей міжособистісних відносин, у зв'язку із необхідністю консультування новопризначених працівників по питаннях пов'язаних з виконанням ними посадових обов'язків, надання їм допомоги у розвитку і вдосконаленні власних навичок і досвіду, координації їх на робочому місці, **НАКАЗУЮ:**

1.Затвердити контрольний перелік заходів для проведення орієнтації та адаптації новопризначених працівників Апеляційного суду (Додаток № 1).

2. Затвердити бланк програми наставництва новопризначеного працівника Апеляційного суду (Додаток № 2).

3. Затвердити форму зворотного зв'язку новопризначеного працівника Апеляційного суду для перевірки успішності проведення орієнтації та адаптації.

4. По закінченню адаптації новопризначеного працівника Апеляційного суду заповнені програму наставництва, звіт за результатами виконання наставництва та форму зворотного зв'язку передавати у відділ кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду для проведення аналізу та опрацювання.

5. Відділу кадрової роботи та судовові статистики Апеляційного суду організувати роботу по заходах орієнтації та адаптації навопризначених працівників.

6. Зміст даного наказу довести до відома працівників Апеляційного суду.

7. Контроль за виконанням наказу покласти на керівника апарату Апеляційного суду.

**Голова суду** **П.О.Гвоздик**

**Додаток № 1**

## Контрольний перелік заходів для проведення орієнтації та адаптації новопризначених працівників Апеляційного суду

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 _____

ПІП та посада особи, відповідальної за організацію адаптації _____

_____

ПІП та посада наставника _____

ПІП 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 наказу № _____

## Орієнтація новопризначених працівників Апеляційного суду (розраховано на 3 дні)

| № з/п | Перелік заходів | Виконавець | Відмітка про виконання |
|---|---|---|---|
| **День перший** | | | |
| 1. | Зустріч новопризначених працівників керівником апарату Апеляційного суду. | керівник апарату Апеляційного суду | |
| 2. | Проведення неформальної бесіди з ме- | психолог Апеляційного | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | тою зняття емоційної напруги першого робочого дня. | суду | |
| 3. | Ознайомлення новопризначених працівників із наказом про призначення на посаду. | відділ кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду | |
| 4. | Вручення бейджів із зазначенням прізвища, імені, по батькові, займаної посади та установи. | відділ кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду | |
| 5. | Урочисте привітання новопризначених працівників колективом на загальних зборах працівників Апеляційного суду.<br>Вручення вітальної відкритки. | голова Апеляційного<br><br>перший заступник голови Апеляційного<br><br>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 | |
| 7. | Вручення інформативного та нормативного пакетів документів, а саме:<br>- інформаційного буклету щодо цінностей та місії судової системи;<br>- інформаційної довідки про установу (історія розвитку суду, особливі визначні досягнення, події, те чим пишається колектив);<br>- Закону України «Про державну службу» (для державного службовця, якщо такий не займає посади державного службовця Апеляційного суду);<br>- Закону України «Про боротьбу з корупцією» (для державного службовця, якщо такий не займає посади державного службовця Апеляційного суду);<br>- Закону України «Про судоустрій України» (для державного службовця, якщо такий не займає посади державного службовця Апеляційного суду);<br>- НаціональнихстандартівУкраїни «Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003», затверджених наказом Держспоживстандарту Украї- | керівник апарату Апеляційного суду<br><br>відді кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ни від 07.04.2003 року N55, (якщо такий не працює в Апеляційному суді);<br>- Посадової інструкції;<br>- Інструкції з діловодства в апеляційному загальному суді, (якщо такий не працює в Апеляційному суді);<br>- Телефонного довідника Апеляційного суду;<br>- Списку днів народжень працівників Апеляційного суду;<br>- Бланків форми щорічного оцінювання із інструкцією її заповнення та інструкцією щодо складання індивідуального плану (для призначених на посади державних службовців Апеляційного суду).<br>- інших нормативно-правові актів, в залежності від посади, на яку призначений новий працівник Апеляційного суду. | | |
| 8. | Ознайомлення із необхідними документами у відділі кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду, а саме з:<br>- Правилами внутрішнього трудового розпорядку;<br>- Правилами поведінки працівника суду;<br>- Правилами протипожежної безпеки;<br>- Посадовою інструкцією;<br>- Положенням про відділ;<br>- Записом в трудовій книжці про призначення на посаду та прийняття присяги. | відділ кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду | |
| 9. | Ознайомлення із робочим місцем, облаштованим комп'ютером із встановленим програмним забезпеченням (Законодавча база «Ліга», текстового редактора Microsoft Word, програма електронного документообігу суду, розроблена КБ ТЕТА, вітальне оформлення робочого стола комп'ютера) та забезпеченим відповідним офісним та канцелярським обладнанням. | керівник апарату Апеляційного суду<br>головний спеціаліст з інформаційних технологій загального відділу Апеляційного<br>загальний відділ Апеляційного суду | |
| 10. | Ознайомлення з даними новопризначених працівників, введеними до електронної бази даних Апеляційного суду (доступ). | головний спеціаліст з інформаційних технологій загального відділу Апеляційного суду. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 11. | Ознайомлення із приміщенням суду та його структурними підрозділами. | керівник апарату Апеляційного суду | |
| 12. | Подання і оформлення відповідних документів у відділ бухгалтерського обліку та звітності Апеляційного суду для виготовлення пластикової зарплатної картки. | відділ кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду<br><br>відділ бухгалтерського обліку та звітності Апеляційного суду | |
| **День другий** | | | |
| 1. | Вступна бесіда з головою Апеляційного суду щодо цінностей судової системи та значення суду для громади.<br>Перегляд фільму «Перезавантаження». | голова Апеляційного | |
| 2. | Зустріч (спілкування) з керівником апарату Апеляційного суду з питань організаційної структури Апеляційного суду, розподілу посадових обов'язків між працівниками. | керівник апарату Апеляційного суду | |
| 3. | Лекція на тему: «Ознайомлення з порядком проходження документів в Апеляційному суді». | керівник апарату Апеляційного суду<br>начальник загального відділу Апеляційного суду<br>начальник відділу організаційного забезпечення розгляду кримінальних справ<br>начальник відділу організаційного забезпечення розгляду цивільних справ | |
| 4. | Ознайомлення новопризначених працівників з неформальними відносинами в колективі, традиціями суду. | психолог Апеляційного суду | |
| **День третий** | | | |
| 1. | Ознайомлення новопризначених працівників з правилами спілкування з відвідувачами з урахуванням особливостей людей різного віку, соціального стану, матеріального достатку. | керівник апарату Апеляційного суду<br>психолог Апеляційного суду | |
| 2. | Загальний огляд національних стандартів «Вимоги до оформлення документів»<br>Основні помилки, які допускають працівники суду при оформленні документів. | помічник судді Апеляційного суду<br>начальник загального відділу Апеляційного суду | |
| 3. | Лекція на тему: «Розвиток особистісної мотивації до роботи як шлях до | керівник апарату Апеляційного суду | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | кар'єрного росту». | психолог Апеляційного суду | |
| 4. | Ознайомлення із коментованими правилами поведінки працівників суду. Причини необхідності дотримання неофіційного дрескоду. Висока культура в колективі працівників суду. | керівник апарату Апеляційного суду<br>психолог Апеляційного суду | |

## Адаптація новопризначених працівників Апеляційного суду (розраховано на 3 місяці)

| № 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 №2) | Наставник, новопризначений працівник | |
| 4. | Обговорення результатів виконання програми на зустрічах.<br>Поетапне виконання передбачених у програмі наставництва завдань та заходів | Наставник, новопризначений працівник | |
| 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) головою Апеляційного суду | Голова Апеляційного суду | |
| 8. | Долучення затверджених звітів за результатами виконання програми наставництва до матеріалів особової справи призначеного працівника. | Відділ кадрової роботи та судової статистики Апеляційного суду | |

**Додаток № 2**

## 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.

**Додаток № 3**

## Форма зворотного зв'язку новопризначеного працівника суду для перевірки успішності проведення орієнтації та адаптації

*(заповнюється після закінчення періоду адаптації)*

*1 – категорично не погоджуюсь;*
*2 – загалом не погоджуюсь;*
*3 – скоріш погоджуюсь ніж не погоджуюсь;*
*4 – загалом погоджуюсь;*
*5 – повністю погоджуюсь.*

### Частина І. Рекрутування/Працевлаштування

1. Я дізнався про посаду в суді через:
   - Веб-сайт суду
   - Оголошення в газеті
   - Оголошення, розміщене на дошці в моїй установі (ВУЗ, суд, інше)
   - Почув від знайомого

Зазначте ваш варіант

_____

### Частина ІІ. Орієнтація, адаптація/Підготовка

2. Мене завчасно повідомили та привітали із призначенням на посаду. Мені повідомили куди і коли мені слід прибути та надали перші необхідні та корисні відомості про установу, контакти тощо :
   - По електронній пошті
   - Телефонним дзвінком
   - Листом 1 2 3 4 5
3. Мене зустріли привітно та дружньо, всі працівники суду були повідомлені про моє долучення до команди суду 1 2 3 4 5
4. Голова суду доступно розтлумачив мені цінності та відповідальність працівників нашої установи перед громадою та урочисто представив мене всьому колективу на зборах 1 2 3 4 5
5. Атмосфера перших робочих днів була дружньою та надихала до праці 1 2 3 4 5
6. Програма наставництва була чіткою та зрозумілою 1 2 3 4 5
7. Наставник надавав ефективну практичну допомогу своєчасно, доступно та зрозуміло 1 2 3 4 5
8. Я відчував упереджене ставлення зі сторони наставника 1 2 3 4 5
9. Я отримав повну підготовку для роботи 1 2 3 4 5
10. Я витратив багато часу на пошуки та вивчення необхідних для моєї роботи нормативних документів, внутрішніх правил 1 2 3 4 5
11. Мої посадові обов'язки чітко визначені 1 2 3 4 5

12. Я чітко розумів, яку якість роботи і що саме від мене очікують
1 2 3 4 5

13. Протягом трьох місяців я отримав в процесі орієнтації та адаптації повне і всебічне бачення та розуміння стосовно різних функцій суду
1 2 3 4 5

14. Зазначте, які здобуті знання та досвід ви збираєтесь використовувати на практиці?
_____
_____
_____
1 2 3 4 5

15. Мені роз'яснили коло моїх обов'язків 1 2 3 4 5

16. В процесі орієнтації я дійсно переконався в дотриманні всіма працівниками роз'яснених мені цінностей судової системи та цінностей команди нашого суду
1 2 3 4 5

17. Мені були корисні матеріали, надані в інформаційному та нормативному пакетах орієнтації Зазначте які саме_____
_____
1 2 3 4 5

18. З огляду на власний досвід моєї програми орієнтування, я би радив кадровій службі включити до інформаційного пакету орієнтування нових працівників також (зазначте що саме)_____
1 2 3 4 5

19. Мені надали чіткі роз'яснення щодо етики та правил поведінки працівника суду, а також щодо рекомендованого дрес-коду в суді 1 2 3 4 5

20. На початку орієнтування психолог надав мені корисні рекомендації щодо моєї подальшої адаптації на посаді та в колективі 1 2 3 4 5

Ваші додаткові коментарі

**Частина ІІІ. Просування та кар'єра**

21. Я маю чітке уявлення та бачення щодо перспектив просування та подальшого професійного зростання:

- у межах суду 1 2 3 4 5
- у межах свого відділу 1 2 3 4 5
- у межах системи 1 2 3 4 5

22. Потреби підготовки, що пов'язані з реалізацією мого потенціалу на посаді та перспективи просування, чітко визначені 1 2 3 4 5

23. Я маю можливість брати участь у навчальних заходах, конкурсі та отримати підвищення 1 2 3 4 5

24. Я відчуваю, що існує реальна можливість просування (наприклад,підвищення, підготовка, навчання) для всіх без винятку працівників суду 1 2 3 4 5

25. Я відчуваю, що існує реальна можливість просування (наприклад, підвищення, підготовка, навчання) для працівників суду, чиї функції схожі на мої
1 2 3 4 5

26. Я відчуваю розчарування, здається, що для мене просування та задоволення від роботи – це марна мрія 1 2 3 4 5

Ваші додаткові коментарі:

**Частина IV. Умови роботи**

27. Я відчуваю, що мій керівник несправедливо критикує мене
1 2 3 4 5

28. Я відчуваю що наш суд постійно працює над досягненням кращих взаємин між працівниками та поліпшенням морального стану колективу установи
1 2 3 4 5

29. Суд має відмінне робоче середовище 1 2 3 4 5

30. Здається, що обов'язки справедливо розподілені між усіма працівниками суду
1 2 3 4 5

31. Здається, що обов'язки справедливо розподілені між працівниками суду, чиї функції схожі на мої 1 2 3 4 5

32. Здається, що робота справедливо розподілена серед усіх працівників суду
1 2 3 4 5

33. Здається, що робота справедливо розподілена серед працівників суду, чиї функції схожі на мої 1 2 3 4 5

34. Я відчуваю що розподілення обов'язків та роботи між працівниками не є рівним та справедливим 1 2 3 4 5

35. Я відчуваю напругу в колективі. Хотілося б покращити відносини між/з працівниками в суді 1 2 3 4 5

Ваші додаткові коментарі побажання для кадрової служби:

***Проект підготовлено Підкомітетом з питань орієнтування та адаптації новопризначених працівників суду Робочої Групи з вдосконалення кадрової політики та судового адміністрування***

**Форма зворотного зв'язку нового працівника суду**
**для перевірки успішності проведення адаптації**
*( заповнюється після трьох місяців перебування на посаді)*

**Частина І. Рекрутування/Працевлаштування**

| | Повністю погоджуюсь | Повністю не погоджуюсь |
|---|---|---|

1. Я дізнався про посаду в суді через :
   - Вебсайт суду
   - Оголошення в газеті
   - Оголошення, розміщене на дошці в моїй установі (ВУЗ, суд, інше)
   - Почув від знайомого

Зазначте ваш варіант_______

**Частина ІІ. Орієнтування/Підготовка**

| | Повністю погоджуюсь | Повністю не погоджуюсь |
|---|---|---|

3. Мене завчасно повідомили та привітали із призначенням на посаду. Мені повідомили куди, коли мені слід прибути та отримав перші необхідні та корисні відомості про установу, контакти тощо :

   По електронній пошті

   Телефонним дзвінком

   Листом 1 2 3 4 5

3. Мене зустріли привітно та дружно, всі працівники суду були повідомлені про моє доручення до команди суду 1 2 3 4 5

4. Голова суду дотепно розтлумачив мені цінності та відповідальність перед громадою нашої установи та урочисто представив мене всьому колективу на зборах 1 2 3 4 5

5. Атмосфера першого тижня здалась мені дружньою та надихала до праці. 1 2 3 4 5

6. Програма наставництва була чітка та зрозуміла 1 2 3 4 5

7. Наставник дійсно надавав ефективну практичну допомогу своєчасно, доступно й зрозуміло 1 2 3 4 5

8. Я відчував упереджене ставлення зі сторони наставника 1 2 3 4 5

9. Я отримав адекватну підготовку без відриву від роботи. 1 2 3 4 5

10. Я витратив багато часу на пошуки та вивчення необхідних для моєї роботи нормативних документів, внутрішніх правил 1 2 3 4 5

11. Мої посадові обов'язки чітко визначені. 1 2 3 4 5

12. Я чітко розумів яку якість роботи і що саме від мене очікують
1 2 3 4 5

13. Співробітники протягом місяця я отримав в процесі орієнтації повне всебічне бачення та розуміння стосовно різних функцій суду. 1 2 3 4 5

14. В процесі орієнтацію я отримав повне розуміння стосовно кадрових практик суду.
1 2 3 4 5

15. Мій керівник адекватно роз'яснив мені коло моїх обов'язків.
1 2 3 4 5

16. В процесі орієнтації я дійсно переконався в плеканні всіма працівниками роз'яснених мені цінностей судової системи та цінностей команди нашого суду
1 2 3 4 5

17. Мені були корисні матеріали, надані в інформаційному пакеті орієнтації.
Зазначте які саме_____
1 2 3 4 5

18. З огляду на власний досвід моєї програми орієнтування, я би радив кадровій службі включити до інформаційного пакету орієнтування нових працівників також (зазначте що саме) 1 2 3 4 5

19. Мені надали чіткі роз'яснення щодо етики та правил поведінки працівника суду а також щодо рекомендованого дрес-коду в суді 1 2 3 4 5

20. На початку орієнтування психолог подав мені корисні рекомендації щодо моєї подальшої адаптації на посаді та в колективі 1 2 3 4 5

Ваші додаткові коментарі:

**Частина ІІІ. Оцінювання**

| | Повністю погоджуюсь | | | | Повністю не погоджуюсь |
|---|---|---|---|---|---|

21. Надана в орієнтаційному інфопакеті форма оцінювання ефективності роботи працівника та інструкція щодо стандартів, критеріїв оцінки та щодо заповнення форми допомогли мені зорієнтуватись щодо очікувань, та поступу в моїх досягненнях та були корисні для успішного подолання періоду адаптації 1 2 3 4 5

22. Система оцінювання якості роботи дозволяє чітко визначити низьку якість роботи.
1 2 3 4 5

23. Система оцінювання якості роботи дозволяє чітко визначити відмінну роботу.
1 2 3 4 5

24. Я відчуваю, що маю систематичний та адекватний зворотний зв'язок стосовно якості моєї роботи. 1 2 3 4 5

25. Критерії, що використовуються в системі оцінювання якості роботи, адекватно відображають мої посадові обов'язки. 1 2 3 4 5

26. Співбесіда з керівником по обговоренню звіту про проходження наставницької програми адаптації була позитивною, щирою, конструктивною.
1 2 3 4 5

27. Ми з наставником/керівником стажування обговорили досягнуті успіхи та визначені ділянки, які необхідно вдосконалювати, а також обговорили можливі допоміжні за-

соби та план роботи для досягнення найкращого результату в майбутньому
1 2 3 4 5

28. Протягом орієнтування ми з психологом індивідуально обговорювали мої успіхи та визначали ділянки, які необхідно вдосконалювати, а також обговорювали можливі сценарії та для досягнення найкращого мого результату в майбутньому
1 2 3 4 5

Ваші додаткові коментарі:

**Частина IV. Просування та кар'єра**

Повністю погоджуюсь — Повністю не погоджуюсь

29. Я маю чітке уявлення та бачення щодо перспектив просування та подальшого професійного зростання:

- у межах суду 1 2 3 4 5
- у межах свого відділу 1 2 3 4 5
- у межах системи 1 2 3 4 5

30. Потреби підготовки, що пов'язані з реалізацією мого потенціалу на посаді та перспективи просування, чітко визначені. 1 2 3 4 5

31. Я маю можливість брати участь у навчальних заходах, конкурсі та отримати підвищення. 1 2 3 4 5

32. Я відчуваю, що існує реальна можливість просування (наприклад, підвищення, підготовка, навчання) для всіх без винятку працівників суду.
1 2 3 4 5

33. Я відчуваю, що існує реальна можливість просування (наприклад, підвищення, підготовка, навчання) для працівників суду, чиї функції схожі на мої.
1 2 3 4 5

34. Я відчуваю розчарування, здається, що для мене просування та задоволення від роботи – це марна мрія 1 2 3 4 5

Ваші додаткові коментарі:

**Частина V. Умови роботи**

Повністю погоджуюсь — Повністю не погоджуюсь

35. Я відчуваю, що мій керівник несправедливо критикує мене.
1 2 3 4 5

36. Я відчуваю що наш суд постійно працює над плеканням кращих взаємин з працівниками та поліпшенням морального стану колективу установи.
1 2 3 4 5

37. Суд має відмінне робоче середовище. 1 2 3 4 5

38. Здається, що обов'язки справедливо розподілені між усіма працівниками суду.
1 2 3 4 5

39. Здається, що обов'язки справедливо розподілені між працівниками суду, чиї функції схожі на мої. 1 2 3 4 5

40. Здається, що робота справедливо розподілена серед усіх працівників суду. 1 2 3 4 5

41. Здається, що робота справедливо розподілена серед працівників суду, чиї функції схожі на мої. 1 2 3 4 5

42. Я відчуваю що розподілення обов'язків та роботи між працівниками не є рівним та справедливим 1 2 3 4 5

43. Я відчуваю напругу в колективі. Хотілося б покращити відносини між/з працівниками в суді 1 2 3 4 5

Ваші додаткові коментарі побажання для кадрової служби:

### *4.5.3. Приклад контрольного листа форм та заходів для нового працівника (США)*

Суд Сполучених Штатів у справах про банкрутство
Округ Нью-Мехіко

КОНТРОЛЬНИЙ ПЕРЕЛІК ФОРМ ТА ЗАХОДІВ ДЛЯ НОВОГО СПІВРОБІТНИКА

Ім'я_____НСС*_____ ВНП**_____

ДН: _____ІД працівника_____ Посада № _____

Адреса _____Місто _____Штат ____ _____ Код _____

Телефон _____ Моб. _____ Рез. _____

Назва посади_____Пункт/Ранг/Категорія _____

Особиста електронна адреса: _____

Примітка: У разі призначення на посаду більш високої, ніж перша, категорії, слід підготувати документацію (див. J:\personnel\pay\advanced instep \justificationform.xls).

Контактна особа _____ _____

Яке відношення має _____

Телефон (дом.) _____

Телефон (роб.) _____

Телефон (моб.) _____

Email: _____

Переведення на іншу посаду: □ Так □ Ні

Термін служби: □ FT Постійно □ FT Тимч.
□ PT Постійно □ PT Тимч.

Годин на тиждень: _____

Контактна особа _____

Яке відношення має _____

Телефон (дом.) _____

Телефон (роб.) _____

Телефон (моб.) _____

Email: _____

Система відпусток: □ Так □ Ні

Не пізніше, дата _____ _____

Не пізніше, дата _____ _____

Суддя/керівник: _____

_____

* Номер соціального страхування. (Прим. перекладача.)
** Вступ на посаду (?). (Прим. перекладача.)

| До першого дня роботи: | | |
|---|---|---|
| ДАТА | ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ | КОНТАКТНА ОСОБА |
| | Відправити інформацію про призначення/Відіслати листа з пропозицією працівникові. Включити форми для заповнення, як-от SF1199, та ІД-запит. Скласти графік опрацювання документів про призначення працівника. | |
| | Підготувати вітальний лист від секретаря. (Має бути включений в орієнтацій ний пакет). | |
| | Електронне повідомлення для персоналу щодо прийому на роботу нового працівника. Дати копію резюме секретареві. | Norman Meyer |
| | Підготувати документи про призначення для працівника (див. контрольний список внизу). | |
| | Підготувати реєстраційні форми, пакети або роздаткові матеріали (див. контрольний список внизу). | |
| | Проконтактувати з окружним судом на предмет виділення працівникові телефонного номера і запланувати тренування щодо користування телефоном. Email: dcinfoservices@nmcourt.fed.us | Halina Skora |
| | Повідомити Відділ ІТ про необхідність оновлення списку працівників на веб-сайті (і на зовнішній, і на внутрішній сторінках, якщо це доречно). | Sharon Kologie |
| | Подати по ІТ заявку на доступ до системи, пароль, електронну адресу та призначити тренування. | |
| | Попросити відділ підготувати кабінет для нового працівника. | |
| | Повідомити офіцерові безпеки суду ім’я та дату виходу на роботу працівника. | |
| Оновлення програмного забезпечення / баз даних: | | |
| | Ввести інформацію про співробітника до адмін-органайзера | |
| | Ввести ім’я співробітника до бази даних (Доступ) | |
| | Ввести ім’я співробітника до бази даних (код доступу працівників до місця паркування автомобілів та будинку) | |
| | Ввести ім’я співробітника до системи відпусток (ELMR) | |
| | Ввести ім’я співробітника до PPS | |
| | Ввести ім’я співробітника до організаційної схеми | |
| | Ввести ім’я співробітника до штатного розкладу | |
| | Ввести ім’я співробітника до списку телефонів | cc: Sharon Ko- |

| | | |
|---|---|---|
| | | logie |
| | Ввести ім'я співробітника до профілю EEO (новонайняті кадри) | |
| | Ввести ім'я співробітника до списку днів народження в органайзері | |
| | Календарні wgi-дати в органайзері | |
| | Оновлення системи відстеження посад | |
| | Ввести ім'я співробітника до звіту про службові заохочення (Excel) | |

| Документи, що мають бути подані до Адміністративного офісу: (не пізніше, ніж на кінець дня, дата). Усі вони можуть бути відправлені факсом, якщо не зазначене інше. | | |
|---|---|---|
| | Форма AO193, Запит щодо кадрових заходів та контрольний список (призначення) | |
| | Форма AO78A,B,C-призначення, присяга та профіль EEO | Потрібна печатка |
| | Форма AO78, Форма заяви кандидата на посаду судді | |
| | Резюме | |
| | Форма AO80, присяга секретаря | Потрібна печатка |
| | W4 – Федеральна податкова форма полюс податкові форми штату/місцеві (якщо це доречно) | |
| | I-9 – Форма професійної придатності | Отримати належні ІД-форми |
| | SF 1199, прямий депозит | |
| | Форма підтвердження класифікації посади (AO194 або AO195) та посадові інструкції | Якщо посада не вакантна, помітка CPS. Не потрібна для посади JSP. |
| | Форма AO75A, підтвердження призначення судового клерка на певний термін до судової палати та права на відпустку згідно з Законом про відпустки | Лише для судових клерків |
| | Форма AO75B, підтвердження призначення судового клерка/працівника кадрової служби | Лише для судових клерків |
| | Форма AO75C, підтвердження довічного призначення судового клерка до судової палати та права на відпустку згідно з Законом про відпустки | Лише для судових клерків |
| | Форма AO75D, підтвердження тимчасового призначення судового клерка до судової палати та права на відпустку згідно з Законом про відпустки | Лише для судових клерків |
| | Форма AO75E, підтвердження права судового клерка як штатного працівника на відпустку згідно з Законом про відпустки | Лише для судових клерків |

| | | |
|---|---|---|
| | DD214 (якщо проходив службу у збройних силах) | Для розрахунку відпустки |
| | AO425, Форма інформації до прийому на роботу | Лише у випадку переведення |
| | Форми перевірки біографічних даних (для відповідальних та дуже відповідальних посад) | |
| | Довідка від Національного центру інформації про злочини (NCIC) | |
| **Наступні документи (оригінали плюс копії) повинні бути надіслані поштою поодинці до Адміністративного офісу разом з супроводжувальним листом упродовж зазначеного періоду (зазвичай від 31 до 60 днів).** | | |
| | SF2809, FEHB Форма участі в програмі медичних послуг для федеральних співробітників (оригінал та 4 копії) | упродовж 60 днів |
| | SF 2817, Вибір страхування життя (оригінал та 2 копії) | упродовж 31 дня |
| | Довідка про участь у програмі довготривалої медичної допомоги | упродовж 60 днів |
| | Довідка про участь у програмі офтальмологічного та стоматологічного страхування через «Benefeds» | упродовж 60 днів |
| | Участь у програмі «Гнучке використання коштів» (Flexible Spending) | упродовж 60 днів |
| **Наступні документи (оригінали плюс копії) повинні бути надіслані поштою поодинці до Адміністративного офісу разом з супроводжувальним листом у будь-який час.** | | |
| | SF 1152, Призначення бенефіціарія несплаченої винагороди (оригінал та одна копія) | |
| | SF 2823, Призначення бенефіціарія полісу страхування життя федерального співробітника (FEGLI) (оригінал та одна копія) | |
| | SF 3102, Призначення бенефіціарія за програмою пенсійного забезпечення (FERS) або SF2808, Призначення бенефіціарія за програмою пенсійного забезпечення (CSRS) (оригінал та одна копія) | |
| | TSP 1, Форма вибору плану економії витрат (оригінал та 1 копія) | |
| | TSP 3, Призначення бенефіціарія (TSP) (оригінал та одна копія, відправити поштою до Національного фінансового центру) | |
| | Програма пільг FEGLTD (копія до AO, оригінал до Планового адміністратора) | |
| Слід виконати такі дії: | | |
| | Замовити пластинку із зазначенням прізвища та посади. Перевірити разом з працівником правильність написання прізвища: | Зробити замовлення в МНА |
| | Видане судом ІД-посвідчення (офіційне): Номер ІД-знака: _____ | Отримати ІД окружного суду США. |

| | | |
|---|---|---|
| | | Контактна особа JoAnn Bullington. |
| | Отримати ІД-знак від GSA (доступ до вестибюлю та місця паркування автомобілів): заповнити форму, яку має підписати секретар. | Отримати від GSA. Контактна особа Jackie Brannan 248-7337. |
| | ІД окружного суду США (доступ до офісу) | Отримати у відділі безпеки – Charlie Treadwell (248-8279). |
| | Доступ до окружного суду США – той самий знак, виданий офіцером відділу безпеки, потрібно письмове прохання | Отримати у відділі без-пеки/Lomas. Контактні особи – Lonnie Saiz або Mark Barela (346-6401). |
| | Місце паркування автомобілів та місце №<br>_____<br>Картка Simms □ Так □ Ні | |
| | Ключі – ключі від офісу (та ключі від підвалу для оперативників). Переговорити з начальником, якщо потрібні інші ключі. | Отримати у МНА |
| | Видати «фірмову» сорочку суду | Домовитися з МНА |
| | Видати брелок для ІД суду | Отримати у МНА |
| | Електронна адреса: | |
| | Номер робочого телефону: | |
| | Делегування повноважень | Переговорити з начальником |
| Інформація щодо пільг та пакети для нових працівників: | | |
| | Кінцеві дати прийому на роботу нових працівників федеральної судової системи | |
| | Програми додаткових пільг для представників судової системи (резюме), 10 стор. | |
| | Брошури щодо медичних пільг:<br>Організація зі сфери охорони здоров'я = Cimarron, Lovelace, Presbyterian<br>Інші = Blue cross, Alliance, APWU, GEHA, Mail Handlers, NALC, Postmaster | |
| | Програма офтальмологічного та стоматологічного страхування | |
| | Додаткове стоматологічне страхування (Omni, Cigna, Dental Source) | |
| | Інструкція FEHB для федеральних державних службовців RI70-01 | |

| | | |
|---|---|---|
| | Буклет FEGLI | |
| | Пакет довгострокової допомоги для нових працівників від CNA | |
| | Пакет послуг щодо гнучкого витрачання коштів від SHPS | |
| | Пакет щодо довгострокового страхування від непрацездатності для нових працівників від Aetnar у рамках програми FEGLTD | |
| | Короткий виклад основних моментів TSP | |
| | Коротко про TSP | |
| | Найсвіжіші дані щодо TSP стосовно відкритого сезону | |
| | Інформація щодо програми пенсійного забезпечення FERS | |
| | Програма допомоги працівникам | |
| | Медична програма «HealthyFocus4You» (онлайнова оздоровча програма), інструкція щодо реєстрації | |
| | Роз'яснення від OPM щодо федеральних програм пільг для нових федеральних службовців | |
| Орієнтаційні роздаткові матеріали: | | |
| | Інформаційна брошура про відпустки та AO77, історія відпусток | |
| | Розклад святкових днів та днів виплати заробітної плати | |
| | Інструкція користувача ELMR | |
| | Організаційна схема | |
| | Таблиця виплат CPS або JSP | |
| | Посадові інструкції | |
| | Працевлаштування з умовою звільнення за бажанням роботодавця або працівника, у тому числі без пояснення причин звільнення | |
| | Інструкція щодо практик та процедур клерка (швидкозшивач) | |
| | Книга «Відкрийте свої сильні сторони» | |
| | Довідка: призначення бенефіціарія | |
| | Довідка: пільги для колишніх військовослужбовців при виході на пенсію | якщо це доречно |
| | Довідка: отримання пільг при виході на пенсію за колишню державну службу | якщо це доречно |
| | Довідка: робота на умовах неповної зайнятості | якщо це доречно |
| | Довідка: робота на умовах тимчасової зайнятості | якщо це доречно |
| | Інформація щодо підвищень для судових клерків | |
| | Довідник для персоналу (швидкозшивач). Ознайомитися з розділами про порядок дій у разі виникнення надзвичайної ситуа- | Отримати розписку працівника |

| | | |
|---|---|---|
| | ції, політику щодо надання відпусток та якості роботи. Частота оцінювань (3 місяці – неофіційно, 6 місяців – офіційно) | |
| | Політика щодо автоматизації в окрузі Нью-Мехіко | Отримати розписку працівника |
| | Статус випробовування (стосовно NCIC та у довіднику для персоналу) | |
| | У разі отримання травми на робочому місці (CA-11) | |
| | Що повинен робити держслужбовець, отримавши травму на робочому місці (CA-10) | |
| | Форма повідомлення про нещасний випадок/інцидент | |
| | Як виправити становище | Інструкція для клерка |
| | Кодекс поведінки | Інструкція для клерка |
| | Призначення/бачення/цінності суду | Інструкція для клерка |
| | Інструкція щодо рівнів доступу та безпеки «500 Gold» | (див. ел. повідомлення NHM від 9/10/03) |
| | Буклет з питань безпеки на робочому місці (від міністерства юстиції США) | |
| | Буклет-довідник з питань особистої безпеки (від міністерства юстиції США) | |
| | Федеральний центр суддів: Ласкаво просимо до федерального суду | |
| | Федеральний центр суддів: Федеральні суди та їх робота | |
| | Крок уперед: сексуальні домагання на робочому місці | Книжка |
| | Основи справ про банкрутство | Буклет |
| | Примірник останнього бюлетеня Федеральної судової телевізійної мережі | |
| | Копія Пурпурної книги (Програми та служби для персоналу федеральних судів) | |
| | Памфлет АО: Ліквідація відповідно до Закону про суди у справах про банкрутство – Розділ 7 | |
| | Памфлет АО: Розділ 11 | |
| | Памфлет АО: Розділ 12 (фермери) | |
| | Памфлет АО: Розділ 13 (індивідуальне врегулювання боргу) | |
| | Памфлет АО: Термінологія справ про банкрутство | |
| | | |
| Орієнтаційні відеоматеріали (пільги, суд загальної юрисдикції) | | |

| | | |
|---|---|---|
| | Давайте поговоримо про пільги | |
| | Гнучке витрачання коштів | |
| | FEGLI | |
| | TSP | |
| | Про проходження справ у судах у справах про банкрутство (Примітка: перегляд обов'язків у разі першого прийому на роботу до суду у справах про банкрутство) | набір з 4 відео |
| | Відео для клієнтів | |
| | Правосуддя залежить від вас: робота у федеральних судах (20 хвилин) | |
| Інші: | | |
| | JNET – Федеральні суди зсередини (Федеральний центр судів) – навчальний модуль на основі матеріалів з Інтернету. http://jnet.fjc.dcn (Натиснути на «Court Staff Education», а потім «On-line courses» та «Tools»). | Має бути пройдений за 30 днів до призначення |
| | NET – Як не потрапити до етичної пастки (електронний навчальний модуль з проблем Кодексу поведінки, підготовлений Федеральним центром судів). http://jnet.fjc.dcn (Натиснути на «Court Staff Education», а потім «On-line courses» та «Tools»). | Має бути пройдений за 30 днів до призначення, з повтором кожні 3 роки |
| | Загальний огляд питань виходу на пенсію (веб-відео) http://opm.gov/Video_Library/Retirement/index.asp | Має бути пройдений за 30 днів до призначення |
| | Огляд питань прийняття працівників на роботу від АО http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=e7lswOA8FRzlBSzCfzfYS w_3d_3d | Ознайомлення з оглядом у режимі онлайн |
| Орієнтаційна діяльність: (Перший тиждень) | | |
| | Введення до питань кадрової роботи та безпеки | |
| | Ознайомлення з будинком суду (у тому числі з розміщенням пожежної сигналізації/вогнегасника, розташуванням буфету, кімнати відпочинку, поштових скриньок, господарського складу тощо) | |
| | Ознайомлення з місцем паркування автомобілів | |
| | Ознайомлення з медичною частиною | |
| | Ознайомлення з окружним судом у разі необхідності. Отримання ІД-знака | |
| | Ознайомлення з місцем збору у випадку евакуації; змінюйте черговість дій | |
| | | |
| Скласти графік орієнтації у відділах: Упродовж перших двох тижнів | | |

| | | |
|---|---|---|
| | Призначити орієнтаційне заняття з судовим клерком (місія, бачення, цінності тощо) | Норман Меєр |
| | ІТ – стосовно користування комп'ютером, процедури входу в систему, Інтернет-протоколи, голосова пошта, веб-сторінка, 11-а заповідь (шлях/назва файлу в усіх документах), 12-а заповідь (на L-дисководі не повинно бути нічого, чим міг би скористатися хтось інший) тощо. | |
| | Фінансовий адміністратор – внутрішній контроль | Дебра Сайнер |
| | Оперативний відділ – загальний огляд справ про банкрутство та внутрішній контроль | |
| | Секретар приймальні – щодо порядку здійснення поштових відправлень | |
| | Відділ кадрів – довідник з кадрових питань, політика щодо надання відпусток, порядок дій у разі надзвичайної ситуації та протипожежний інструктаж, T&A [*], організаційна схема, таблиця виплат (dev and full)[**], політика щодо надання відпусток, [***] оцінювання якості роботи (частота), кав'ярня, рівні безпеки, кодовані кольором на 500 Gold, ліфт №6. | |
| | Кадровий пакет [?] з використанням EMLR, надати пароль | |
| | Орієнтація у відділі – у тому числі судові засідання, 341 зустрічі, призначення наставника з орієнтації, політики відділу тощо. | |
| | | |
| Після першого періоду оплаченої роботи: | | |
| | Відділ кадрів – пояснення щодо платіжної відомості на зарплату, AO250, доступ до ELMR, процес оцінювання якості роботи та часові межі. Просіть працівника ставити запитання/давати роз'яснення. Ознайомити його з матеріалами посібника для персоналу щодо загальних політик, трудових конфліктів, відпусток тощо. У разі необхідності перейти до питання пільг. | |
| | | |
| Наявність для перевірки: | | |
| | Портативний комп'ютер (laptop) | Lana |
| | Office 2007 CD | Lana |

[*] Якщо це "Time and Attendance", то «вчасний прихід на роботу та відсутність прогулів». (Прим. перекладача.)
[**] Можливо, «часткова та повна»? Неясно, як це розшифровується. (Прим. перекладача.)
[***] Повтор в оригіналі – навряд чи в цьому є сенс, певно, просто помилка. (Прим. перекладача.)

**Канцелярія Вищого суду графства**
**Аналіз успішності**
**Обслуговування клієнтів / Відділ фінансів суду**

**Ім'я:** Дортея М. Кларк
**Назва посади:** Асистент з судово-процесуальних питань II категорії
**Часовий період, що аналізується:** серпень 2007 – липень 2008

| 30 днів | 60 днів | 90 днів | 120 днів | **XXX** річний |
|---|---|---|---|---|

**Призначення канцелярії:** Ефективно й дієво забезпечувати та підтримувати точність судових записів Вищого суду графства Сногоміш (Snohomish), при цьому ввічливо, професійно та своєчасно обслуговуючи громадян, що користуються судової системою.

Визначити (підсумувати) посадові обов'язки працівника та роль цієї посади у виконанні призначення канцелярії.

Отримувати, інтерпретувати, оформляти, зберігати, діставати й опрацьовувати документи Вищого суду, подані до його канцелярії. Готувати й видавати судові приписи, повідомлення та засвідчені копії інших юридичних документів. Забезпечувати своєчасність і точність роботи з документами та запис даних. Вести точну статистику, необхідну для виконання вимог звітності. Подавати пропозиції щодо поліпшення ефективності діяльності. Безпосередньо надавати послуги юристам, громадськості, адвокатам, іншим співробітникам відділу тощо. Виконувати інші призначені обов'язки.

Використовуйте наведену нижче шкалу як орієнтир для визначення ефективності в кожному із зазначених нижче аспектів діяльності.

4. Співробітник відповідає очікуванням щодо навичок та умінь або й перевищує їх. Навчання та/або нагляд за діяльністю не потрібні.
3. Співробітник має посередні навички й [у цілому] відповідає очікуванням. Роботу слід перевіряти, однак співробітник не потребує регулярного безпосереднього нагляду.
2. Співробітник має базові знання, однак потребує регулярного безпосереднього нагляду.
1. Співробітник не здатен адекватно справлятися зі своїми обов'язками й відповідальностями, тож потрібні дії щодо виправлення ситуації.

Резюме оцінювання:

| **Оцінювані обов'язок та/або відповідальність** | **Бал** |
|---|---|
| 1. Менеджмент часу та організаційні навички | 4 |
| 2. Ефективність спілкування – усного й письмового | 3.5 |
| 3. Застосування політик / процедур / судових правил / статутів тощо | 3.5 |
| 4. Ведення точних та повних записів | 4 |
| 5. Дотримання стандартів безпечного, здорового середовища | 4 |
| 6. Якість обслуговування клієнтів | 4 |
| 7. Командна робота | 4 |

У довільній формі обґрунтуйте бали, дані по кожному аспекту діяльності.
В оцінюванні слід зазначити, де це доречно, що очікується від співробітника, посадовця, котрий наглядає за його діяльністю, та менеджера.

1. **Менеджмент часу та організаційні навички ( 4 )**
Дортея вважає точність та ефективність великими цінностями й зазвичай досягає максимальної ефективності у витрачанні часу. Її робоче місце завжди чисте й добре організоване. Вона ефективно визначає пріоритети у своїй роботі, незмінно з легкістю справляється зі своїми численними завданнями. Вона завжди своєчасно прибуває на роботу й належним чином використовує накопичені дні відпустки та медичні бюлетені. Її організаційні навички мають ключове значення при виконанні її нинішніх функцій касира, з огляду на великий обсяг роботи та індивідуальних трансакцій, які зазвичай накопичуються і потребують опрацювання.

2. **Ефективність спілкування – усного й письмового ( 3.5 )**
Комінукативні навички Дортеї ефективні й позитивні – у спілкуванні як з клієнтами, так і з колегами по роботі. Вона прекрасно працює з громадянами й нормально ладнає з колегами. Вона завжди прагне ставити запитання для того, щоб краще зрозуміти політику, статути, судові правила та/або процедури, й оновлює всі дані відповідно до знайденої свіжої інформації у журналі даних для подальшого використання, який веде вручну. Дортея виявляє позитивне ставлення до всіх комунікативних можливостей і високий ступінь зрілості; вона демонструє позитивний підхід до вирішення проблем і допомагає своїм колегам. З огляду на здібності Дортеї, ми розраховуємо залучити її до процесу оновлення робочого місця касира, що здійснюватиметься вручну, – ми розраховуємо на спільну роботу з Дортеєю в цій новій сфері діяльності.

3. **Розуміння / Застосування політик / процедур / судових правил / статутів ( 3.5 )**
Хоча Дортея перебуває на своїй нинішній посаді всього рік, її розуміння й застосування нею політик канцелярії, як правило, точні. Її здатність навчатися виняткова; вона активно шукає інформацію, ставлячи питання з тим, щоб переконатися у правильності своїх уявлень або дістати роз'яснення з приводу будь-якого моменту, щодо якого вона відчуває непевність; Дортея рідко коли потребує більш ніж одноразового пояснення стандартів, процедур чи політик.

4. **Ведення точних та повних записів** ( 4 )
Дортея постійно демонструє високу точність, розуміє й визнає важливість точності на своїй нинішній посаді. Її увага до деталей максимізує якість її роботи. Вона здатна, не втрачаючи точності, щоденно виконувати великі обсяги роботи. Перебір чи недостача готівки в її касі настільки незначні, що на практиці їх можна вважати неіснуючими.

**5. Дотримання стандартів безпечного та здорового середовища ( 4 )**
Дортея завжди дотримується високих стандартів безпечного та здорового робочого середовища стосовно себе та своїх колег. Дортея активно співпрацювала з працівниками апарату та менеджерами у розробці схеми адекватної робочої станції, що закінчилося придбанням нових плоских моніторів для всіх касирів та працівників, відповідальних за обслуговування клієнтів, а це дуже позитивно позначилося на стані робочих місць штатних співробітників.

**6. Якість обслуговування клієнтів ( 4 )**
Дортея щодня особисто напряму спілкується з громадськістю. Вона завжди виявляє професіоналізм; її навички спілкування з клієнтами відмінні. Їй блискуче вдається добитися від своїх клієнтів швидкого переходу до суті справи та озвучення мети їхнього візиту; вона виявляє величезне терпіння, коли їй доводиться повторно роз'яснювати інструкції та наводити інформацію щодо процедур. Вона має здатність виявляти рішучість без надмірної агресивності, і вона ніколи не буває грубою чи різкою навіть з най-

більш надокучливими клієнтами. Дортея зазвичай відсилає клієнтів до наявних джерел, які перебувають за межами нашої підготовки та знань.

**7. Командна робота ( 4 )**
Дортея – чудовий командний гравець; щодня її робота позитивно позначається на діяльності нашого департаменту. Вона сповнена бажання прийти на допомогу й виявляє гнучкість, коли йдеться про зміни у розкладі в останній момент. Вона завжди прагне допомогти співробітникам. Вона робить великий внесок у спільну працю й добре пристосовується до змін у політиці та процедурах канцелярії. Дортея добивається солідних результатів і є справжнім благом для нашої канцелярії.

**Очікування:**
1. Співпрацюватиме з керівництвом задля сприяння оновленню посібника для касирів.
2. Продовжуватиме ставити запитання з метою здобуття повних знань канцелярських процедур, статутів та політик.
3. Продовжуватиме відточувати й оновлювати свої навички та максимізуватиме свої сильні сторони.
4. Залишатиметься корисним членом команди, надаючи допомогу й роблячи позитивний внесок у роботу нашого відділу та канцелярії.
5. Продовжуватиме працювати професійно й продуктивно.
6. Продовжуватиме сприяти реалізації призначення канцелярії; взаємодіятиме з керівництвом, посадовцем (супервайзором), що контролює її діяльність, та менеджерам; спрямовуватиме свої зусилля – особисто та як член колективу – на забезпечення позитивних змін та знаходитиме рішення проблем; нестиме відповідальність – особисто та як член колективу – за дії та поведінку; функціонуватиме як активний член команди, висловлюючи судження, приймаючи рішення та беручи на себе відповідальність.

Коментарі працівника:
_____
_____
_____
_____
_____

Підпис працівника: _____ Дата: ____

Підпис керівника / супервайзора: _____ Дата: _____

Підпис менеджера: _____ Дата: _____

Коментарі менеджера:

Дортея – справжнє благо для нашої команди й блискучий приклад для своїх колег. Вона завжди професійна, ввічлива й сповнена поваги, а крім того має гарне почуття гумору, що додає світлих нот нашому іноді важкому робочому дню. Як правило, вироблений Дортеєю робочий продукт не має суттєвих вад, помилки незначні або й узагалі відсутні, а її здатність всотувати й запам'ятовувати нову інформацію та застосовувати її у подальшій роботі виняткова. У міру того як поповнюватиметься наша команда касирів, я сподіваюся, що Дортея стане ролевою моделлю і що вона матиме можливість розширювати свої знання та навички в нашій канцелярії. – Пані менеджер

# 4.6. НАВЧАННЯ, ПІДГОТОВКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

### 4.6.1. *Навчання, підготовка та розвиток, як ключова компетенція.*

**Вступ: Що являє собою ця Ключова Компетенція і чому вона важлива**

Навчання, Підготовка та Розвиток можуть допомогти судам поліпшити успішність суду та системи правосуддя і виплекати те майбутнє, яке їм найбільше до вподоби. Щоб зрозуміти, до яких наслідків це веде, слід розібратися з одним парадоксом. Отже, судова гілка повинна керуватися верховенством права, дотримуючись сталих принципів та передбачуваних процесів, та при цьому реагувати на дію могутніх сил, що формують і суспільство, і судову систему.

Метою є досягнення судом та судовою системою відмінних результатів. Один із засобів забезпечення цього – навчання, підготовка та розвиток суддів і працівників апарату суду, особливо тих, що обіймають керівні посади або прагнуть до цього, а також багатьох інших осіб усередині суду та поза ним. Отже, тут слід використовувати термін «навчання представників судової гілки», а не «навчання суддів».

Оскільки навчання представників судової гілки допомагає судам підтримувати рівновагу між силами змін та незмінними принципами і передбачуваними процесами, воно не націлене на заповнення прогалин у знаннях і не обмежується підготовкою. Натомість воно має стратегічне значення і включає в себе Навчання, Підготовку та Розвиток.

Керівники судів, що контролюють, фінансують, планують і організують навчання представників судової гілки, визначили сили, які формуватимуть суспільство і ставитимуть виклики перед судовою владою до 2020 року, під час Національного симпозіуму щодо перспектив навчання представників судової гілки, що відбувся 1999 року. Результати симпозіуму були опубліковані проектом «Judicial Education Reference, Information, Technical Transfer» (JERITT) («Судова освіта: довідки, інформація, технічний трансферт», здійснюваним Мічиганським університетом. Наводимо, з деякими уточненнями, сили, визначені в публікації JERITT, та наслідки їх дій:

Демографічні та популяційні зміни: До 2050 року або й навіть раніше в Америці не залишиться кількісно домінуючої расової чи етнічної групи. Вплив глобальних взаємозалежностей та необхідної полікультурної компетенції виходить далеко за межі тлумачення та перекладів текстів і сягає самої серцевини англо-американської юриспруденції. Навчання, особливо досвідчених професіоналів, повинно спонукати учнів брати до уваги демографічні та популяційні зміни, що впливатимуть на судову систему.

Наукові досягнення: ДНК, клонування, сурогатне батьківство та генна інженерія – ось лише деякі з численних питань, що становлять нові правові, етичні та оперативні виклики.

Технологічний прогрес: У процесі свого розвитку американська економіка перейшла з індустріальної на інформаційну основу. Клієнти судів очікують вчасних і точних повідомлень та інформації. Моделі обслуговування клієнтів з приватного сектора та рішення типу «зроби сам» є актуальними для судової системи та для навчання представників судової гілки. Співробітники судів дедалі частіше працюють менеджерами інформації в електронних середовищах, а не клерками-приймальниками у середовищах, заповнених масою паперів. Завдяки навчанню та технологіям вони можуть створювати додану вартість шляхом вчасних рішень та повідомлень, що ґрунтуються на гарній поінформованості.

Обмеженість ресурсів: У найкращому випадку публічні бюджети залишатимуться на сталому рівні. Конкуренція щодо залучення талановитих працівників зростатиме. Слід ідентифікувати талановитих працівників і розвивати їхні здібності за допомогою пе-

редового навчання представників судової гілки, яке має тривати все життя, та практик зі сфери менеджменту людських ресурсів.

Зменшення задоволеності громадськості та зростання очікувань: І загальнонаціональні дослідження, і дослідження на рівні штатів показують, що громадська думка про судову владу стала гіршою, ніж раніше, однак при цьому громадські очікування зросли. Ставляться вагомі питання про застосування правосуддя щодо бідняків та «кольорових» громадян. Національна конференція груп суддів, відібраних і очолюваних 50 верховними суддями штатів, визначила, – а НАСМ підтвердила це, – що головним питанням, пов'язаним з громадською довірою, є нині й залишатиметься в майбутньому неоднакове ставлення в системі правосуддя. Суди на всіх рівнях повинні передбачити розгляд цього питання в своїх програмах навчання представників судової гілки.

Представництво власних інтересів: Дедалі більше людей приходять до суду без адвокатів. Дедалі частіше в усіх типах справ перевіряється чіткість лінії розмежування між виконанням службових обов'язків та наданням правових порад. Належне реагування вимагає навчання, підготовки й розвитку суддів, працівників судового апарату та інших осіб, на яких покладаються суди, здійснюючи правосуддя.

Різні та розширені послуги: Суди вочевидь не «просто» вирішують і вирішуватимуть справи. Ефективне правосуддя та ефективне опрацювання справ означає розв'язання задач. Рутинна робоча практика вимагає чогось більшого, ніж наявності базових навичок та підготовки за місцем роботи. Навчання має критичне значення для необхідного співробітництва з іншими держаними установами, а також для компетентності суддів і працівників судового апарату.

Спротив змінам: Навіть попри визнання наявності згаданих вище сил змін, суди та їхні керівники часто намагаються зберегти традиційні для судів правила ухвалення рішень, структуру та процедури. Вони вдаються до таких спроб, коли незалежність чи неупередженість судів опиняється під загрозою або коли їм видається, що це так. Під час навчання представників судової гілки слід вести мову не лише про сталі принципи, такі як верховенство права, належний судовий процес, рівний захист, незалежні й неупереджені судові рішення, але й про потребу в змінах.

Щоб дати відповідь на ці виклики, Навчання, Підготовка та Розвиток повинні бути:

Безперервними й креативними – це дасть змогу реагувати як на традиційні правові процеси, так і на могутні й мінливі вимоги;

Всеосяжними – це гарантуватиме, що Навчання, Підготовка та Розвиток (навчання представників судової гілки) здійснюватимуться в усіх судах першої інстанції, в усій судовій гілці та системі правосуддя, і що вони спрямовуватимуться на цільову аудиторію, ширшу, ніж судді та працівники апарату суду;

Доступними й адаптованими – це вимагатиме, щоб можливості особистого й професійного зростання та розвитку навичок були однаковою мірою доступними, легкодоступними і такими, що їх можна собі дозволити з точки зору наявного часу й фінансів, і щоб при цьому бралися до уваги біографічні дані, досвід та потреби окремих суддів, працівників апарату та інших осіб, від яких залежать суди;

Вдало керованими – тим самим буде гарантовано, що навчання представників судової гілки – суддів, працівників апарату та інших – гармонізоване з судом, його місією, баченням, структурою та організацією роботи, що воно вдало кероване й ґрунтується на адекватних методах освіти дорослих і на використанні передових технологій;

Оцінюваним – задля впевненості у тому, що програми навчання представників судової гілки розвиваються відповідно до соціального контексту, потреб у рівному доступі до розвиткових можливостей, а також відповідно до оцінки того, наскільки успішно вони задовольняють особисті потреби і відповідають організаційним пріоритетам.

Керівники судів повинні виявляти активність у проведенні навчання представників судової гілки в своїх судах. Навчання, Підготовка та Розвиток не є приємним способом відволіктися від повсякденної рутини, підготовкою заради підготовки чи «розкішшю». Ефективні керівники судів здатні забезпечити визнання важливості Навчання, Підготовки та Розвитку і виплекати культури їх підтримки. Це означає високий рівень розробки програм, успішність, яку можна продемонструвати на основі результатів, досягнутих як у суді, так і поза ним, а також надійне й вивірене фінансування.

Цільова аудиторія різна за рівнем освіти, досвіду, напрямку професійної діяльності, віку, статі та раси. Суди мають співробітників, які залишатимуться у суді впродовж усієї своєї кар'єри. Вони також мають таких співробітників, які приходять і незабаром ідуть геть. Коли забезпечена координація заходів навчання, підготовки та менеджменту людських ресурсів, суду легше виявляти, розвивати й утримувати своїх кращих співробітників. Коли з суду йдуть талановиті кадри, на їхнє місце приходять також компетентні співробітники з числа штатних або рекрутовані зовні. Це гарантує, що найбільш перспективні люди будуть задоволені роботою і вважатимуть прийнятними кар'єрні стежки в конкретних судах першої інстанції та судових системах штату або загалом у судово-адміністративній роботі. Хоча навчання представників судової гілки сприяє плануванню наступництва, міжюрисдикційні переміщення талановитих кадрів корисні для всіх судів з огляду на обмін організаційним досвідом у межах штату, графства, а також на у межах судової системи – на рівні штату та на федеральному рівні. Коли це можливо, судді та працівники апарату повинні навчатися і проходити підготовку разом. Це показує, що судді та система правосуддя взаємозалежні; ці питання мають системний характер.

Ще наприкінці 60-х років НАСМ, Інститут судового менеджменту та інші установи започаткували нову професію – судовий менеджмент. Їхня діяльність, що триває й досі, спричинила визнання нової професії в усьому світі. Залучення до цієї професії та її традицій служіння правосуддю суддів, судових менеджерів та працівників апарату є однією з основних цілей навчання представників судової гілки.

Щоб сприяти розвиткові індивідів, судів та професії судового менеджменту, навчання представників судової гілки повинне: 1) тривати впродовж усієї кар'єри індивідів і не обмежуватися орієнтацією на певні завдання чи підготовкою до їх виконання; 2) забезпечувати суттєву взаємодію між учасниками програм; 3) залучати до викладання, а також до процесу планування й оцінювання досвідчених професіоналів, щоб гарантувати, що реальні та гадані проблеми розглядатимуться в кожній програмі; і 4) охоплювати широке коло питань – як практичних, так і теоретичних. Завдяки таким програмам судам легше буде стати й залишатись осередками культури освіти. Навчання, Підготовка та Розвиток ґрунтуються на сталих принципах, підтримують і захищають повсякденні рутинні практики і стимулюють потрібні зміни. Ті, хто обіймає керівні посади, визначають перспективи і беруть на себе відповідальність за збереження своєї установи, її зростання й трансформацію. Кінцевим продуктом має стати відмінна успішність суду першої інстанції та системи правосуддя.

## РЕЗЮМЕ ДИРЕКТИВ ДО ПЛАНУ ПІДГОТОВКИ

Що повинні знати й уміти робити керівники судів

**Ключова Компетенція «Навчання, Підготовка та Розвиток» охоплює п'ять областей директив до плану підготовки:**

**Контекст та Бачення**

**Розвиток Ресурсів**

**Основи Освіти Дорослих**

**Менеджмент Програми**

**Оцінювання**

Контекст та Бачення

**Освіта представників судової гілки допомагає судам як зберігати визначальні цінності, як-от належний судовий процес та рівний захист, так і реагувати на соціальні чинники, у тому числі демографічні та популяційні зміни, наукові та технологічні досягнення, обмеженість ресурсів, зменшення задоволеності громадян та зростання їх очікувань, представництво власних інтересів, різні й розширені послуги, а також спротив змінам. Коли контекст, бачення, мета й організаційні дії сфокусовані на навчанні представників судової гілки та на визначенні розвиткових потреб, поліпшується спрямованість, розподіл і менеджмент навчальних ресурсів.**

Ефективні лідери розуміють, що суди не можуть досягти своїх організаційних цілей без допомоги інших осіб усередині суду та за його межами. Суди вмонтовано у взаємозалежну систему правосуддя, що вимагає сильного суддівського лідерства. Освіта представників судової гілки повинна заохочувати до розбудови співпраці й співробітництва між установами. Ініційоване судами співробітництво та стратегічне включення інших осіб у процес навчання представників судової гілки сприяє підвищенню успішності суду й системи правосуддя, розширяючи при цьому діапазон ресурс, задіяних у навчанні представників судової гілки.

Розвиток Ресурсів

Навчання, Підготовка та Розвиток часто сприймаються як «розкіш», і, як наслідок, судові посадовці та органи, що здійснюють фінансування, вважають цей аспект низькопріоритетним. Проте ефективні керівники судів пропагують його, обґрунтовують його корисність і докладають зусиль, щоб заручитися потрібними навчальними ресурсами. Сприяючи кращому розумінню судовими посадовцями та органами фінансування потреби в навчанні представників судової гілки та його корисності, вони переконують інших, що навчання є інвестицією, яка рік за роком приносить дивіденди. Переконлива агітація пов'язує потреби навчання з успішністю суду, правосуддям та служінням народові.

Надто часто суди звертаються з проханням про виділення ресурсів на навчання представників судової гілки лише до традиційних органів фінансування. Проте є й інші варіанти. До числа невикористовуваних ресурсів належать бюджети, кадри та програми інших державних відомств, університетів, приватного сектора, фундацій, підприємств та компаній, а також неприбуткових організацій. Компетентні керівники судів вишукують такі ресурси і використовують їх у навчанні представників судової гілки. Успішні суди

знаходять фінанси і час для Навчання, Підготовки та Розвитку, оскільки це сприяє відмінній успішності судів.

Основи освіти дорослих

Щоб керівники судів могли успішно контролювати хід навчання представників судової гілки, вони повинні зрозуміти основи освіти дорослих, у тому числі такі аспекти як оцінювання потреб, навчальні цілі, різні варіанти представлення учбового матеріалу та програм, зокрема дистанційне навчання, відбір та підготовку викладацьких кадрів, наставництво та оцінювання. Розуміння основ освіти дорослих допомагає керівникам судів у здійсненні менеджменту відділів та співробітників, що проводять навчання представників судової гілки, у розробці й реалізації програм, а також у відборі й підвищенні кваліфікації викладацького складу.

Менеджмент програми

Навчання, Підготовка та Розвиток повинні бути вдало керованими та узгоджуватися з судом, його місією, баченням, структурами і, що дуже важливо, з організацією його роботи. Оскільки менеджмент суду є «командним видом спорту», контроль судових освітян з боку керівника суду має бути пов'язаним із сприянням та заохоченням роботи з іншими та через посередництво інших осіб – як всередині судової системи, так і за її межами.

Якісне навчання малоймовірне там, де менеджмент суду не відзначається координованістю. Коли суд керований вдало, менша ймовірність, що навчання представників судової гілки буде простим доповненням або не зовсім доречним способом відволіктися від щоденної рутини.

Необхідно інтегрувати Навчання, Підготовку та Розвиток з практикою й політикою менеджменту людських ресурсів. Необхідно забезпечити належну співпрацю між менеджерами й працівниками апарату, відповідальними за Навчання, Підготовку та Розвиток, та тими, котрі відповідальні за набір (рекрутування), відбір, аналіз та оцінювання посадових функцій, класифікацію посад, оцінювання результатів діяльності, адміністрування зарплат і надбавок та планування наступництва, особливо коли йдеться про перспективні кадри. І освітянська, й кадрова політика та практика плекають і підтримують культуру навчання й розвитку, яка є сталою й креативною, всеосяжною, доступною й адаптованою, вдало керованою та оцінюваною.

Потреба у координації навчання представників судової гілки з судовим менеджментом та функціонуванням виходить за межі відділів людських ресурсів, сягаючи керівників відділень – як суддів, так і адміністраторів, – а також співробітників, що виконують технічну роботу, працюють за столом у офісі, по телефону та в залі суду. Коли суд вдало керований, навчання представників судової гілки може посприяти виробленню лідерських якостей, а також іншим позитивним трансформаціям співробітників завдяки підвищенню здатності вирішувати проблеми та зростанню компетентності суддів та інших осіб, що обіймають керівні посади або прагнуть до цього. У результаті успішність суду можна підтримувати на високому рівні, попри зміни кадрів та керівного складу. У високоефективних судах внески талановитих співробітників збільшуються завдяки поєднанню навчання представників судової гілки, що триває впродовж усієї кар'єри, з умілим менеджментом та відповідальним призначенням. У разі необхідності талановитих співробітників замінюють компетентні кадри з-за меж суду.

Оцінювання

Оцінювання є перевіркою обґрунтованості та якості зусиль і витрат, спрямованих на досягнення бажаних організаційних результатів. Чи зросла успішність суду? Рейтинги

задоволеності учнів самі по собі недостатні і навіть можуть ввести в оману. Хоча немає найкращого способу чи якоїсь єдиної причини оцінювання навчання представників судової гілки, керівники судів заохочують вибір належних засобів вимірювання успішності, а також аналізують і використовують дані оцінювання. Оцінювання допомагає керівникам судів та освітянам визначати пріоритети, розподіляти наявні та майбутні ресурси, а також добиватися сталого або навіть і підвищеного фінансування.

Ефективне оцінювання допомагає забезпечити чітке інформування про очікування, відшліфувати оцінку потреб, пов'язати цілі навчання з бажаними результатами, сприяє одержанню потрібних ресурсів і править за орієнтир для справедливого розподілу можливостей і ресурсів у навчанні представників судової гілки. Оцінювання веде до поліпшення навчальних методів, успішності викладацької діяльності та представлення програми. За допомогою оцінювання, аналізу та обговорення результатів керівники судів беруть участь у моніторингу й поліпшенні навчання представників судової гілки.

## ДИРЕКТИВИ ДО ПЛАНУ ПІДГОТОВКИ

НЕОБХІДНІ ЗНАННЯ, НАВИЧКИ ТА ВМІННЯ

КОНТЕКСТ та БАЧЕННЯ

РОЗВИТОК РЕСУРСІВ

ОСНОВИ ОСВІТИ ДОРОСЛИХ

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОГРАМИ

ОЦІНЮВАННЯ

## КОНТЕКСТ ТА БАЧЕННЯ

Навчання, Підготовка та Розвиток повинні орієнтуватися на сталі принципи судової влади та брати до уваги сили, що формують суспільство і ставлять виклики перед судом. Коли навчання представників судової гілки узгоджене з цілями, відповідальностями та стратегічним баченням суду, поліпшується спрямованість, розподіл та менеджмент ресурсів. Оскільки суди вмонтовано у взаємозалежну систему правосуддя, навчання представників судової гілки повинне охоплювати осіб за межами суду, від яких залежить якість здійснення судами правосуддя.

- Здатність пов'язати навчання представників судової гілки з соціальним контекстом суду, його цілями та відповідальностями, а також зі стратегічним баченням суду;
- Уміння добитися, щоб навчання представників судової гілки допомагало судам реагувати на свій соціальний контекст і на сили, що формують суди, у тому числі демографічні та популяційні зміни, наукові та технологічні досягнення, обмеженість ресурсів, зменшення задоволеності громадян і зростання їх очікувань, представництво власних інтересів, різні й розширені послуги, а також спротив змінам;
- Знання Директив НАСМ до плану підготовки у сфері Цілей та Відповідальностей судів та того, як їх слід застосовувати у Навчанні, Підготовці та Розвитку;
- Знання Стандартів успішності судів першої інстанції та їх наслідків для навчання представників судової гілки;
- Знання та повага до нашого полікультурного суспільства, різних культур та стандартів, громадської думки та очікувань судів;
- Здатність сприяти різноманітності та вмонтовувати різноманітність у навчання представників судової гілки;
- Здатність надихати й підтримувати суди як навчальні організації, у тому числі сприяти міжюрисдикційним переміщенням талановитих співробітників;
- Здатність поширювати навчання представників судової гілки на інші гілки влади та їхні функціонуючі відділення з метою поліпшення успішності судів та системи правосуддя, а також необхідного співробітництва;
- Здатність продукувати судові політики та практики, що сприяють відмінній успішності суду, за допомогою навчання представників судової гілки.

## РОЗВИТОК РЕСУРСІВ

Навчання, Підготовка та Розвиток важливі для будь-якої організації. Суди не є винятком. Ефективні керівники судів знають, як просити, обґрунтовувати й здобувати потрібні ресурси. Вони розуміють, що ресурси надходять внаслідок традиційних бюджетних процесів та з інших джерел. Проводячи переконливу агітацію щодо корисності навчання представників судової гілки, вони пов'язують якість навчання представників судової гілки з успішністю суду та якістю правосуддя.

- Уміння чітко формулювати думку про те, яким чином Навчання, Підготовка та Розвиток сприяють успішності суду та системи правосуддя;
- Уміння плекати й зберігати на сталому рівні підтримку навчання представників судової гілки;
- Уміння визначати програмні та фінансові пріоритети навчання представників судової гілки;
- Здатність представляти коректні обґрунтування бюджету Навчання, Підготовки та Розвитку;
- Здатність отримувати гранти, а також інше фінансування та ресурси для навчання;

- Знання внутрішніх та зовнішніх навчальних ресурсів, у тому числі провайдерів навчання представників судової гілки на національному рівні та рівні штату, а також їхні індивідуальні переваги;
- Знання ефективних способів розвитку викладацьких та наставницьких здібностей у суддів та працівників апарату суду;
- Уміння створювати й розвивати внутрішні джерела судів з метою забезпечення якісного навчання представників судової гілки;
- Здатність привертати увагу федеральних провайдерів, провайдерів на рівні штату та на місцевому до навчання представників судової гілки, потреб суду, його відділів, суддів та працівників апарату;
- Здатність співробітничати з освітянами, що працюють в інших гілках влади, та з провайдерами освіти дорослих у цілому з метою створення ділових партнерств і розширення діапазону джерел ресурсів для навчання представників судової гілки;
- Здатність доносити результати діяльності судової гілки та їхню корисність до джерел фінансування та інших гілок влади.

## ОСНОВИ ОСВІТИ ДОРОСЛИХ

Керівники судів, що обізнані з освітою дорослих, знають велику кількість різноманітних освітянських методів, а також різні стилі й преференції навчання, здатні ефективніше контролювати Навчання, Підготовку та Розвиток. Вони забезпечують найкращий баланс між учнями, методами викладання, відбором та підготовкою викладацького складу. Ефективні керівники судів знають і плекають успішні практики навчання дорослих.

- Знання теорій навчання дорослих;
- Знання альтернативних механізмів надання освіти, у тому числі дистанційного навчання (наприклад, комп'ютерні пакети з інструкціями для самонавчання, відеотелеконференції, супутникові передачі та інші методи), мультимедіа, допоміжні матеріали та процеси;
- Здатність поліпшувати доступ до навчання представників судової гілки за допомогою моделей «інструктування інструкторів», зокрема шляхом дистанційного навчання;
- Знання ефективних процесів і моделей навчання та розробки програм, у тому числі визначення результатів, проведення оцінки потреб, формулювання чітких цілей навчання та узгодження з ними стилю представлення програми;
- Здатність контролювати оцінювання потреб користувачів судів та забезпечити розгляд потреб користувачів у програмах Навчання, Підготовки та Розвитку;
- Здатність сприяти розробці програм, у яких враховуються різні, проте взаємопов'язані цілі Навчання, Підготовки та Розвитку;
- Знання Ключових Компетенцій НАСМ та здатність контролювати їхнє врахування у процесі оцінювання навчальних потреб та в навчанні представників судової гілки;
- Здатність забезпечувати розвиток викладацького складу, у тому числі з використанням різноманітних методів викладання, навчальних засобів та моделей інструктування інструкторів;

- Знання того, що мотивує судових співробітників. Менеджерів та керівників, і того, як особистий розвиток сприяє мотивації;
- Уміння заохочувати до створення презентацій, у яких враховано знання, досвід, вік учнів, стадії навчального процесу та таланти як викладачів, так і учнів;
- Уміння використовувати навчання представників судової гілки для підтримки наступництва шляхом визначення навчальних потреб суддів та працівників апарату, що обіймають керівні посади, а також тих, хто виконує споріднені та допоміжні ролі;
- Здатність визначати й використовувати викладачів, що мають різний досвід та рівень знань і представляють різні культури

## МЕНЕДЖМЕНТ ПРОГРАМИ

Навчання, Підготовка та Розвиток не є ціллю самі по собі. Натомість вони сприяють звітності суду щодо його ключових відповідальностей і руху до бажаного майбутнього. Освіта представників судової гілки повинна бути узгоджена з судом, його місією, баченням, структурою і, що дуже важливо, з організацією його роботи. Критично важливим є зв'язок з політикою та практикою у галузі менеджменту людських ресурсів. Ймовірність якісного навчання представників судової гілки вища, коли суд та його програми навчання представників судової гілки вдало керовані.

- Уміння узгоджувати навчання представників судової гілки з судом, його місією, баченням, структурою та організацією роботи;
- Здатність донести до свідомості (комунікувати) очікування щодо поведінки та підвищення успішності суду внаслідок Навчання, Підготовки та Розвитку;
- Здатність контролювати розробку та реалізацію політик, процесів і найкращих практик, що підтримують і заохочують зростання й розвиток судових установ, суддів, працівників апарату суду та їхніх партнерів по системі правосуддя;
- Здатність визначати й інтегрувати потреби освіти та підготовки з процесами менеджменту людських ресурсів, у тому числі з рекрутуванням, відбором, оцінюванням успішності, просуванням по службі та іншими системами заохочення;
- Уміння встановлювати пріоритети у навчанні представників судової гілки, розподіляти ресурси, приймати рішення щодо змісту програми, методів та викладацького складу;
- Уміння використовувати навчання та підготовку як засіб втручання – і особистого, й професійного, та сприяти співробітництву й вирішенню проблем у межах всієї системи;
- Уміння здійснювати менеджмент кадрів та викладачів, що займаються навчанням представників судової гілки;
- Здатність визнавати й винагороджувати відмінну успішність та засвідчувати розвиток співробітників;
- Здатність як керувати штатними співробітниками, так і дослухатися до них та ставити ефективні роз’яснюючі запитання, а також інформувати їх про те, чого від них очікують;
- Уміння здійснювати й заохочувати наставництво в межах усієї судової системи;

- Уміння здійснювати менеджмент короткотермінових проектів та плекати таку здібність в усьому суді;
- Здатність організувати суд та його освітянську функцію з метою адекватного підходу до планування наступництва;
- Уміння фокусувати навчання представників судової гілки на лідерстві та інших трансформаціях співробітників та на потребі розвивати, мотивувати, утримувати й рекрутувати талановитих судових співробітників

## ОЦІНЮВАННЯ

Ефективні керівники судів визначають і комунікують очікування з метою продукування бажаних поведінок, звичок та результатів. Шляхом оцінювання – як офіційного, так і неофіційного – керівники судів можуть проаналізувати й удосконалити навчання представників судової гілки як засіб поліпшення судової та індивідуальної успішності. Компетентне оцінювання сприяє розвиткові суду та правильному розподілові ресурсів. Відсутність змістовного оцінювання підриває здатність суду проводити якісне навчання представників судової гілки.

- Знання альтернативних процесів оцінювання та засобів вимірювання, а також способів їх застосування у навчанні представників судової гілки;
- Знання засобів вимірювання результатів і методів оцінювання та їхнього застосування в сфері навчання дорослих у цілому та у судах зокрема;
- Уміння контролювати оцінювання зв’язку навчання представників судової гілки з його результатами шляхом, серед іншого, вимірювань успішності суду до початку реалізації навчальної програми та після її завершення;
- Уміння забезпечувати представлення результатів оцінювання належним особам, відповідальним за прийняття рішень, у змістовній, цікавій та інформативній формі;
- Здатність оцінювати досягнення та розвиток учнів шляхом спостереження за їхньою поведінкою;
- Здатність зіставляти різні механізми представлення учбової програми з результатами діяльності;
- Здатність розробляти й застосовувати післянавчальне оцінювання;
- Здатність розробляти й використовувати засоби оцінювання як короткотермінового, так і довготермінового впливу Навчання, Підготовки та Розвитку на успішність суду

## 4.7. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

### *4.7.1. Керівні принципи та заходи позитивного підкріплення й стимулювання працівників за Герценом - деякі підкріплюючі стимули*

Розгляньте наведений перелік та прийміть рішення щодо застосування кожного пункту за допомогою наступних чотирьох запитань:

1. З огляду на процедури, правила та корпоративну культуру, чи можна застосувати даний підкріплюючий стимул в Вашій організації?
2. Чи особа, на яку буде спрямований даний підкріплюючий стимул, сприйме його позитивно?
3. Чи Ви контролюєте застосування даного стимулу?
4. Чи даний підкріплюючий стимул є економічним?

Якщо Ви відповіли «Так» на кожне з чотирьох запитань стосовно певного підкріплюючого стимулу, Ви можете вжити даний стимул.

1. Усна похвала
2. Похвальний(а) лист/ службова записка
3. Розширення кола обов'язків
4. Свобода обирати завдання до виконання
5. Додатковий вільний час
6. Публічне визнання досягнень
7. Розмова на тему, що є цікавою для особи
8. Посмішка
9. Потиснути руку, поплескати по плечу
10. Усна подяка
11. Ротація посадових обов'язків
12. Вислуховування ідей та коментарів
13. Грошові премії
14. Оплата витрат на поїздки до офісу
15. Подарункові сертифікати
16. Дипломи про високі досягнення
17. Чашка і т.д із символікою суду
18. Урахування точки зору особи під час прийняття рішень
19. Надання можливості представляти групу/ відділ на зустрічах
20. Додаткова допомога при виконання службових обов'язків
21. Тренінг для отримання навичок, необхідних для отримання кращої посади
22. Участь в спеціальних проектах
23. Підвищення заробітної платні
24. Додаткові пільги/ вигоди
25. Більша роль в прийнятті рішень та в здійсненні контролю/ нагляду
26. Передача компліментів від інших осіб
27. Менший рівень контролю за роботою працівника
28. Покращення робочого місця
29. Вчасна відповідь на запитання та запити
30. Більша роль при складанні робочого розкладу
31. Гнучкі робочі години
32. Просування по службі
33. Обід, кава, частування за рахунок офісу
34. Можливість привілейованого вибору тренінгів для продовження навчання

35. Заохочувати запитання, висловлення проблем та занепокоєнь, пропонувати допомогу в вирішенні
36. ??? пропонуйте власні ідеї!!!

- Встановлюйте досяжні показники результативності, таким чином у Вас буде реальна можливість наполягати на досягненні останніх – завдання має бути досяжним!
- Увага має бути зосереджена на одному типі поведінки одночасно, працюйте над різними типами поведінки по черзі, коли з'являється така можливість.
- Для найефективнішого заохочення нової поведінки періодично, а не постійно, наголошуйте на очікуваних результатах.
- Із підвищенням очікуваних результатів збільшується вірогідність помилок. Не очікуйте негайних високих результатів.
- За умови погіршення поведінки, проведіть повторну оцінку, змініть цілі та методи підкріплення
- Навчіться говорити «Так!». Не очікуйте ідеальних результатів, засвідчуйте та заохочуйте спроби з досягнення покращень.

**Поради з мотивації інших**

- Заохочуйте працівників ставити амбіційні цілі. Винагороджуйте спроби та досягнення.
- Хай Ваші високі стандарти та досягнення будуть прикладом для інших.
- Відзначайте досягнення інших.
- Інформуйте вище керівництво про досягнення Вашого відділу в наочний та позитивний спосіб, висловлюючи гордість за своїх працівників та Вашу підтримку їх роботи.
- Радьтесь із своїми працівниками в ситуаціях, де вони мають відповідний рівень кваліфікації.
- Будьте обізнаними про те, які аспекти роботи подобаються Вашим працівникам, та створюйте для них можливості виконувати саме такі завдання.
- Під час проведення співбесіди з кандидатами на посаду повідомляйте про Ваші очікування щодо високих стандартів виконання їх обов'язків.
- Визначте поведінку, що Ви вважаєте є критично важливою для досягнення успіху Вашої організації, та будьте прикладом такої поведінки.
- Дізнайтесь, яку винагороду Ваші працівники цінують, з тих що Ви їм можете надати.
- Відзначайте ефективну роботу працівників та говоріть з ними та з іншими про такі досягнення.
- Започаткуйте «дух групи» та надихайте почуття гордості за участь в такій групі – esprit de corps.
- Визнайте, що деякі люди будуть більш задоволені не працюючи в Вашій організації, заохочуйте їх звільнення заради їх добра, та заради тих, хто залишається (та організації в цілому).
- Відзначайте працівників, що прагнуть досягнення найвищих результатів та підвищення якості.
- Захищайте та підтримуйте своїх працівників (коли це виправдано!)
- Якщо Ви бажаєте змінити поведінку своїх працівників, визначте наявну та бажану поведінки, та позитивні та негативні наслідки кожної.
- Шукайте шляхів збагачення роботи своїх працівників шляхом збільшення їх повноважень або чисельності підлеглих.
- Не просіть від своїх працівників виконання таких завдань, що Ви не бажаєте виконувати самі.

### *4.7.2. Вимірювання якості роботи судів першої інстанції (США)*

***CourTools***

***Національний центр судів штатівпершої інстанції***

***Критерії вимірювання якості роботи судів судів штатівпершої інстанції***

Рівень задоволеності працівників судів — Критерій 9

Copyright © 2005
Копії документів та нова інформація на сайті
www.courtools.org

Національний центр судів штатів
300 Newport Avenue
Williamsburg, Virginia 23185
800-466-3063

**Визначення:** Оцінка (у формі рейтингу) працівниками судів якості робочого середовища та взаємин між персоналом і адміністрацією.

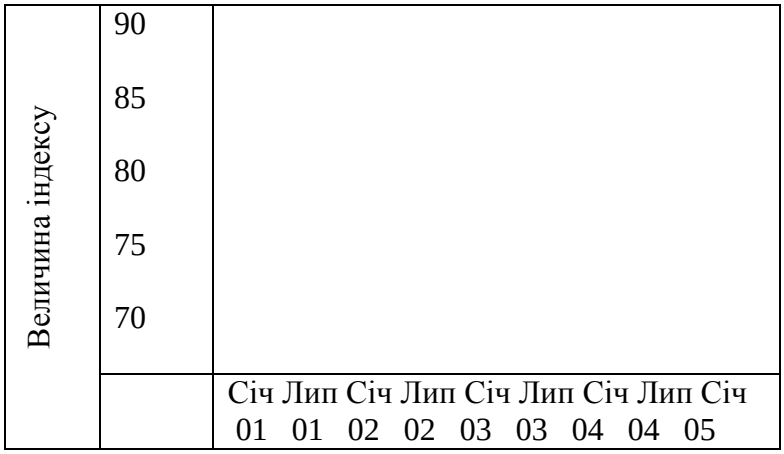
**Мета:** Коли працівники віддані своїй справі та лояльні, це безпосередньо справляє позитивний вплив на якість роботи суду. Даний вимір є потужним інструментом аналізу думки працівників щодо того, чи має персонал матеріали, мотивацію, належне управління, відчуття власної місії та відданість своїй справі, необхідні для якісного виконання роботи. Знати те, як працівники сприймають робоче середовище, важливо для сприяння організаційному розвитку та змінам, оцінки командної роботи та стилю керівництва, підвищення задоволеності від роботи, а отже, для поліпшення обслуговування громадян.

**Метод:** Цей критерій пов'язаний з дослідженням думки всіх працівників суду, яке проводиться регулярно (наприклад, раз на рік). Анкета, що використовується в опитуванні, передбачає оцінку респондентами того, наскільки вони згодні з кожним з 20 тверджень; оцінка ця здійснюється у формі рейтингу з використанням п’ятибальної шкали від «Повністю погоджуюсь» до «Повністю не погоджуюсь». У двох додаткових пунктах респонденти мають вказати організаційний відділ, департамент, підрозділ або територіальне відділення, в якому працюють. Анкету легко можна модифікувати, включивши одне або кілька запитань відкритого типу з метою отримання письмової інформації у формі зворотного зв’язку та точного визначення конкретних проблем.

**Увага до рівня задоволеності працівників** Опитування підвищують рівень очікувань персоналу; керівництво має розуміти, що коли запитання поставлено, це передбачає реагування на відповіді. Коли працівники висловлюють свої занепокоєння, керівництву слід продемонструвати, що ці висловлювання почуто. Не всі проблеми можна негайно вирішити, але після аналізу результатів опитування керівництво повинно поінформувати персонал про те, яких заходів буде вжито і чому

**Тенденції щодо загального рівня задоволеності працівників**

Окружний суд округу Гармоні **(**Harmony County)




**Крок 1: Підготовка опитування**

Слід стандартизувати зміст та формат анкети, що використовується в опитуванні, – одні й ті самі запитання мають однаково формулюватися, – з тим щоб уможливити надійні порівняння результатів опитування в межах усього суду. У судах, що мають організаційні підрозділи або територіальні відділення, особливу увагу слід приділити другій частині анкети, в якій вказуються відділи, підрозділи та територіальні відділення, в яких працюють респонденти, або їхні основні обов'язки. Точна ідентифікація цих організаційних підрозділів суду важлива при аналізі та тлумаченні відповідних результатів.

Щоб максимізувати частку тих, хто відповість на запитання анкети, її має супроводжувати текст з обґрунтуванням її важливості та закликом до участі, автором якого має бути шанований член суду. Ідея представлення такого тексту полягає в тому, щоб поінформувати працівників про планування опитування, збирання даних та плани реалізації. Без такого повідомлення може статися, що в опитуванні не візьмуть участі деякі працівники, які, отримавши пояснення, підтримали б проведення опитування.

**Крок 2: Планування збирання даних**

Слід розробити план проведення опитування серед усіх працівників суду в оцінюваному департаменті, підрозділі чи територіальному відділенні суду. Слід заздалегідь поінформувати персонал про намічене опитування і вручити респондентам чіткі інструкції з зазначенням кінцевого терміну та контактної особи, якій вони можуть ставити запитання щодо змісту та мети опитування. При визначенні часу проведення опитування слід взяти до уваги такі моменти як святкові дні, відпустки, навантаження працівників тощо, з тим щоб опитування охопило максимальну кількість працівників.

**Крок 3: Проведення опитування**

Більшість організацій, що проводять опитування своїх працівників, роблять це раз на рік. Але при одному-єдиному опитуванні на рік керівництво не може відрізнити випадковості від тенденцій. При проведенні кількох опитувань на рік з використанням неоднакових вибірок працівників, що представляють різні підрозділи та територіальні відділення, суд зможе краще відрізняти реакції на одноразові події від постійного занепокоєння проблемами.

**Метод проведення**

Опитування потрібно проводити у спосіб, що максимізує участь персоналу. Для даного типу опитування добре підходять анкети на папері. Однак слід подумати над тим, чи не

варто, якщо є така можливість, провести опитування через Інтернет, оскільки при цьому економляться кошти, а крім того, може підвищитися відсоток учасників. У разі заповнення анкети на папері заповнені анкети слід опускати до спеціального ящика, а не безпосередньо передавати комусь. Будь-який працівник, відсутній на робочому місці в день проведення опитування, повинен мати можливість заповнити анкету при першій нагоді.

**Конфіденційність**

Суди повинні дотримуватись етичних стандартів щодо конфіденційності. Оскільки результати опитувань аналізуються та узагальнюються лише на рівнях організаційних підрозділів і суду в цілому, респондентів не потрібно і не слід ідентифікувати по імені. Усвідомлення працівниками конфіденційності їхніх відповідей критично важливе для успіху даного заходу.

**Опитування з метою визначення рівня задоволеності працівників суду**

| | | Повністю не погоджуюсь | Не погоджуюсь | Погоджуюсь і не погоджуюсь | Погоджуюсь | Повністю погоджуюсь |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Опитування з метою визначення рівня задоволеності працівників суду** | | **Обвести відповідний номер** | | | | |
| **1.** | **Я розумію, що від мене очікують.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2.** | **Мене інформують про справи, які стосуються мене.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3.** | **Я маю ресурси (матеріали, апаратуру, запасні частини тощо), необхідні для гарного виконання моєї роботи.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4.** | **Я маю змогу працювати з максимальною самовіддачею щодня.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5.** | **Спілкування в межах мого відділення/департаменту/підрозділу на гарному рівні.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6.** | **Минулого місяця я дістав визнання і похвалу за гарно виконану роботу.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7.** | **У суді є хтось, хто піклується про мене як людину.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **8.** | **Я маю можливості висловлювати свою точку зору щодо того, як ведеться робота в моєму підрозділі.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9.** | **Громада поважає мій суд.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10.** | **Мої колеги гарно співпрацюють.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **11.** | **Мене заохочують до того, щоб я спробував нові способи виконання роботи.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12.** | **Я розумію зв'язок між роботою, яку виконую, та призначенням і цілями суду.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **13.** | **Умови роботи та робоче середовище дозволяють мені гарно виконувати мою роботу.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **14.** | **Я відчуваю, що мене цінує мій керівник завдяки моїм знанням та внеску у роботу мого департаменту, підрозділу чи відділення.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **15.** | **Я відчуваю, що можу вільно висловлювати свої думки.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **16.** | **За останній місяць хтось зі співробітників суду говорив зі мною про якість моєї роботи.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **17.** | **Мені подобається ходити на роботу.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **18.** | **Мої колеги дбають про якість послуг та програм, що їх ми надаємо.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **19.** | **До мене ставляться з повагою.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **20.** | **Я горджуся тим, що працюю в цьому суді.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Підрозділ або територіальне відділення суду**
*(Відмітити відповідні квадратики. Ваші відповіді є конфіденційними.)*
У якому судовому підрозділі Ви працюєте? (відмітити лише один)

___ Цивільний
___ Кримінальний
___ Ювенільний
___ Сімейний
___ Умовного звільнення (пробації)
___ Бухгалтерія
___ Досудового звільнення
___ Суддівський корпус
___ Підтримка роботи суддів
___ Адміністрація
___ Інше: _____

**Де Ви в основному працюєте?**
___ У головному будинку суду
___ У приміщенні ювенільного суду
___ У суді Західного округу
___ У суді Східного округу

**Аналіз та тлумачення**

Введіть відповіді, отримані від кожного респондента, до електронної таблиці (spreadsheet) чи бази даних для фіксації та підсумування результатів.

Нижчі наведено зразок підсумкової таблиці з представленням результатів по перших та останніх пунктах. У даному випадку в суді було опитано 100 працівників, проте кількість дійсних відповідей не обов'язково має становити 100. Якщо хтось не відповів на запитання, то такий випадок не вважається дійсною відповіддю на запитання. Зверніть увагу на те, що «Номер респондента» використовується лише для цілей введення даних і не пов'язаний жодним чином з будь-якою конкретною особою.

Загальні оцінки аспектів, що стосуються робочого місця, становлять перший рівень аналізу. Керівництво суду може вирішити, що рейтинг 4 або вище означає, що судом досягнуто запланованого рівня якості роботи. У такому випадку відповіді «Повністю погоджусь/5» слід об'єднати з відповідями «Погоджуюсь/4» в одну групу «Погоджуюсь».

**Рівень задоволеності працівників суду**

1. *Повністю не погоджуюсь*
2. *Не погоджуюсь*
3. *Погоджуюсь і не погоджуюсь*
4. *Погоджуюсь*
5. *Повністю погоджуюсь*

| **Номер респондента** | Q1 **Що очікується** | Q2 **Інформують** | Q3 **Має ресурси** | | Q19 **Ставляться з повагою** | Q20 **Гордий працювати** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10001 | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 |
| 10002 | 2 | 3 | – | | 2 | 3 |
| 10003 | 4 | 3 | 4 | | 3 | 2 |
| 10004 | 5 | 4 | 5 | | 4 | 3 |
| 10005 | 3 | 3 | – | | 3 | 3 |
| | | | | | | |
| 10100 | 3 | 4 | 3 | | 3 | 2 |
| **Загальна сума балів** | 372 | 360 | 235 | | **300** | 307 |
| **Загальна кількість респондентів** | 100 | 100 | 100 | | 100 | 100 |
| **Загальна кількість дійсних відповідей** | **98** | 100 | 98 | | **100** | 99 |
| **Рейтинг 4 або 5** | **72** | 75 | 66 | | 72 | 76 |
| **Середня величина** | 3.8 | 3.6 | 2.4 | | 3.0 | 3.1 |
| | **72/98 = 73%** | | | | **300/100 = 3.0** | |
| *Для визначення відсотка у віковій групі слід підрахувати загальну суму відповідей з «4» та «5» і поділити на Загальну кількість дійсних відповідей* | | | | | *Ще один спосіб аналізу даних – розрахувати середню величину по кожному запитанню в анкеті. Для розрахунку середньої величини слід спочатку підрахувати Загальну суму балів. Далі треба розділити Загальну суму балів на Загальну кількість дійсних відповідей.* | |

**Розрахунок рейтингу задоволеності**

На діаграмі поруч показаний відсоток респондентів у групі тих, хто погоджується (рейтинг «4» або «5»), по перших п'яти пунктах. Працівники суду давали найвищі оцінки поінформуванню та спілкуванню. Водночас вони виявили найменшу задоволеність з приводу наявності необхідних їм ресурсів.

**Створення Індексу**

Суд може захотіти сконструювати загальний рейтинг задоволеності працівників. Індекс створюється шляхом підрахунку суми середніх величин по кожному запитанню. Для кожного з 20 запитань максимальний показник становить 5 балів, тож загальний максимум дорівнює 100 балам. У наведеному нижче прикладі загальний показник задоволеності працівників суду становить 79,5 – такою є сума середніх величин по всіх двадцяти запитаннях.

| **Загальний рейтинг задоволеності працівників** | | |
|---|---|---|
| **Опитування з метою визначення рівня задоволеності працівників суду** | | **Середні показники** |
| 1. | Я розумію, що від мене очікують. | 3.8 |
| 2. | Мене інформують про справи, які стосуються мене. | 3.6 |
| 3. | Я маю ресурси (матеріали, апаратуру, запасні частини тощо), необхідні для гарного виконання моєї роботи. | 2.4 |
| 4. | Я маю змогу працювати з максимальною самовіддачею щодня. | 4.9 |
| 5. | Спілкування в межах мого відділення/департаменту/підрозділу на гарному рівні. | 3.7 |
| 6. | Минулого місяця я дістав визнання і похвалу за гарно виконану роботу. | 3.8 |
| 7. | У суді є хтось, хто піклується про мене як людину. | 4.8 |
| 8. | Я маю можливості висловлювати свою точку зору щодо того, як ведеться робота в моєму підрозділі. | 4.5 |
| 9. | Громада поважає мій суд. | 4.5 |
| 10. | Мої колеги гарно співпрацюють | 3.9 |
| 11. | Мене заохочують до того, щоб я спробував нові способи виконання роботи. | 4.6 |
| 12. | Я розумію зв'язок між роботою, яку виконую, та призначенням і цілями суду. | 3.9 |
| 13. | Умови роботи та робоче середовище дозволяють мені гарно виконувати мою роботу. | 4.3 |

| | | |
|---|---|---|
| 14. | Я відчуваю, що мене цінує мій керівник завдяки моїм знанням та внеску у роботу мого департаменту, підрозділу чи відділення. | 4.7 |
| 15. | Я відчуваю, що можу вільно висловлювати свої думки. | 4.5 |
| 16. | За останній місяць хтось зі співробітників суду говорив зі мною про якість моєї роботи. | 3.2 |
| 17. | Мені подобається ходити на роботу. | 4.5 |
| 18. | Мої колеги дбають про якість послуг та програм, що їх ми надаємо. | 3.8 |
| 19. | До мене ставляться з повагою. | 3.0 |
| 20. | Я горджуся тим, що працюю в цьому суді. | 3.1 |
| | | **Загальна величина індексу = 79.5** |

**Аналіз результатів по підрозділах**

Виокремлення результатів по підрозділах чи територіальних відділеннях є ефективним способом оцінки варіювання відповідей у межах усього суду. Показники по окремих запитаннях та загальні показники індексу важливі для визначення поточних рівнів якості роботи (як орієнтирів) для суду і для встановлення прийнятних та досяжних цілей щодо якості роботи в майбутньому. Це порівняння показує, яких результатів досягли різні організаційні підрозділи суду по відношенню до загального рейтингу суду чи до цілі, встановленої судом.

Наприклад, якщо відсоток працівників відділення, котрі заявили, що «повністю погоджуються» або «погоджуються» з Запитанням 2 ("Мене інформують про справи, які стосуються мене"), становить 54, тимчасом як відповідний показник по суду в цілому дорівнює 75, то ясно, що працівники підрозділу почуваються менш поінформованими, ніж пересічний працівник суду. Поліпшення вдасться досягти, якщо буде визначено причини такої відмінності. Доречні порівняння можуть лягти в основу дискусій між підрозділами, а також з керівництвом суду, що посприяє визначенню стратегії вдосконалення. Відстежуючи рейтинги опитувань у часі, керівники суду та персонал зможуть оцінити зміни, які асоціюються зі спрямованими на вдосконалення ініціативами, і сконцентрувати свої зусилля на вдосконаленні робочих процесів.

| **Рейтинг згоди по судових підрозділах**<br>**Відсоток тих, хто «повністю погоджується» або «погоджується»** | **Підрозділ** | Q1<br>**Що очікується** | Q2<br>**Інформують** | | Q19<br>**Ставляться з повагою** | Q20<br>**Гордий працювати** | **Загальні показники (усі запитання)** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Цивільний** | 62% | 54% | | 68% | 56% | 60% |
| | **Кримінальний** | 72 | 62 | | 74 | 62 | 68 |
| | **Сімейний** | 90 | 76 | | 60 | 92 | 80 |
| | **Умовного звільнення** | 58 | 78 | | 72 | 78 | 72 |
| | **Ювенільний** | 78 | 78 | | 75 | 80 | 80 |
| | **Увесь суд** | 72 | 75 | | 72 | 76 | 72 |

**Терміни, які Вам потрібно знати**
**Індекс:** Окреме число, що використовується для підсумування множини даних і дає загальне уявлення про досліджуваний аспект.
**Дійсні відповіді:** Відповіді, які мають бути враховані для цілей аналізу.
Наприклад, відсутні, «незастосовні» та безглузді відповіді не враховуються.

Директори Проекту: Браєн Дж. Остром (Brian J. Ostrom) та Деніел Дж. Холл (Daniel J. Hall)
Редактор серії: Ричард Й. Шауффлер (Richard Y. Schauffler)
Старші співробітники: Вільям Е. Хьюїтт (William E. Hewitt) та Інґо Келлітц (Ingo Kellitz)
Інформаційний дизайн: Ніл Б. Каудер (Neal B. Kauder)
Дизайн та макетування: Graphics 3
Розроблено організацією «Court Performance Community of Practice» НЦСШ.

### *4.7.3. Форма опитування працівників щодо кадрової роботи та морального стану колективу*

**Запитання для працівників**

Ім'я: _____

1. Чи знаю я, що очікують від мене на роботі?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

2. Чи маю я матеріали та устаткування, потрібні мені для гарного виконання роботи?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

3. Чи маю я на роботі змогу щодня робити те, що мені вдається найкраще?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

4. Чи отримував я за останні сім днів визнання або похвалу за гарну роботу?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

5. Чи маю я враження, що мій керівник або ще хтось на роботі піклується про мене як людину?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

6. Чи є на роботі хтось, хто стимулює мій розвиток?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

7. Чи маю я враження, що на роботі рахуються з моєю точкою зору?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

8. Чи місія або мета моєї організації дають мені відчуття важливості моєї роботи?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

9. Чи мої колеги віддані ідеї якісного виконання роботи?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

10. Чи маю я на роботі найкращого друга?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

11. Чи говорив я з кимсь про своє підвищення за останні шість місяців?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

12. Чи мав я за останній рік на роботі можливості для навчання та зростання?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| *Категорично ні* | | *Нейтрально* | | *Категорично так* |

Спочатку поруш усі правила (First, Break All the Rules)
K:\training\strengths\first break all the rules\12 questions.wpd
K:\Training\Strengths\First Break All the Rules\12 questions.wpd

### *4.7.4. Форма опитування працівників щодо уявлення працівників апарату суду про якість роботи суду*

**Оцінка робочого середовища***

Ця анкета допоможе Вам оцінити наявність мотивувальних чинників на робочому місці. Ви не повинні ділитися будь з ким змістом своїх відповідей.

| Повністю погоджуюсь<br>1 | Погоджуюсь<br>2 | Не певен<br>3 | Не погоджуюсь<br>4 | Повністю не погоджуюсь<br>5 |
|---|---|---|---|---|

| | |
|---|---|
| 1. Мої працівники знають, що очікують від них на роботі. | |
| 2. Мої працівники мають матеріали та устаткування, потрібні їм для гарного виконання роботи. | |
| 3. Мої працівники мають змогу щодня робити те, що їм вдається найкраще. | |

| | |
|---|---|
| 4. За останні сім днів я визнав гарну якість роботи або висловив похвалу за гарну роботу кожному своєму працівникові. | |
| 5. Мої працівники знають, що я піклуюся про них як людей. | |
| 6. Я стимулюю розвиток кожного підлеглого мені працівника. | |
| 7. За останні шість місяців я мав розмови з кожним зі своїх працівників щодо їхніх досягнень у роботі. | |
| 8. Мої працівники мають змогу висловлювати свою точку зору з приводу політик та процедур, які впливають на їхню роботу. | |
| 9. Мої працівники віддані ідеї якісного виконання роботи. | |
| 10. Я подаю своїм працівникам гарний приклад виконання службових обов'язків. | |
| 11. Вирішуючи питання стимулювання працівників, я беру до уваги рівні кар'єрного просування. | |
| 12. Вирішуючи питання стимулювання працівників, я беру до уваги індивідуальні потреби. | |
| 13. Вирішуючи питання стимулювання працівників, я беру до уваги відмінності між поколіннями. | |
| 14. Я уникаю надмірного опікування («мікроменеджменту») своїх працівників. | |
| 15. Мої працівники знають призначення/ціль нашого судового підрозділу та те, яке значення мають при цьому виконувані ними посадові обов'язки. | |

Будь-яке запитання, на яке Ви відповіли «не певен», «не погоджуюсь» або «повністю не погоджуюсь», вказує на аспект роботи, котрий, певно, вимагає Вашої особливої уваги з тим, щоб підвищити рівень мотивації у вашому судовому підрозділі. Будь ласка, пам'ятайте про ці аспекти впродовж усієї програми.

* Деякі запитання адаптовано з Marcus Buckingham, *First Break All The Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (New York: Simon & Schuster, 1999).

Федеральний суддівський центр • *Мотивування персоналу задля оптимальної якості роботи*

# 4.8. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

### *4.8.1. Для чого необхідний емоційний інтелект*

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ**

Мы живем в «эпоху кризиса»: ускорение темпов жизни, межличностные конфликты и другие факторы вызывают массу явлений, так называемых стрессоров, воздействие которых на человека проявляется в специфических реакциях организма. Этого можно избежать! Управлять своими эмоциями можно и нужно, и не только своими, а и тех людей, которые нас окружают на работе, в бизнесе, в семье.

Долгое время было принято считать, что лучший способ бороться с негативными эмоциями – это их сдерживать. Однако практика показывает, что это не лучший путь. Успешная альтернатива – развитие позитивных, конструктивных моделей поведения на основе собственной эмоциональной саморегуляции, умения понимать собственные эмоции и эмоции партнера, а так же эффективно управлять ими, не испытывая при этом напряжения.

***Для чего необходимы навыки «Эмоционального интеллекта»?:***

Для того, чтобы в ситуациях межличностного конфликта и других стрессовых ситуациях находить конструктивные способы разрешения подобных ситуаций. Приобрести эмоциональную неуязвимость к конфликтным ситуациям. Развивать позитивное мироощущение, радость и вдохновение от успехов в профессиональной жизни. Овладеть способами эмоциональной саморегуляции.

***Целевая аудитория:***

Специалисты, работающие в юриспруденции (судьи, судебный секретариат, работники судопроизводства), которые подвержены эффекту эмоционального выгорания.

***Кто такой человек с высоким «Эмоциональным интеллектом?»***

Это человек, который в ладу с собой, с другими. Который конструктивно реагирует на ситуации, которые уготовала ему жизнь, умеет находить общий язык и является партнёром для «трудных людей».

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: наиболее часто задаваемые вопросы**

**1. В каких случаях развитие эмоционального интеллекта невозможно?**

Для начала давайте определимся с явлением, называемом сплошь и рядом словосочетанием «эмоциональный интеллект» (EQ). Сразу оговоримся, что в современной академической психологической науке, всегда стремящейся к строгому определению понятий, понятие «эмоциональный интеллект»… не значится. В публицистических источниках мы можем найти информацию о том, что понятие «эмоциональный интеллект» (вернее, коэффициент эмоционального интеллекта, EQ) было предложено клиническим физиологом Рувеном Бар-Он в 1985 году. На сегодняшний день в определении эмоционального интеллекта наиболее часто ссылаются на «трех китов»: Джона Мэйера, Питера Саловейя и Дэниела Гоулмана. Последний является автором нашумевшего в свое время в США бестселлера «Emotional Intelligence», на который чаще всего ссылаются как на первоисточник по вопросам эмоционального интеллекта. Названные выше метры от EQ определяют эмоциональный интеллект как «способность осознавать свои эмоции и эмоции других, чтобы мотивировать себя и других, и чтобы хорошо управлять эмоциями наедине с собой и при взаимодействии с другими». Отечественные последователи теории эмоционального интеллекта определяют его как некое «эффективное взаимодействие между двумя полюсами личности – интеллектом и эмоциями», «уникальное пересечение интеллекта и эмоций» и т.д. Но по большому счету явление «эмоционального интеллекта» в современном

тренинговом пространстве является исключительно маркетинговым ходом. Это всего лишь современный способ эксклюзивного позиционирования подобных программ на рынке тренинговых услуг. Ведь по сути все то, что подается под новомодным соусом «эмоциональный интеллект», сводится к трем направлениям: осознание и управление собственным эмоциональным состоянием (эмоциональная саморегуляция), умение понимать эмоциональное состояние другого человека (эмоциональная дифференциация, эмпатия), умение управлять эмоциональным состоянием другого человека (эмоциональное манипулирование). Эти темы испокон веков были в тренинговых программах личностного роста и программах бизнес-тренингов, только назывались они несколько по иному: «Антистресс-менеджмент», «Властелин эмоций», «Искусство манипулирования», «Влияние и контрвлияние» и т.д. И исходя из такого понимания эмоционального интеллекта становится очевидным, что развитие EQ возможно у любого человека с сохранным интеллектом, способного к обучению, и мотивированного на обучение, развитие своих способностей. Кроме случаев интеллектуальной патологии (умственная отсталость как диагноз), невозможно или очень затруднительно развивать эмоциональный интеллект у лиц с психопатологией, для которых характерна так называемая алекситемия - невозможность выразить собственные переживания, эмоции и ощущения, неспособность человека быть в контакте с собственным внутренним миром. Данный вид нарушения связан с функциональной недостаточностью правого полушария, и как следствие, недостаточностью развития образного мышления.

**2. Основные техники развития эмоционального интеллекта (возможно, есть методы развития «в домашних условиях»).**

Методы развития EQ можно разделить на несколько групп:

1. Методы эмоциональной (психофизиологической) саморегуляции: методы релаксации, медитативные техники, дыхательные техники, визуализация (представление образов); якорные техники, работа с субмодальными изменениями (NLP) и т.д. В основе этих и подобных методов лежит понимание и управление физиологической основой эмоций – мышечным напряжением. Для того, чтобы возникло то или иное эмоциональное состояние, организму необходимо напрячь определенные группы мышц, «отвечающих» за переживание этого эмоционального состояния, за его мимическое проявление. Так, за эмоцию страха отвечают мышцы вокруг области глаз («у страха глаза велики»), лобная мускулатура; гнев и плач прячутся в области шеи, ярость и печаль – в области груди и т.д. Расслабляя мышечные зажимы, человек освобождается от тяготивших его отрицательных эмоций.

2. Методы осознания собственных эмоциональных состояний (переживаний, чувств). Эти методы ориентированы на то, чтобы дать человеку возможность понять, осмыслить свои эмоциональные переживания, как бы посмотрев на них со стороны, осознать причины, невольно запускающие то или иное эмоциональное состояние. Отличным методом осознания собственных эмоциональных состояний является транзакционный анализ Э.Берна, теория К.Кейса о центрах сознания и т.д.

3. Методы управления эмоциональным состояние другого человека (группы). Эти методы еще принято называть методами влияния (манипулирования) и контрвлияния (противостояния манипулированию). В этом направлении хорошо работают NLP, эриксоновский гипноз, теория воздействия на психокомплексы, психологическое карате. психологическое айкидо и т.д.

Любому из названных методов можно научиться на специальных тренингах и семинарах, и любой из названных методов можно и нужно активно практиковать в обычной жизни, в профессиональной сфере, чтобы наработать навык, ведь эмоциональный интеллект – это прежде всего способности, которые ты легко используешь в повседневных ситуациях.

**3. В чем, на ваш взгляд, разница между «эмоциональным лидерством» и лидерством в обычном понимании этого слова?**

Лидер – это прежде всего человек, способный объединять людей ради достижения какой-то цели. И разные лидеры делают это по-разному. Один завоевывает свои лидерские позиции благодаря хорошим интеллектуальным способностям, умению стратегически мыслить, аналитическим путем разрешать сложные ситуации. Это лидер – «голова». Другой признается лидером благодаря своим прекрасным организаторским способностям и неуемной, деятельной натуре. Он всегда знает, что и как нужно сделать. Это лидер – «руки». Ну а третий является лидером благодаря своему умению располагать к себе людей, тонко чувствовать их душевное состояние, воодушевлять их на подвиги, мотивировать на высокие профессиональные достижения, вселять в них уверенность, придавать душевных сил. Для своей команды он всегда «свой». Это лидер – «сердце». Последний тип лидера и может определятся как «эмоциональный лидер».

**4. Что следует учитывать при выборе обучающей программы по эмоциональному лидерству?**

Безусловно, как и при выборе любой другой программы обучения, нужно поинтересоваться опытом работы тренера в данном направлении. Также следует заранее определиться для себя с прикладным аспектом желаемых знаний и умений, ответив на простой вопрос «Зачем мне это?». Если «просто интересно», смело идите на обучающий семинар, в ходе которого вы получите много интересной **информации** об эмоциях и о том, что с ними связано. Если вам это нужно для решения каких-либо личных жизненных ситуаций, то выбирайте тренинги личностного роста, ориентированные на развитие эмоциональной компетентности участников. Результатом вашего участия в подобных тренингах должно стать не только знание и понимание того, как «это» происходит в жизни, но и **умение** разрешать подобные ситуации в собственной жизни. Если же развитие EQ интересует вас с профессиональной точки зрения, как одно из средств повышения собственной профессиональной компетентности, то поищите узконаправленные программы, предлагаемые бизнес-тренерами. Обычно подобные темы включены во многие программы бизнес-тренингов (продажи, переговоры, управление персоналом и т.д.). Результатом успешного прохождения подобной программы обучения должны стать **профессионально-ориентированные навыки** и ваша **готовность использовать** усвоенных багаж методов в своей повседневной профессиональной жизни.

**5. Каким вы видите дальнейшее развитие эмоционального интеллекта? (речь идет о новых разработках, тенденциях, месте на рынке, взаимосвязи с IQ…)**

Запрос на программы, ориентированные на развитие EQ, есть и будет относительно стабильным. Но вряд ли в ближайшее время подобные программы станут лидерами продаж среди программ бизнес-тренингов. В нашем обществе все еще господствует мысль о том, что «бизнес делается с холодным рассудком», а потому компании скорее будут вкладывать средства в информационное обучение сотрудников, нежели в их участие в тренингах по развитию эмоционального интеллекта, смутно представляя, каким-образом это может в ближайшем будущем отразится на прибыли компании. Однако отдельные блоки по развитию EQ прочно обосновались в наиболее востребованных программах бизнес-тренингов именно потому, что тренерам удалось показать и доказать связь между некоторыми эмоциональными способностями сотрудника и его профессиональной результативностью. Например, тематический блок «Искусство влияния и контрвлияния» в программе «Современные переговорные технологии», тематический блок «Нематериальные способы мотивация персонала» в программе «Управление персоналом» и т.д.

**Автор и составитель: Хлопонин Игорь Николаевич – психолог и бизнес тренер**

### *4.8.2. Надання послуг відвідувачам суду: реагуючи на вимоги забезпечення правосуддя (США)*

**Обслуговування клієнтів у судах: реагуючи на вимоги забезпечення правосуддя**

*Роджер Уоррен (Roger Warren)*

Я пішов у відставку з посади судді в Каліфорнії наприкінці лютого і разом з дружиною, нашим гардеробом та численними валізами тиждень по тому виїхав до Вільямсбурга, штат Вірджинія, щоб почати працювати там головою Національного центру судів штатів. Доки ми їхали на південь уздовж східних хребтів Сієрри, а потім через східну частину штату Нью-Мехіко, північ Техасу та Оклахому, я мав чимало часу на роздуми.

Ми наполегливо їхали з ранку до вечора п'ять днів підряд, зупиняючись лише для заправки та щоб попоїсти в придорожніх ресторанах і поспати в придорожніх мотелях. Оскільки впродовж багатьох годин ми їхали рівнинними територіями та спостерігали невиразні ландшафти, кожна зупинка перетворювалася на відносно захопливу пригоду, і я дізнавався про якість обслуговування в кожному ресторані та мотелі. Мене здивувала картина, що вимальовувалася: виразний наголос на задоволенні клієнтів.

В одному з перших ресторанних меню було заявлено: «Ми завжди прагнемо бути найдружелюбнішим місцем, яке вам будь-коли вдасться знайти для себе та своєї сім'ї з тим, щоб насолодитися смаком домашньої печені, що подається з турботою та гордістю в приємному, сільському за стилем приміщенні і пропонується за розумними цінами». «Наша мета номер один – видатне обслуговування клієнтів», – було написано на вивісці, що вітала відвідувачів в іншому ресторані. «Тут на вас чекають відмінне обслуговування, якісні продукти, гарна ціна, а також дружелюбні та ввічливі люди», – обіцяла ще одна вивіска. На наступній зауважувалося: «Ті наші клієнти, що скаржаться, – наші найкращі друзі. Вони дбають про наші можливості вдосконалюватися». Офіціанти та працівники реєстратури постійно цікавилися, чи задоволені ми кімнатами, їжею та обслуговуванням.

І я почав розмірковувати над тим,чому не можу пригадати такого самого наголосу на обслуговуванні клієнтів у будь-якому з будинків судів, у яких мені довелося побувати в останні двадцять п'ять років. При цьому я пригадав вправу для працівників суду, про який я нещодавно прочитав. Принаймні одна з причин видимої байдужості до обслуговування клієнтів у судах стала очевидною – повна відсутність конкуренції.

У грудні 1994 року працівники федерального окружного суду США Середнього округу штату Пенсільванія, оцінивши успіх зусиль багатьох *приватних* організацій щодо поліпшення обслуговування клієнтів, поцікавилися, до якої міри брак уваги до обслуговування клієнтів у судах був спричинений відсутністю конкуренції. Так було започатковано згадану вправу. Працівники розділилися на дві команди. Одна представляла існуючі суди. Інша відкрила неофіційний офіс на тій самій вулиці, щоб конкурувати з існуючим судом за клієнтів. Кожній команді давалося три місяці на розробку пропозицій щодо поліпшення обслуговування клієнтів, залучення клієнтури до своїх судів і, отже, збереження своїх робочих місць. Вправа дістала назву «Обсудовування клієнтів» ["Courting Customers" – дослівно «залицяння до клієнтів»; ґрунтується на грі слів: "courting" – залицяння, "court" – суд – *примітка перекладача*].

Під час цього експерименту з'явилося понад п'ятдесят пропозицій щодо поліпшення обслуговування клієнтів, значна частина яких нині перебуває на стадії реалізації. До числа цих пропозицій належали такі: 24-годинна гаряча лінія для присяжних для відповідей на типові запитання потенційних членів журі; послуги щодо реєстрації виборців; публікація інформаційних брошур; скорочення на 75 відсотків часу опрацювання справ; встановлення електронної інформаційної системи, що забезпечує доступ громадськості до інформації щодо справ та місцевих правил; подання документів та сплата штрафів через

Інтернет; відеоконференції; транспортне обслуговування присяжних; центри піклування про дітей.

Вправа «Обсудовування клієнтів», проведена у федеральному окружному суді, викликала значний інтерес в інших судах. Її успіх спонукає мене дослідити історію наголосу на обслуговуванні клієнтів у приватному секторі та запитати, чи можна адаптувати його принципи до публічного сектора і зокрема до судів.

Як не дивно, концепція публічної служби у публічному секторі *була вперше* застосована Міністерством оборони під час Другої світової війни як частина «руху за контроль якості», який мав на меті підвищення продуктивності в оборонній промисловості. Сильний наголос на обслуговуванні клієнтів був центральним компонентом руху за тотальну якість. Після закінчення війни компанії в Сполучених Штатах втратили інтерес до руху за якість, але на прохання генерала Дугласа Макартура Едвардс Демінґ (Edwards Deming), доктор Джозеф Джуран (Joseph Juran) та інші піонери американського контролю якості допомогли Японії розробити систему, що дістала назву «Тотальний Менеджмент Якості» (Total Quality Management, TQM).

У моделі Демінґа арбітром якості є клієнт. Якість *визначається* як відповідність очікуванням клієнтів або їх перевищення, а задоволення клієнтів розглядається як рушійна сила організації незалежно від того, займається вона виробництвом чи надає послуги. Задоволення клієнтів є питанням процесу, а також кінцевою метою. А тому зворотний зв'язок з клієнтом стає суттєвим компонентом стратегічного планування та діяльності організації. Демінґ та Джуран навчили японців, що якість слід визначати в термінах задоволення клієнтів. Японці розширили цю концепцію, включивши до неї внутрішніх клієнтів – тих, хто працює в організації.

У 1980-х роках, коли компанії США зіштовхнулися з жорсткою конкуренцією з боку японців, особливо в сферах електроніки та виробництва автомобілів, наголос на обслуговуванні клієнтів повернувся «додому»: його було знову введено до американської теорії менеджменту.

Хоча концепція задоволення клієнтів виникла у виробничій промисловості, у 1980-і роки її було адаптовано до потреб американських сервісних індустрій. Запропонована модель має чимало спільного з традиційною моделлю TQM, але в ній визнано, що вимірювання якості в сервісних організаціях не підлягає точним чи однорідним нормативам. Компанії-виробники прагнуть до стандартизації та однорідності, тоді як сервісні організації – до різноманітності задля задоволення мінливих очікувань клієнтів.

На відміну від виробництва, надання послуг передбачає безпосередній контакт між надавачами та клієнтами. Користувачі послуг оцінюють послуги не лише на основі якості продукту, але й з огляду на те, яким чином цей продукт поставляється. Ставлення з боку особи, що надає послугу, та її поведінка можуть бути не менш важливими, ніж сама послуга.

Ще одна відмінність між менеджментом якості у виробничій промисловості, з одного боку, та в сервісних індустріях, з іншого боку, полягає в тому, що критерії оцінювання продукції, виробленої на конвеєрі, об’єктивніші та легше вимірюються кількісно, ніж критерії оцінювання послуг. Крім того, набагато складніше точно визначити наперед очікування клієнтів при наданні послуг, ніж визначати потрібні клієнтам технічні характеристики при виробленні матеріальної продукції.

Успіх концепцій задоволення клієнтів у приватному секторі нині добре задокументований, що видно на прикладі провідних компаній, зокрема «Дженерал Моторс», «Ксерокс», «3-М», «АТ&Т», «Федерал Експрес» та «Моторола». Ці компанії повідомляють про реальне підвищення продуктивності, зменшення собівартості, поліпшення своєчасності, кращий моральний стан працівників та загальне підвищення рівня задоволеності клієнтів

як наслідок наголосу на орієнтації на їхні потреби. Водночас вони підкреслюють важливість послуг, що надаються *внутрішнім* клієнтам, а також важливість довготермінового стратегічного планування для задоволення мінливих клієнтських очікувань.

Організації, що надають послуги в публічному секторі, мають багато спільного з сервісними індустріями в приватному секторі. Адаптацію принципів поліпшення якості та принципів обслуговування клієнтів до потреб сфери урядових послуг було санкціоновано нашими найвищими державними посадовцями, зокрема і президентом Бушем [старшим], і президентом Клінтоном. Президент Буш сказав: «Підтвердження нашого лідерства вимагатиме твердої орієнтації на тотальний менеджмент якості. … Принципи поліпшення якості стосуються … публічного сектора так само, як і приватних підприємств». Президент Клінтон, котрий реалізував програму менеджменту якості в Арканзасі, сказав, що філософія обслуговування клієнтів має «відігравати важливу роль у революції урядової філософії». Віце-президент Ел Гор очолив ініціативу «нового винаходження врядування» у федеральній виконавчій гілці влади, започаткувавши програму, в якій наголошується на реагуванні на потреби та бажання клієнтів.

При адаптації принципів забезпечення якості та обслуговування клієнтів, що застосовуються в приватному секторі, до специфіки публічного сектора треба обійти певні підводні рифи. Адаптація принципів обслуговування клієнтів у виробничій промисловості до потреб сервісних індустрій вимагає визнання важливих відмінностей між процесами виробництва й надання послуг та відмінностей у взаєминах між виробниками та клієнтами в цих двох сферах; так само адаптація цих принципів при їх перенесенні від приватного до публічного сектора вимагає визнання складності визначення урядових клієнтів та спротиву змінам, що притаманний культурі врядування.

В основі ідеї застосування принципів обслуговування клієнтів у публічному секторі лежить потреба у визначенні, хто конкретно є клієнтами уряду. Очікування отримувачів урядових послуг, наприклад, можуть не збігатися з очікуваннями широкого загалу. На відміну від приватного сектора, безпосередній клієнт часто не платить за урядову послугу; платники податків часто платять. Отже, те, що користувачі можуть сприймати як недолік, платники податків можуть вважати перевагою.

У сфері врядування особливо корисно визначити щонайменше три види клієнтів: *прямі користувачі* (тобто безпосередні клієнти чи отримувачі послуг), *кінцеві користувачі* (зовнішні зацікавлені сторони та загальна публіка), а також *внутрішні клієнти* (працівники, що у виконанні своїх обов'язків залежать від того, як виконують свою роботу інші працівники). Зазвичай найважливішими є очікування кінцевих клієнтів, і при цьому їх найскладніше оцінити й задовольнити.

Крім того, урядові організації особливо схильні опиратися змінам. Коли державні інституції не бачать конкретних причин визнавати потреби клієнтів, малоймовірно, щоб вони визначили для себе ці потреби пріоритетними. Хоча дедалі більше державних функцій, як-от послуги виправної системи і навіть освітянські послуги, переходять до приватного сектора, більшість урядових агенцій зберігають монопольне становище у сфері послуг, що їх вони надають населенню. Згадаймо вправу з «обсудовування клієнтів» у федеральному суді в Пенсільванії. Саме ідея конкуренції спричинилася до новації в суді. За відсутності економічної конкуренції урядові агенції повинні створювати інші стимули для надання високоякісних послуг.

Попри перешкоди на шляху до адаптації принципів обслуговування клієнтів до потреб публічного сектора, декілька федеральних агенцій докладають зусилля з метою підвищення задоволеності клієнтів і повідомляють, що досягли значних результатів у цьому. Наприклад, Управління соціального забезпечення започаткувало телефонну довідкову службу, яка працює дванадцять годин на добу, сім днів на тиждень, і укомплектована добре підготовленими штатними працівниками. Відзначена спеціальною премією програ-

ма з обслуговування клієнтів, запропонована Сервісним центром Федеральної податкової служби у Фресно, майже одразу привела до зменшення кількості скарг платників податків на 30 відсотків.

А що ж суди? Хоча багато фірм та урядових агенцій включили принципи орієнтації на потреби клієнтів до своїх управлінських політик та практик, суди повільно переорієнтовуються на потреби клієнтів. Наприклад, одна з найнеприємніших практик деяких судів – відмова дозволити їхнім працівникам пояснювати судові процеси та процедури або допомагати позивачам винести свої проблеми на розгляд судів, на тій підставі, що судові працівники не мають права надавати юридичні консультації. Зрозуміло, що суд не може радити відвідувачеві, варто чи ні подавати позов, або надавати одній стороні процесу пораду, яку не надасть іншій стороні, проте суд має заохочувати працівників допомагати позивачам в оформленні позовної заяви до суду. Зрештою, мета суду – сприяти доступові до судів, а не перешкоджати йому.

Кілька років тому Національний центр провів дослідження, щоб дізнатись, які суди першої інстанції започаткували у себе будь-яку форму програми обслуговування клієнтів. Центр з'ясував, що попри декілька прикладів успішних ініціатив, застосування принципів обслуговування клієнтів у судовій системі залишається дуже обмеженим. Та все ж три штати – Аляска, Коннектикут і Мен – запровадили програми орієнтації на потреби клієнтів, які діють у межах відповідних штатів і які стосуються всіх рівнів судових процесів. Коннектикут став першим штатом, що запровадив таку програму.

Мета Судової системи штату Аляска полягає в тому, щоб «ввічливо та ефективно обслуговувати наших клієнтів». Клієнти – це, звичайно ж, громадськість у цілому, проте до їх числа належать також у працівники відповідних судів, працівники інших агенцій, адвокати та підсудні. Гарне обслуговування клієнтів має стати метою *кожного* працівника, а не лише тих, хто працює у приймальні!» На підтримку цієї мети Аляска ухвалила Стандарти Обслуговування Клієнтів, які включають протоколи надання послуг по телефону та обслуговування клієнтів, котрі опинились у скрутному становищі.

На місцевому рівні, окружний суд округу Хеппенін (Hennepin) у штаті Міннесота після року занять з підготовки, що їх відвідали понад 400 працівників суду, ухвалив таку політику щодо якості: «Ми віддані ідеї прагнення до довершеності, плекаючи систему справедливості для всіх. Щоб реалізувати це спільне завдання, ми працюватимемо разом, докладаючи спільних зусиль, спілкуватимемося відкрито і ставитимемося один до одного та до людей, яких обслуговуємо, з професіоналізмом та гідністю. Ми цінуємо особистий розвиток, новаторські підходи та ініціативність у позитивному робочому середовищі. Ми постійно працюватимемо над поліпшенням якості та ефективності наших послуг з тим, щоб постійно задовольняти або перевищувати очікування людей, яких ми обслуговуємо. Ми визнаємо унікальний характер судової влади, і ми забезпечуватимемо рівний доступ та виявлятимемо чутливість до наслідків наших рішень та дій».

Суди мають багато прямих користувачів послуг, – це зокрема сторони судових процесів, адвокати, агенції штату та місцеві агенції, свідки, присяжні, постраждалі, а також посадовці, відповідальні за прийняття рішень в інших гілках уряду, – і при цьому найчастіше залишаються поза увагою інтереси внутрішніх клієнтів – співробітників суду – – та кінцевих користувачів послуг – громадськості в цілому. Заслуговує на увагу той факт, що автори програм штату Аляска та округу Хеппенін не просто не проігнорували цих клієнтів, а поставили їх у центрі уваги.

Робота кожного працівника суду впливає на роботу інших працівників суду. Кожен працівник є клієнтом іншого працівника. Щоправда, фокальною точкою обслуговування клієнтів є надання послуг прямим клієнтам. Але, як це визнається у заявленій меті судів штату Аляска, гарне обслуговування клієнтів повинне стати метою *кожного* працівника. Якість послуг, що їх надає працівник, котрий безпосередньо контактує з громадяна-

ми, залежить від якості роботи всіх інших працівників у ланцюжку обслуговування. Усі працівники, особливо судді та судові адміністратори, повинні перейматися питанням, що їм слід зробити, щоб виконувати свої обов'язки таким чином, щоб це дозволило іншим працівникам виконувати свою роботу краще.

Суди повинні визначити зовнішніх клієнтів, сприяти реалізації потреб та очікувань котрих – або обслуговувати ці потреби та очікування – покликаний кожен судовий процес. Є взаємний, синергетичний зв'язок між підвищенням уваги до внутрішніх клієнтів та підвищенням уваги до клієнтів зовнішніх. Визначення внутрішніх клієнтів дозволяє працівникам суду робити ефективніший внесок у загальний процес та краще обслуговувати зовнішніх клієнтів. Водночас визначення зовнішніх клієнтів дає змогу працівникам краще виконувати свої ролі у загальному процесі, чіткіше зосереджуючись на потребах цих зовнішніх клієнтів.

Одна з особливо важливих рис наголосу на обслуговуванні клієнтів у публічному секторі – зворотний зв'язок з клієнтом. Звісно, у приватному секторі при визначенні рівня задоволеності клієнтів фірма може завжди орієнтуватися на показники продажів чи іншу подібну інформацію. Таку інформацію можна представити в кількісному вигляді на основі нескладних вимірювань. Кількісні та легко вимірювані засоби оцінювання задоволеності клієнтів рідко зустрічаються в публічному секторі. За відсутності даних про обсяг продажу та інших показників задоволеності клієнтів, ми у своєму публічному секторі повинні знайти інші способи отримання інформації від клієнтів.

Суди рідко коли створюють можливості для регулярного зворотного зв'язку з громадськістю чи з тими, хто користується судовими послугами, і навіть з внутрішніми клієнтами. Судді час від часу відвідують засідання асоціацій адвокатів, беруть участь у роботі їхніх комітетів і навіть погоджуються на офіційне чи неофіційне оцінювання своєї діяльності, однак суди в цілому рідко коли прагнуть до зворотного зв'язку зі своїми прямими клієнтами. (Є ряд примітних винятків, зокрема аналізи етнічної та расової упередженості, Громадський суд центру міста в Нью-Йорку, анкети для присяжних, громадські дорадчі комітети, громадські та публічні форуми та загальноміські збори.)

Говорячи про загальнонаціональний масштаб, у Стандартах Якості Роботи Судів Першої Інстанції закріплені стандарти доступу до правосуддя та довіри громадськості до судів. Механізми зворотного зв'язку з клієнтами включають опитування працівників судів по пошті, телефонні опитування широкої громадськості, фокус-групові дискусії з представниками різних компонентів судової системи та структуровані спостереження за судовими процесами, операціями та приміщеннями, здійснювані громадянами на добровільній основі.

Центральною частиною програми якості в окружному суді округу Хеппенін стало створення команди з проблем доступу, яка провела опитування внутрішніх та зовнішніх клієнтів стосовно питань доступу. У відповідь на інформацію, отриману від клієнтів у рамках зворотного зв'язку, було реалізовано ряд заходів з метою вдосконалення обслуговування клієнтів, зокрема створено інформаційний кіоск, запроваджено телефонну лінію для висловлення зауважень, експрес-лінії у приймальні, запроваджені судові фокус-групові дослідження, збільшено кількість вказівників, розширено межі годин роботи, встановлено гарячу лінію та скриньки для подачі правових документів у неробочий час.

Тут, у Вірджинії, Рада суддів започаткувала Проект досліджень проблем клієнтів та розвитку послуг як засіб регулярного спілкування з громадянами, адвокатами та суддями. Цей механізм зворотного зв'язку інтегровано в процес стратегічного планування судової гілки штату, що є ефективним засобом залучення громадян як партнерів судової влади до створення програми дій для запровадження змін у судах. У проекті використовуються чотири методи, зазвичай застосовувані у приватному секторі для забезпечення

зворотного зв'язку з метою формування розвитку послуг: фокус-групи, скриньки для пропозицій, телефонні опитування та опитування на виході.

Доволі недавно, під час «Національної конференції щодо майбутнього судової системи», проведеної Національним центром, було вироблено список одностайно підтриманих учасниками десяти головних заходів на майбутнє, до якого увійшли такі заходи як розробка широкого, всеохоплюючого процесу системного зворотного зв'язку та планування, а також створення простих для розуміння судових процедур, форм та інструкцій.

Чому суди *мають* зосереджуватися на задоволенні потреб клієнтів? На мою думку, причин для цього доволі багато. Увага до внутрішніх клієнтів змістовно збагачує роботу, сприяє командній діяльності, поліпшує спілкування, допомагає розвиткові кар'єр, поліпшує моральний стан у колективі та підвищує задоволеність зовнішніх клієнтів. Увага до зовнішніх клієнтів сприяє взаємній ввічливості при спілкуванні між працівниками суду та користувачами судових послуг, полегшує доступ до судів та формує чіткіші уявлення громадськості про справедливість та правосуддя. При цьому виразне фокусування на потребах клієнтів дає судам змогу задовольняти очікування агенцій та посадовців, підтримка яких та співпраця з якими потрібні для виконання судами їхньої місії гарантування правосуддя – рівного правосуддя – в рамках закону.

Важливо пам'ятати, що більшість користувачів судових послуг фактично понад усе не бажають бути у суді. Присяжні, свідки та відповідачі у цивільних справах запрошуються туди або викликаються повісткою. Підсудні в кримінальних справах перебувають під вартою фактично чи умовно. Позивачі опиняються там тому, що вважають, що у них немає іншого шляху отримати компенсацію за заподіяні їм шкоду або зло. Незалежно від підсумку справ, що приводять їх до судів, люди, що беруть участь у судових процесах, очікують справедливого та ввічливого ставлення до себе та ефективного обслуговування. Якщо ставлення до них у судах буде таким, що це спонукатиме їх вважати судові процедури чи процеси несправедливими, то в результаті зросте ймовірність того, що вони вважатимуть несправедливим і те, як було вирішено їхні справи.

Зосередитися на потребах клієнтів важливо тому, що важливо зберегти довіру та повагу громадськості до судової влади в американському демократичному суспільстві. А в цій країні *існує* величезна прірва між вірою громадян в ідеали нашої судової системи та їхніми уявленнями про реалії здійснення правосуддя. Дослідження, проведене у 1994 році службою «Геллап» на замовлення видання "ABA Journal", показало, що 96 відсотків американців вірять у концепцію рівного правосуддя, але лише 3 відсотки вважає, що вона реалізована нині, і лише 14 відсотків вважають, що з великою ймовірністю її буде реалізовано в майбутньому. Громадськість зазвичай не дуже поважає суди. Найсвіжіше опитування громадської думки в Каліфорнії виявило, що 52 відсотки громадян вважають нинішню судову систему поганою або посередньою. Опитування також виявило, що ще гірше думають про судову систему ті, хто нещодавно побував у суді.

Розповсюдження процесів альтернативного врегулювання спорів у будинку суду та поза ним можна напряму пов'язати з незадоволенням клієнтів затримками, витратами, формалізмом та безконтрольністю, що асоціюються з судовими процесами. Саме клієнти – учасники процесів та широка громадськість – вимагають запровадження альтернативних варіантів.

Хоча довіра громадськості до судів перебуває на низькому рівні, рівень громадських очікувань щодо обслуговування високий. У результаті наголосу на обслуговуванні клієнтів у приватному секторі публіка звикла, наприклад, до банкоматів, телефонних служб, номери яких починаються з «800», безплатного обслуговування власників кредитних карток, автоматичних довідкових телефонних служб, торгових точок швидкого обслуговування та всіх інших виявів прагнення задовольнити клієнта, якими я користувався, проїжджаючи дорогами країни на шляху до Вірджинії. Відносно високі очікування гро-

мадськості стосовно обслуговування в приватному секторі посилюють розчарування громадян при спілкуванні з судами та іншими організаціями публічного сектора, які не відповідають прийнятим у приватному секторі стандартам обслуговування клієнтів.

Однак взаємини між судами та громадськістю також сповнені можливостей. Задоволеність клієнтів часто визначають як частку від ділення усвідомленого клієнтом результату на очікування клієнта. Клієнт, який має низький рівень очікування щодо якості обслуговування, може бути цілком задоволеним тим самим продуктом або послугою, які розчарують клієнта, котрий має вищі очікування. У цьому сенсі нинішні низькі очікування громадськості щодо судів не лише вимагають творчих підходів від судів, але й пропонують реальні можливості для успіху. У час, коли громадяни відчувають, що втрачають контроль над силами, які визначають їхні життєві шляхи, і що суспільна мораль тріщить по швах, надзвичайно важливо, щоб суди дали гідну відповідь на виклик, пов'язаний з необхідністю уваги до потреб громадськості. Якщо суди доб'ються цього, то цілком імовірно, що громадськість одразу позитивно відреагує на це.

Насамкінець, зібравшись тут у Вільямсбургу, пригадайте, що тринадцять американських колоній проголосили свою незалежність від Англії тому, що, як сказано в нашій Декларації незалежності, «англійський уряд залишався глухим до голосу правосуддя». Роберт Маккей (Robert McKay), колишній декан Школи права Нью-йоркського університету, сформулював аргумент на підтримку значення правосуддя більш образно: «Суспільство, в якому правосуддя для індивіда перебуває на задньому сидінні, є суспільством, в якому переднє сидіння займати не варто».

Люди звертають свої погляди на вас, менеджерів та керівників судів Америки, в очікуванні правосуддя. Їхні конкретні потреби будуть різними в різних місцях та в різний час. Різними за своїм характером будуть і позови, з якими вони приходитимуть до вас. Інституції, покликані задовольняти ці потреби, повинні змінюватися відповідним чином. Ми не повинні надто сильно чіплятися за ті інституції та процедури, які ми створили.

Отже, остаточна відповідь на запитання, чому ми повинні зосередитися на обслуговуванні клієнтів у судах, полягає в тому, що в такому разі ми зосередимося на потребах людей, для обслуговування яких ми й обіймаємо наші посади, а не на потребах конкретних інституцій, які ми створили і які наймають нас.

Джеймс Медісон написав на підтримку нової Конституції у 51-у номері «Федераліста» таке: «Правосуддя є кінцевою метою врядування. Це кінцева мета громадянського суспільства. До неї завжди прагнули і завжди прагнутимуть, доки вона не буде реалізована або доки на шляху до неї не буде втрачено свободу».

Суд повинен постійно реагувати на універсальну вимогу людей – вимогу правосуддя. Обслуговувати клієнтів означає творити правосуддя. Не можу висловитися красномовніше, ніж це зробив у вступній промові на конференції щодо майбутнього судів у Сан Антоніо 1990 року Майк Тайґар (Michael Tigar), професор права Техаського університету, котрий сказав: «Викликом для нас і водночас стимулом є те, що ми повинні чітко усвідомити: *вимога правосуддя є універсальною. Це – дивний бог, котрий завжди займатиме місце поруч з будь-якими ідолами, яких ми створюватимемо тут*».

Вимога правосуддя завжди займатиме місце поруч з інституціями, що їх ми творимо. Наголос на обслуговуванні клієнтів гарантує, що ми тут, у судах, служимо не лише нашим власним інституціям, але й справі правосуддя.

---

Примітка редактора. Роджер Уоррен – президент Національного центру судів штатів. Це текст його виступу на чергових зборах НАСМ, що відбулися 26-29 березня 1996 року у Вільямсбургу, штат Вірджинія.

# 4.9. УПРАВЛІННЯ ДОСЯГНЕННЯМИ, ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ

## *4.9.1. Посібник з розробки інструментів оцінювання ефективності роботи (США)*

Жовтень 2008
Офіс людських ресурсів
Адміністративний офіс судів США

### Зміст

Вступ
З чого починати?
Крок 1 - Визначення формату: рішення для судових підрозділів
Запитання 1: Скільки рівнів якості?
Запитання 2: Який тип рейтингової шкали?
Запитання 3: Який тип формату?
Запитання 4: Чи слід зважувати елементи?
Крок 2 - Розробка титульної сторінки
Крок 3 - Розробка змісту оцінки якості роботи
Визначення елементів посади
Встановлення пов'язаності з роботою
Критичні та некритичні елементи.
Цільові елементи та елементи, пов'язані з практикою
Загальні та притаманні посаді елементи
Написання стандартів якості роботи
Написання цілей розвитку
Крок 4 – Визначення загального рейтингу/оцінки
Загальні вказівки щодо використання інструментів оцінювання
Додаток A: Глосарій термінів
Додаток B: Зразок титульної сторінки
Додаток C: Загальні стандарти якості
Додаток D: Зразок бланка розрахунку оцінки

### Вступ

У вересні 2007 р. Конференція суддів Сполучених Штатів ухвалила рекомендацію, представлену Комітетом з судових ресурсів, "змінити політику поступового підвищення заробітної плати та фінансування в Системі судового персоналу та розробити національні директиви щодо якості роботи для реалізації на місцях". Це рішення та запропоновані пізніше директиви щодо якості роботи мали на меті уможливити гнучкий підхід до проблеми економії коштів, акцентуючи кілька важливих моментів, зокрема:

- ♦ Послаблення наголосу, що історично склався, на тривалості стажу як важливому рушієві підвищення заробітних плат;
- ♦ Більш акцентоване визнання працівників, що демонструють видатні результати в роботі;
- ♦ Управління розподілом щорічних підвищень на основі оцінки якості роботи працівника;
- ♦ Забезпечення більш гнучких підходів місцевих судів до бюджетних ви-

трат у надзвичайних випадках; і

- Залучення підрозділів місцевих судів до визначення найкращих шляхів реалізації їхнього призначення в рамках наявних фондів заробітної плати.

Використовуючи систематичні оцінювання як одну з підстав рішень щодо розміру заробітних плат, судові підрозділи здатні визначити, як слід розподілити бюджетні ресурси, щоб при цьому було враховано різницю у рівнях якості роботи та у вагомості внеску у справу. Судові підрозділи більше не розглядатимуться як система, в якій місцеві бюджети повинні в першу чергу покривати підвищення розмірів зарплати, що обґрунтовуються виключно тривалістю стажу. Ця зміна обумовлює підвищення відповідальності, на що необхідно відреагувати відповідним чином, застосовуючи ретельно розроблені та вагомо обґрунтовані інструменти оцінювання якості роботи.

Належним чином розроблені інструменти оцінювання якості роботи повинні:

- Визначати та оцінювати основні цілі роботи;
- Давати оцінку працівникам стосовно завдань та/або компетенцій, пов'язаних з прийнятною якістю роботи; і
- Виявляти потреби та можливості працівників з метою реагування на недоліки в роботі та їх усунення.

Особливого значення надається ініціюванню керівниками діалогу з працівниками щодо якості виконання посадових обов'язків. Інструмент оцінювання можна використовувати як орієнтир при обговоренні очікувань, пов'язаних з посадою, робочих цілей, навчальної та розвиткової діяльності, а також недоліків у роботі, якщо такі є. Зрештою, працівники повинні повною мірою залучитися до оцінювання якості власної роботи, виявляючи при цьому:

- повне розуміння критеріїв оцінювання;
- згоду з тим, що зміст оцінювання відбиває сутність їх роботи; і
- розуміння, що використання інструменту оцінювання є одним з кількох чинників, що використовуються при прийнятті рішень щодо робочих завдань, можливостей навчання та зростання, а у кінцевому підсумку й розмірів заробітної плати.

Працівників слід інформувати про якість їхньої роботи впродовж усього звітного періоду, з тим щоб результати оцінювання роботи працівників ніколи не ставали сюрпризом ні для працівників, ні для керівників.

Щоб посприяти поширенню використання інструментів оцінювання якості роботи на всі суди, у цьому довіднику:

- визначено основні кроки при розробці інструментів оцінювання;
- описано переваги та недоліки використання певних варіантів; і
- даються підказки щодо вибору альтернатив.

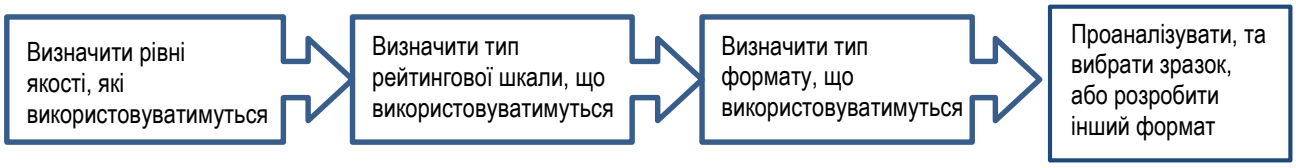
Чимало зразків інструментів оцінювання якості роботи, які узгоджуються з позиціями, висловленими в цьому довіднику, можна знайти у мережі J-Net. Мета полягає в тому, щоб допомогти судовим підрозділам у розробці місцевих інструментів оцінювання якості роботи, пропонуючи зразки, які можна видозмінити та пристосувати до потреб кожного конкретного підрозділу. Далі, в залежності від того, наскільки далеко судовий підрозділ просунувся в розробці власного інструменту оцінювання якості роботи, зразки можна використати як відправну точку (тобто коли на даний момент їх нічим замінити) або як ресурс для оцінювання та поліпшення нинішніх інструментів суду.

### *З ЧОГО ПОЧИНАТИ?*

Судові підрозділи перебувають на різних стадіях набуття досвіду у справі управління якістю роботи. Деякі ніколи ще не проводили офіційні оцінювання якості роботи, тимчасом як інші мають повністю функціональні, широко визнані інструменти оцінювання якості роботи, корисні і для менеджерів, і для керівників, і для працівників. Незалежно від того, наскільки просунувся судовий підрозділ у цьому відношенні, корисно проаналізувати всі кроки, про які йдеться в цьому довіднику, з тим щоб отримати гарне підґрунтя або для початку власної розробки, або для доопрацювання вже розробленого інструменту оцінювання якості роботи

*Крок 1 - Визначення формату: рішення для судових підрозділів*

Перш ніж вибирати зразок або розробляти новий формат для вашого інструменту оцінювання якості роботи, вам доведеться прийняти три рішення. Ці рішення відбивають ключові моменти щодо оцінювання, а також щодо способів використання та тлумачення інформації. У наступних розділах описані рішення та переваги та недоліки кожного рішення, з тим щоб ви змогли зробити свідомий вибір.




Запитання 1: Скільки рівнів якості?

Кількість рівнів якості, що використовуються при оцінюванні якості роботи працівників, може бути різною в залежності від запланованих способів використання результатів оцінювання та відповідних інформаційних потреб. Є чотири стандартні варіанти: шкали з 2, 3, 4 та 5 щаблями. Кількість щаблів у шкалах відповідає кількості рівнів якості роботи, що оцінюється.

- Шкала з 2 щаблями, що більше відома як модель «зараховано – не зараховано», відображає рейтинг успішності або неуспішності виконання певного завдання, дотримання стандарту якості роботи чи вияву компетенції.
- Шкала з 3 щаблями має проміжний рейтинг на рівні “цілком успішна робота”, рейтинг, нижчий за цілком успішну роботу, та рейтинг, вищий за цілком успішну роботу.
- Шкала з 4 щаблями зазвичай має один рейтинг нижче рівня цілком успішної роботи і два рейтинги вище рівня цілком успішної роботи; при цьому, як правило, розрізняються рівні якості роботи “вище середнього” та “блискуче”.
- Насамкінець, шкала з 5 щаблями включає два рівні якості роботи нижче цілком успішної роботи, що дає можливість розділити нижчу якість на два рівні (як правило, це рейтинги “не зовсім успішна якість” та “незадовільна якість”), та два рівні вище цілком успішної роботи, що відповідають рівням “вище середнього” та “блискуче” у шкалі з 4 щаблями.

Нижче наведено зразки чотирьох різних шкал.

Таблиця 1: Зразки дескрипторів шкал з різною кількістю щаблів

| Кількість щаблів | Зразки дескрипторів рівнів |
|---|---|
| 2 | Зараховано/Не зараховано<br>• Задовільно/Незадовільно<br>• Відповідає очікуванням/Не відповідає очікуванням<br>• Відповідає стандартам/Не відповідає стандартам |

| | |
|---|---|
| 3 | • Не відповідає очікуванням/Відповідає очікуванням/Перевищує очікування<br>• Не відповідає стандартам/Відповідає стандартам/Вище за стандарти<br>• Неуспішно/Цілком успішно/Блискуче |
| 4 | • Неприйнятно/Відповідає очікуванням/Перевищує очікування/Блискуче<br>• Неприйнятно/Відповідає стандартам/Вище за стандарти /Відмінно |
| 5 | • Неприйнятно/На межі успішності/Відповідає стандартам/Вище за стандарти/Блискуче<br>• Неприйнятно/Нижче цілком успішного/Цілком успішно/Перевищує очікування/Блискуче |

Загалом, чим більша кількість щаблів, тим більше зусиль доводиться докладати для складання рейтингу працівників, проте тим легше використовувати результати для градації працівників на основі якості їхньої роботи. Наприклад, шкала з 2 щаблями дає керівникам змогу швидко оцінити індивідуальну якість роботи та з'ясувати, відповідає чи не відповідає працівник стандартам. Визначення дворівневого рейтингу працівників доволі прямолінійне, і більшість працівників кінець кінцем отримують рейтинг "відповідає стандартам". Якщо керівникові потрібна точніша диференціація працівників, з поділом на найкращих та посередніх виконавців, що у рамках шкали з 2 щаблями може виявитися складно визначити такі градації. Використання шкали з 5 щаблями дає керівникам змогу швидко відділити найкращих виконавців від посередніх та найгірших, хоча процес може бути пов'язаний з певними труднощами. Відмінності між рівнями якості роботи на шкалі вочевидь тим менші, чим більша кількість рівнів. Таблиця 2 детальніше пояснює основні відмінності, переваги та способи використання кожного з типів шкали.

Таблиця 2: Переваги, недоліки та способи використання різних типів шкали

| **Кількість етапів** | **Переваги** | **Недоліки** | **Способи використання** |
|---|---|---|---|
| 2 | ♦ Швидке й просте використання<br>♦ Просте визначення аспектів, у яких потрібні вдосконалення | ♦ Важко визначити найкращих та найгірших виконавців | ♦ Особливо корисно для аспектів роботи, в яких небагато рівнів якості (працівник або справляється з роботою, або не справляється)<br>♦ Використовується, коли найважливіше знати, чи оцінювана особа відповідає посадовим вимогам<br>♦ Найкраще підходить для нижчих рівнів посад, які є високоструктурованими |
| 3 | ♦ Доволі легко використовувати<br>♦ Чітко вказує на найкращих та найгірших виконавців | ♦ Обмежує здатність розрізняти кращих та гірших виконавців | ♦ Використовується, коли потрібно лише розрізнити "вищих за середніх", "посередніх" та "нижчих за середніх" виконавців |

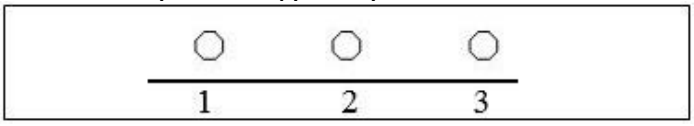
| | | | |
|---|---|---|---|
| 4 | ♦ Забезпечує додаткову диференціацію серед найкращих виконавців<br>♦ Дає змогу детально поінформувати осіб, що оцінюються, стосовно якості їхньої роботи<br>♦ Дає керівникам змогу чітко визначити найкращих та найгірших виконавців | ♦ При використанні рейтингів доводиться докладати більших зусиль для розрізнення вищих рівнів якості роботи | ♦ Корисно при наявності обмежених ресурсів для винагородження та заохочення – спрощує визначення найкращих виконавців |
| 5 | ♦ Забезпечує широку диференціацію між усіма рівнями якості роботи<br>♦ Уможливлює детальне інформування осіб, що оцінюються, стосовно їхніх сильних сторін та потреб розвитку | ♦ Вимагає більше часу<br>♦ Може знадобитися більше зусиль для того, щоб розрізнити вищі рівні якості роботи<br>♦ Може знадобитися більше зусиль для того, щоб розрізнити нижчі рівні якості роботи<br>♦ Екстремальні рейтинги не слід використовувати часто | ♦ Корисно при наявності обмежених ресурсів для винагородження та заохочення – спрощує визначення найкращих виконавців<br>♦ Корисно при визначенні розвиткових потреб судового підрозділу<br>♦ Корисно при визначенні працівників, що мають суттєво поліпшити якість своєї роботи або, можливо, повинні бути переведені на іншу посаду або звільнені |

Запитання 2: Який тип рейтингової шкали?

Вирішивши, скільки щаблів мають містити шкали, які використовуватимуться в оцінювальних інструментах, ви маєте прийняти рішення щодо вибору типу рейтингової шкали. Існує багато типів рейтингових шкал, які також впливають на спосіб збирання та тлумачення інформації для оцінювання.

A. *Цифрові рейтингові шкали.* Цифрові рейтингові шкали просто містять числовий ряд, на якому позначені точки рейтингу якості роботи. Як показано на діаграмі, числовий ряд є візуальним представленням континууму рівнів якості роботи, і той, хто проводить рейтинг, має визначити рейтинг оцінюваних осіб, відмітивши точки континууму, що відповідають їх позиціям. Багатьом людям подобається візуальна чіткість числового ряду, фіксовані точки та простота рейтингу. Суттєвим недоліком цифрових рейтингових шкал є відсутність інформації щодо оцінювання якості роботи працівника за конкретним елементом роботи (завданням, результатом або поведінкою)

Схема 1: Зразок цифрової рейтингової шкали




B. *Описові рейтингові шкали.* Наступним кроком після простого числового ряду є використання описових рейтингів, що представляють кожен щабель або рівень якості роботи. Описові рейтинги надають дещо більше інформації щодо рівня якості роботи оцінюваної особи. Погляньмо на Схему 2:

Описи підвищують імовірність того, що посадовці, які визначають рейтинг, використовують однакові тлумачення для всіх оцінюваних в установі. Наприклад, описовий рейтинг "відповідає стандартам" може розшифровуватися так:
*"Робота стабільно відповідала очікуванням, у результаті чого загальна якість роботи виявилася гарною. Цілі, для досягнення яких були встановлені конкретні терміни, реалізовувалися своєчасно".*
Додаток С містить приклади загальних описових рейтингів.

C. Пов'язана з поведінкою рейтингова шкала (Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS). Тип рейтингової шкали "BARS" є наступним кроком у конкретизації оцінки. Ці шкали представляють не лише числовий рейтинг, а й конкретні типи поведінок, що відповідають різним рівням якості роботи. Наприклад, для елементу роботи "Своєчасність виконання роботи" можна застосувати таку шкалу типу BARS:

5 - **Блискуче**: Регулярно виконує завдання достроково.
4 - **Відмінно:** Регулярно виконує завдання своєчасно, при цьому деякі – достроково.
3 - **Цілком успішно**: Регулярно виконує завдання своєчасно.
2 - **На межі успішності:** Іноді виконує завдання несвоєчасно.
1 - **Неприйнятно:** Часто виконує завдання несвоєчасно.

Запитання 3: Який тип формату?

Прийнявши рішення щодо кількості щаблів та типу рейтингової шкали, ви маєте обрати формат інструменту оцінювання. В інструменті оцінювання слід врахувати такі моменти:

- Елементи роботи – частини роботи чи посадових обов'язків, суттєві для виконання роботи. Це аспекти, на основі яких оцінюватиметься працівник.
- Стандарти якості роботи – описи чи поведінки, що визначають рівні якості роботи.
- Поле для коментарів менеджера/Допоміжна інформація – Важливо, щоб індивідуальні рейтинги супроводжувалися усною інформацією, прикладами та обґрунтуванням рейтингів. Ця інформація критично важлива для достовірності рейтингів, а також для тлумачення рейтингів для осіб, чия робота була оцінена.
- Цілі розвитку – пропонують загальний огляд та план індивідуального розвитку на наступний оцінювальний рік на основі результатів оцінювання нинішнього року.

Зразки інструментів оцінювання, наведені в мережі J-Net, представляють багато форматів для вибору. Ці зразки ґрунтуються на значній кількості різних форм, чимало з яких нині використовується у судах. Багато форм та форматів є взаємозамінними, що забезпечує потенційно необмежену кількість можливих форматів. Жоден з форматів не є кращим – кожен має певні переваги та недоліки. Ваш судовий підрозділ має кілька варіантів вибору форм:

- Використання форм, раніше розроблених вашим судом;
- Вибір готової форми і використання її без змін;
- Вибір форми з характеристиками, близькими до бажаних, та пристосування її до ваших потреб; або
- Розробка вашої власної форми, яка повинна містити перелік елементів роботи, стандарти якості роботи, поле для коментаря керівника та цілі розвитку, як це зазначено вище.

Хоч би яким був ваш вибір, при створенні інструментів оцінювання слід взяти до уваги кілька моментів. Розробка деяких форматів вимагає більше часу, ніж інших. Можливі великі відмінності в обсязі форм, зокрема в плані вибору типів шкали та кількості рівнів якості роботи. При виборі конкретного формату слід також урахувати зміст елементів роботи та стандартів. Таблиця 3 розкриває деякі відмінності між зразками оцінювання якості роботи, розміщеними в мережі J-Net.

Таблиця 3. Зразки оцінювань якості роботи та відмінностей у форматі, простоті розробки та питаннях, на які слід звернути увагу

| Назва інструменту оцінювання * | Тип формату та загальний опис | Простота розробки | Питання, які слід врахувати при виборі цього формату |
|---|---|---|---|
| Технік інформаційних технологій (5 щаблів) | ♦ Елементи специфічні для посади, а не ґрунтуються на компетенціях<br>♦ Рейтингова шкала відображає підхід "BARS"<br>♦ Надає різні описи, що відображають рівні якості роботи<br>♦ Підвищує об'єктивність рейтингу | ♦ Важко розробити описові стандарти для кожного елементу на кожному рівні якості роботи<br>♦ Вимагає багато часу та поглиблених знань роботи/посади | ♦ Формат має великий обсяг і вимагає багато інформації щодо посади для розробки окремих чітких стандартів якості роботи по кожному елементу на кожному рівні якості роботи |
| Аналітик якості даних (4 щаблі) | ♦ Елементи специфічні для посади, а не ґрунтуються на компетенціях<br>♦ Пропонуються загальні стандарти для кожного рівня якості роботи<br>♦ Уможливлює рейтинг оцінюваних осіб щодо окремих аспектів елементів роботи<br>♦ Оцінювачі застосовують загальні описові стандарти щодо кожного елементу | ♦ Легко розробити, оскільки увага концентрується на пов'язаних з завданням цілях<br>♦ Загальні стандарти якості роботи зазвичай легше розробляти | ♦ Формат простий, користуватися ним легко<br>♦ Формат не передбачає коментарів начальника та обґрунтування кожного рейтингу |
| Офіцер з питань пробації/ досудових послуг (3 щаблі) | ♦ Елементи ґрунтуються на компетенціях, що відображають високоспецифічну роботу, виконувану офіцером з питань пробації/досудових послуг, а не є специфічними для посади<br>♦ Представлено значний обсяг описової інформації | ♦ Легко розробити<br>♦ Деякі компетенції можуть стосуватися споріднених посад, що потенційно скорочує час розробки | ♦ Іноді важко побачити прямі зв'язки між компетенціями та посадовими вимогами<br>♦ Можливі труднощі з визначенням рейтингу за наявності розбіжностей між твердженнями щодо реалізації компетенцій в рамках опису, хоча для відповідних роз'яснень можна використати поле для коментарів |

* Незрозумілий заголовок стовпчика: йдеться не про інструмент оцінювання, а про посаду, що оцінюється. (Прим. перекладача.)

| | | | |
|---|---|---|---|
| Адміністратор справ<br>(2 щаблі) | ♦ Елементи специфічні для посади, а не ґрунтуються на компетенціях<br>♦ Дуже легко зрозуміти й виконати; читається як посадові інструкції | ♦ Дуже легко розробити | ♦ Формат простий, користуватися ним легко<br>♦ Можливі труднощі з визначенням рейтингу за наявності розбіжностей між твердженнями щодо реалізації компетенцій в рамках опису, хоча для відповідних роз'яснень можна використати поле для коментарів<br>♦ Використання поля для коментарів набуває дуже великого значення для подальшої диференціації рівнів якості роботи в рамках рейтингу "відповідає стандартам" |

Запитання 4: Чи слід зважувати елементи?

Використання зважених елементів дає змогу зосередити увагу на елементах, що мають найбільше значення для роботи оцінюваної особи, не нехтуючи при цьому менш важливими чи некритичними елементами. Вагові коефіцієнти служать способом збалансування загального навантаження елементів, надаючи більшої ваги важливішим елементам. Вагові коефіцієнти допомагають відділити найважливіші елементи роботи від менш важливих, однак вони також можуть бути використані для пристосування інструменту оцінювання до різних оцінюваних осіб, між посадовими обов'язками яких існують певні відмінності. Використання вагових коефіцієнтів також дає змогу охопити інструментом оцінювання всю посаду, на відміну від використання лише критичних елементів посади, і це часто подобається оцінюваним працівникам, які відчувають потребу в тому, щоб їхня робота оцінювалася в повному обсязі.

Зауважте, що використання вагових коефіцієнтів не лише створює додаткові труднощі з розрахунком, але й збільшує обсяг інструменту оцінювання, оскільки керівники повинні оцінювати підлеглих щодо більшої кількості елементів, деякі з котрих мають дуже мало ваги або важливості для загального рейтингу якості роботи. Керівники, можливо, вважатимуть це даремним витрачанням сил та часу, та й розробка елементів при цьому більш трудомістка. Зазвичай елементи з низькою вагою є некритичними складовими посади, а тому вони вважаються необов'язковими пунктами оцінювання якості роботи. Крім того, некритичні елементи можуть відволікати увагу від більш важливих та іноді бути зайвим клопотом для оцінювача.

Зрештою, рішення щодо використання чи невикористання зважених елементів належить підрозділові суду. Якщо ви все ж вирішите використовувати зважені елементи, завжди пам'ятайте, що вагові коефіцієнти повинні представляти відсоток або фрагмент посади, представлений кожним елементом, і загальна сума повинна становити 100 %. Коли визначено вагові коефіцієнти, їх можна дещо видозмінювати для кожного оцінюваного. Критичні елементи повинні мати більшу вагу, ніж некритичні. В залежності від кількості елементів, може статися, що вагові коефіцієнти виявляться настільки незначними, що вони не матимуть реального впливу на оцінку (наприклад, якщо елементів понад 10, то розподіл 100 % призводить до доволі низьких значень коефіцієнтів, якщо тільки не буде 1-2 критичних елементів з відчутною вагою)

*Крок 2 – Розробка титульної сторінки*

Ваш суд повинен використовувати для оцінок титульну сторінку, що міститиме ідентифікуючу інформацію стосовно працівника, ідентифікатори посади (наприклад, класифікація, ранг тощо), підписи керівника та працівника, а також загальні рейтинги. Титульна сторінка повинна бути стандартним бланком, однаковим для всіх оцінювань, виконаних даним судовим підрозділом, що полегшує ідентифікацію документів. Ключові компоненти титульної сторінки такі:

- Інформація, що ідентифікує працівника
  - Ім’я
  - Ідентифікаційний номер працівника
  - Судовий підрозділ
  - Назва посади
  - Класифікаційний рівень (CL/КР)
  - Категорія
- Інформація про керівника
  - Ім’я керівника
  - Назва посади керівника
- Період аналізу (початкова та кінцева дати)
- Резюме аналізу якості роботи
  - Загальний рейтинг
  - Підсумкові твердження в описовій формі щодо якості роботи та відповідні приклади
- Графа підтвердження
  - Підтвердження, що оцінку представлено працівникові, прочитано ним, обговорено працівником на керівником і що вона зрозуміла працівникові
- Підсумок
  - Підпис працівника і дата
  - Підпис (безпосереднього) керівника і дата
  - Підпис менеджера (керівника вищого рангу) і дата

*Крок 3 - Розробка змісту оцінки якості роботи*

Зміст оцінки якості роботи вочевидь є найважливішою частиною інструменту. Оцінювання може мати акуратний формат, зручну для використання шкалу рейтингу, і на його розробку могло піти багато часу, проте якщо зміст не розроблено належним чином, то такий інструмент оцінювання буде непотрібним. Власне, погано розроблений зміст може призвести до суттєвих проблем, у тому числі до неможливості використовувати результати та до оскарження. У наступних розділах представлені кілька чинників, суттєвих для розробки точного, корисного та доречного змісту інструментів оцінювання.

<u>Визначення елементів посади: Встановлення пов’язаності з роботою</u>

Інструмент оцінювання повинен бути зрозумілим, переконливим і прийнятним для тих, хто його використовуватиме. Найбільше значення має демонстрація достовірності змісту. Поняття достовірності змісту, або пов’язаності з посадою, означає, що зміст оцінювання якості роботи є безпосередньо репрезентативним для виконуваної на посаді роботи. Коли інструмент оцінювання справляє враження такого, що безпосередньо пов'язаний з виконанням посадових функцій, він має видиму достовірність. Високий ступінь видимої достовірності означає, що керівники та підлеглі вважають, що зміст оцінювання якості роботи є репрезентативним стосовно вимог роботи та якості її виконання. Достовірність змісту означає, що зміст було розроблено з застосуванням технічних методів з тим, щоб гарантувати, що він буде цілком репрезентативним для посади. Встановлення достовірності змісту є прямолінійним процесом – у розробці змісту оцінювання якості роботи використовується наявна інфор-

мація щодо посади, експерти з проблематики відповідної посади, специфічні для посади знання та досвід.

Спочатку збирають інформацію щодо посади (наприклад, описи посадових функцій, інструкції щодо кваліфікації, колишні плани роботи чи критерії якості), накопичену в процесі аналізу посади або в результаті використання експертів з відповідної проблематики (наприклад, працівників, керівників, експертів з кадрової роботи), а потім зміст посади транслюється безпосередньо у зміст оцінювання якості роботи, зі встановленням при цьому достовірності змісту. Справжнім тестом достовірності змісту оцінювання якості роботи є визначення того, чи й справді виконання працівником відповідної діяльності/завдання або володінням компетенцією (знанням, навичками чи здатністю) є необхідною частиною його посадових функцій.

Часто працівники, що займають однакові за назвою посади, відрізняються між собою за характером роботи, яку виконують, – можливо, тому, що спеціалізуються в якомусь одному або кількох напрямках даної роботи або мають інші завдання з огляду на місцеву специфіку та потреби. А тому попри опору на достовірну інформацію про посаду, ви повинні подбати про те, щоб підлаштувати інструмент оцінювання якості роботи до конкретної посади, яка є предметом оцінювання.

Визначення елементів посади: Критичні та некритичні елементи (інша назва – суттєві та несуттєві елементи)

У будь-який час ви, подумавши про свою роботу, зможете визначити конкретні завдання, які відображають сутність вашої посади, а також завдання, які є певною мірою нехарактерними для роботи в цілому. Критичні елементи посади – ті, що їх необхідно виконувати для успіху працівника і, в кінцевому підсумку, всієї організації. Їх можна назвати "м'ясом" або "квінтесенцією " даної роботи; це – завдання, безпосередньо пов'язані з місією судового підрозділу. Критичні елементи посади необхідно виконувати правильно, інакше на працівника, судовий підрозділ чи клієнта чекають неприємні наслідки. Існують великі відмінності між посадами щодо критичних елементів – певний елемент може бути критично важливим для однієї посади, але не для іншої. Працівників слід оцінювати передусім на основі критичних елементів їхніх посад.

Іноді керівники віддають перевагу оцінюванню працівників щодо всіх аспектів їхніх посад, вказуючи при цьому, які елементи є "критичними", а які "некритичними." Часто працівники бажають, щоб уся виконувана ними робота була представлена в інструменті оцінювання як підтвердження всього, чого вони досягли. Хоча такий підхід прийнятний, проте він додає ще один вимір до оцінки та визначення загального рейтингу. Оцінювані повинні розуміти критичні аспекти своєї посади і те, як вони пов'язані з загальним призначенням їхнього судового підрозділу. Якщо зосередитися на критичних елементах, то можна побачити прямий зв'язок між тим, що повинна робити оцінювана особа, і призначенням установи. Конче необхідно, щоб у фокусі інструменту оцінювання були критичні елементи і щоб працівника оцінювали відповідним чином саме на їхній основі. Ви вправі вирішити, що потрібно включити й інші, некритичні елементи, але майте на увазі, що вони не повинні мати великої ваги в кінцевому рейтингу, перебуваючи натомість "на задньому плані" по відношенню до критичних елементів посади. Якщо ви виявите, що оцінювана особа витрачає більшу частину свого часу на те, що ви вважаєте "некритичними елементами", то це повинно привести до переоцінки ролі цього працівника або до обговорення питання ефективнішого використання робочого часу.

Визначення елементів посади: цільові елементи та елементи, пов'язані з практикою

Елементи роботи поділяються на ті, що ґрунтуються на цілях, і ті, що ґрунтуються на компетенціях. Цільові елементи (інша назва – елементи, що ґрунтуються на завданнях/на результатах) є відповіддю на запитання, "чому" потрібна ця робота. Цільові елементи дають

змогу дати стандартні визначення успішному виконанню роботи і пов'язані з результатами. Ці елементи легше вимірювати та відстежувати.

Елементи, що ґрунтуються на компетенціях, дають відповідь на запитання, "як" виконується робота. Елементи, що ґрунтуються на компетенціях, розділяються на знання, навички та вміння, необхідні для успішного виконання посадових функцій. Елементи, що ґрунтуються на компетенціях, зазвичай більш суб'єктивні, а отже, мають нижчу міжрейтингову надійність (величина ймовірності того, що різні оцінювачі визначать один і той самий рейтинг за одну й ту саму якість роботи). Використання елементів, що ґрунтуються на компетенціях, найкраще підходить для зміцнення судового підрозділу та утвердження його цінностей, сприяючи діалогу між працівником та керівником стосовно сильних сторін працівника та його розвиткових потреб і створюючи підґрунтя для планів індивідуального розвитку. Дескриптори поведінки використовуються для деталізації описів поведінки. Цільові елементи найкраще підходять для мінімізації суб'єктивності, демонструючи чіткий зв'язок з вимогами і узгоджуючи якість роботи з системами визнання та грошового винагородження заслуг. У Таблиці 4 підсумовано відмінності між цільовими елементами та тими, що ґрунтуються на компетенціях, і наведено приклади цільових елементів та елементів, що ґрунтуються на компетенціях.

Таблиця 4: Резюме цільових та пов'язаних з компетенціями елементів

| Тип елементу | Визначення | Найкращі способи використання | Приклади |
|---|---|---|---|
| Пов'язаний з ціллю | ♦ Те, що вимагається на посаді<br>♦ Результати, що їх необхідно досягти, щоб вважалося, що працівник досяг успіху<br>♦ Стандарти, що ґрунтуються на результатах роботи | ♦ Мінімізація суб'єктивності<br>♦ Демонстрація чіткого зв'язку з посадовими вимогами<br>♦ Обґрунтування систем визнання та винагородження заслуг якістю роботи | ♦ Представляє робочі продукти, які є зрозумілими, ретельно підготовленими, точними й упорядкованими<br>♦ Регулярно дотримується встановлених строків<br>♦ Засвідчує судові документи та забезпечує якість даних |
| Пов'язаний з компетенцією | ♦ Те, як виконується робота; знання, навички та вміння, потрібні працівникові, щоб успішно виконувати посадові обов'язки<br>♦ Стандарти, що ґрунтуються на поведінці | ♦ Утвердження цінностей судового підрозділу та всієї установи<br>♦ Заохочення до діалогу між працівником та керівником щодо сильних сторін та розвиткових потреб працівника<br>♦ Закладення підвалин для індивідуальних планів розвитку | ♦ Співробітництво: встановлює позитивні зв'язки<br>♦ Культурна компетенція: виявляє повагу та терпимість<br>♦ Критичне мислення: виявляє майстерність в аналізі, складанні та підсумовуванні високотехнічних концепцій та питань |

Визначення елементів посади: Загальні та притаманні посаді елементи

Ще один спосіб розрізнення елементів – поділ їх на загальні та специфічні для даної посади. Специфічні для посади елементи пристосовані до конкретної посади чи посад; загальні елементи – ті, що стосуються багатьох різних посад. Існує кілька елементів, притаманних багатьом посадам. До числа прикладів належать обслуговування клієнтів, завершення виконання завдання та його своєчасність, комінукації та співпраця (командна робота). Ваш судовий підрозділ може вирішити визначити й розробити кілька загальних елементів зі стандартами, що їх можна застосовувати в більшості інструментів оцінювання. Це зменшує обсяг роботи, необхідної для розробки інструментів оцінювання для всіх посад, означаючи визнання певних елементів важливими для всіх працівників судового підрозділу і спрощення визнання та тлумачення цих стандартів керівниками та підлеглими.

Специфічні для посади елементи важливі для звуження стандартів для кожної конкретної посади. Специфічні для посади елементи забезпечують деталізацію, необхідну для повного розуміння посадових вимог, і дають можливість оцінювачам надати підлеглим інформацію, необхідну останнім для поліпшення якості роботи. Специфічні для посади елементи слід черпати безпосередньо з посадових інструкцій та іншої документації щодо посади/критеріїв якості. Ці специфічні для посади елементи можуть бути різними навіть для посад з однаковою назвою, про що йдеться у розділі "Визначення елементів посади: встановлення пов'язаності з посадою".

Цілком прийнятно мати комбінацію загальних та специфічних для посади елементів у рамках одного оцінювання якості роботи. Такий підхід поєднує переваги, які є наслідком використання загальних елементів роботи, оскільки вони можуть бути застосовані при аналізі широкого спектру посад, та переваги деталізації, що їх забезпечують специфічні для посади елементи.

Написання стандартів якості роботи

Написання стандартів якості роботи може виявитися найскладнішою частиною розробки інструменту оцінювання якості роботи. Стандарти якості – це кваліфікуючі твердження, на основі яких слід робити висновки про якість роботи оцінюваної особи. Описові стандарти – зазвичай найпростіший тип стандартів, оскільки вони дають картину типів поведінки та результатів, необхідних для кожного рівня якості роботи. Описові стандарти можуть бути і короткими, і довгими, відповідно до потреб представлення повної картини. Об'єктивні стандарти повинні містити вказівки на результати та події, необхідні для кожного рівня якості. Ці стандарти зазвичай містять підсумки чи результати, які можна виміряти або відстежити. Складаючи стандарти якості роботи, корисно пам'ятати акронім "SMART". SMART означає стандарти:

- Конкретні (Specific)
- Вимірювані (або спостережувані) (Measurable or observable)
- Досяжні (Achievable)
- Доречні (Relevant) [*]
- Пов'язані з часовими рамками (Time-bound).

Багато хто заперечує проти слова "вимірювані", страждаючи через потребу знайти спосіб трансформування чисел та виражених числами цілей у стандарти. Ключем до вирішення цієї проблеми є можливість визначення поведінок чи підсумків, які можна виміряти або відстежити, замість представлення якості роботи в числовій формі. Наприклад, навіть якщо ви не можете визначити, скільки звітів повинен написати працівник, то можете зазначити, що всі звіти повинні бути представлені своєчасно, обґрунтовуватися точними й доречними результатами досліджень і містити необхідну інформацію. Це не обов'язково мають

[*] У відповідній презентації (файл PPT) дається інше тлумачення: "Aligned" ("Узгоджені"), "Results-Oriented" ("Орієнтовані на результати"). (Прим. перекладача.)

бути числові стандарти, проте вони, безперечно, повинні бути вимірюваними й спостережуваними.

Незалежно від типу стандартів, що використовуються, вони повинні чітко розрізняти рівні якості, хоч би скільки використовувалося щаблів – 2, 3, 4 чи 5. Стандарти якості стосовно цільових та таких, що ґрунтуються на компетенціях, елементів усі без виключення повинні охоплювати широкий спектр поведінок та результатів, які в сумі описують кожен рівень якості.

Зразки інструментів оцінювання, представлені в мережі J-Net, містять багато різних стандартів для кожного елемента, тимчасом як інші представляють загальні стандарти якості роботи, що стосуються посади в цілому, а отже, оцінювач повинен сам тлумачити стандарти стосовно кожного елементу. Важливо зауважити, що стандарти для категорій якості більш високого рівня передбачають відповідність оцінюваної особи стандартам нижчого рівня. Наприклад, рейтинг працівника не може бути визначений як "відмінно", якщо спочатку він не задовольнив вимоги рівня якості "повністю успішний". Розгляньмо як приклад такий елемент та стандарти якості роботи:

> Елемент: Намагається ефективно та дієво виконувати завдання або надавати послуги задля досягнення цілей судового підрозділу.
>
> Стандарти:
> **Блискуче:** Робочі продукти завжди відзначаються професійною якістю та відповідають цілям і завдання проекту.
> **Відмінно**: Завжди дотримується передбачених строків і працює відповідно до встановлених процедур та регламентів.
> **Цілком успішно:** Регулярно дотримується встановлених строків і видає прийнятні робочі продукти. Орієнтується на вимоги встановлених процедур та регламентів стосовно завершення робочих продуктів.
> **На межі успішності:** Час від часу строки порушуються. Не завжди розуміє встановлені процедури та регламенти або не завжди дотримується їх.
> **Неприйнятно:** Часто порушує строки. Постійно виявляє неспроможність використовувати встановлені процедури чи регламенти або дотримуватися їх.

Щоб рейтинг оцінюваної особи по цьому елементу міг бути визначений як "блискуче", він/вона також має виконати вимоги, передбачені рівнями повністю успішної та відмінної роботи. Це, звичайно, суто формально стосується шкали з 2 щаблями, оскільки вони є взаємовиключними.

Написання цілей розвитку

Цілі розвитку окреслюють очікування на наступний рейтинговий період – як правило, на рік. Цілі ґрунтуються на результатах нинішнього оцінювання якості роботи і мають відображати розвиткові потреби задля усунення недоліків стосовно знань та досвіду, а також цілі щодо подальшого поліпшення якості роботи чи прогресування кар'єри, з перспективою переходу на вищу або іншу посаду.

Усі оцінки якості роботи повинні супроводжуватися планом щодо якості роботи на наступний рік, який має бути обговорено з працівником. Останній може навіть удосконалити план на основі підказок та зворотного зв'язку з керівником, що сприятиме діалогові між керівником та працівником.

*Крок 4: Визначення загального рейтингу/оцінки*

Розрахунок загального рейтингу чи оцінки якості роботи є процесом не лише підрахунку, але й складання судження. Формати з числовими шкалами дають можливість розрахувати приблизну середню величину всіх показників, яку далі можна транслювати в загальний рейтинг. Формати з описовими стандартами можуть транслюватися в числові рейтинги,

або ж цим режимом можна скористатися для визначення рейтингу, який зустрічається найчастіше. Як правило, описові стандарти приводять до того, що керівники вибирають загальний рейтинг на основі типового рейтингу та загального враження від оцінюваного підлеглого. Незалежно від методу чи способу підрахунку, необхідно подбати про те, щоб загальний рейтинг був підтверджений не лише індивідуальними рейтингами, але й описовими прикладами та аргументами на користь кожного елементу та загального рейтингу. Конкретні приклади на підтримку рейтингів дають набагато більше інформації, ніж загальний рейтинг сам по собі.

Обґрунтування рейтингу переконує, що керівник має на увазі конкретні стандарти, і вказує на розвиткові потреби оцінюваного працівника.

Стосовно загального результату необхідно прийняти певні ключові рішення. Ви можете вирішити встановити певні базові стандарти щодо рейтингів якості роботи, які повинні давати відповіді на такі запитання:

- Яку кількість елементів рейтингу нижче цілком успішного рівня можна отримати працівникові, перш ніж він втратить право на загальний цілком успішний рейтинг? (Деякі судові підрозділи можуть висунути умову, згідно з якою загальний рейтинг якості роботи може бути визначений як повністю успішний лише тоді, коли стандартів успішності досягнуто за всіма критичними елементами, тимчасом як інші судові підрозділи можуть вирішити, що 1-2 рейтинги на грані успішності є прийнятними, якщо не йдеться про критичні елементи.)
- Яким має бути загальний результат – середньою величиною, середнім показником у числовому ряді чи модальною величиною?
- Як поєднувати рейтинги для критичних та некритичних елементів? (Можливе використання вагових коефіцієнтів, або ж оцінюваний працівник може отримати два загальних результати – один щодо критичних елементів, інший – щодо некритичних.)
- Як слід використовувати вагові коефіцієнти при підрахунку загального результату? (Зазвичай це простий математичний підрахунок, у якому рейтинги помножують на вагові коефіцієнти, а потім підраховується середня величина.)

Зразок бланка розрахунку загальної оцінки з використанням вагових коефіцієнтів наведено в Додатку F. [*]

## Загальні вказівки щодо використання інструментів оцінювання

Отже, нині ваш судовий підрозділ перебуває в процесі розробки та реалізації розроблених або модифікованих вами інструментів оцінювання; у ході управління якістю роботи вам слід враховувати наведені нижче важливі вказівки:

- Процес оцінювання якості роботи має здійснюватися у співпраці керівника та підлеглого. Комунікація між ними конче необхідна. Співробітники повинні бути залучені до процесу від початку до кінця. Можливо, ви вирішите, що доцільно зробити частиною процесу самооцінку працівника.
- Процес оцінювання якості роботи може бути точним лише настільки, наскільки точна інформація, яка береться до уваги в ньому. Добивайтеся отримання інформації, в тому числі в рамках зворотного зв'язку, щодо якості роботи оцінюваного працівника з численних джерел, як-от від клієнтів, безпосередніх його керівників та керівників, які стоять над ними, його колег та інших осіб, з тим щоб отримати збалансовану картину.
- Завжди використовуйте конкретні приклади та описи на підтримку рейтингів та коментарів. Особливо важливо наводити аргументи та конкретні приклади

[*] В оригіналі описка: треба "в Додатку D". (Прим. перекладача.)

для рейтингів, які стверджують, що робота була не цілком успішною, та дуже високих рейтингів.

- Використовуйте результати цьогорічного оцінювання для планування наступного аналізу. Визначте основні цілі роботи, проаналізуйте компетенції та потреби розвитку, встановіть план якості роботи та зафіксуйте все це у формі оцінювання. Чітко визначені пункти діяльності стануть дороговказом для оцінюваного працівника та уможливлять планування навчальних можливостей і майбутніх робочих завдань.
- Проводьте постійний моніторинг та інструктування. Отримання нових даних та інформації у формі зворотного зв'язку повинно відбуватися постійно – результати оцінювання якості роботи ні в якому разі не мають стати несподіванкою для керівника чи підлеглого. Зробіть інструктування та зворотний зв'язок частиною щоденної діяльності та взаємодії.
- Дбайте про конструктивність оцінок та оцінювання, маючи на меті поліпшення якості роботи чи визнання досягнень.

Якщо ви не забуватимете про ці вказівки та спиратиметеся на них в процесі оцінювання, це допоможе вам гарантувати, що ваші цілі управління якістю роботи будуть підтримані інформацією, яка ґрунтується на фактах, є точною та своєчасною.

**Додаток А: Глосарій термінів**

*Здатність* - Нинішня компетенція стосовно дотримання спостережуваної поведінки, що має наслідком спостережуваний продукт.

*Інструмент оцінювання* - Інструмент, сконструйований та розроблений для оцінювання та документування даних, пов'язаних з якістю роботи.
Період оцінювання (інша назва – Період аналізу) – встановлений часовий період, за який аналізуватиметься якість роботи, з подальшою підготовкою рейтингу чи протоколу.
Пов'язана з поведінкою рейтингова шкала (BARS) – Шкала, що містить описи поведінок, які ілюструють різні рівні якості роботи та пояснюють оцінювачу, що саме становить конкретний рівень якості роботи.

*Компетенції* – Знання, навички та вміння, потрібні для успішного виконання посадових функцій.

*Достовірність змісту* – Міра, до якої рейтингова шкала та елементи, що враховуються інструментом оцінювання якості роботи, становлять репрезентативну вибірку всіх важливих моментів якості роботи, які могли бути включені до інструменту.
Критичні елементи посади (інша назва – суттєві елементи посади) – Посадові обов'язки або функції, що їх слід виконувати для того, щоб робота могла вважатися успішною; посадові функції, безпосередньо пов'язані з успіхом установи.
Описові стандарти – Ярлики, що використовуються для відображення певних рівнів якості роботи, зокрема на певній шкалі (наприклад, відповідає очікуванням, перевищує очікування).

*Цілі розвитку* – Стратегічні індивідуальні цілі, призначені для підтримки планів розвитку

працівника, усунення недоліків розвитку та управління якістю роботи працівника.
*Видима достовірність* – Міра, до якої рейтингова шкала та елементи, що враховуються інструментом оцінювання якості роботи, справляють враження доречних і таких, що становлять репрезентативну вибірку посадових вимог.

*Елементи посади* – Чітко виражені фрагменти або категорії посадових обов'язків, які в сумі становлять зміст роботи на посаді.

*Пов'язаність з посадою* - Міра, до якої зміст інструменту оцінювання якості роботи безпосередньо пов'язаний щ фактичним виконанням роботи.
Знання – масив інформації, що безпосередньо застосовується при виконанні посадової функції.

*Некритичні елементи посади* (інша назва – несуттєві елементи посади) – Посадові обов'язки або функції, які можуть виконуватися, проте безпосередньо не пов'язані з успіхом установи.

*Числова рейтингова шкала* – Будь-яка з рейтингових шкал, в основі яких лежить приписування чисел різним рівням рейтингу.

*Оцінювання якості роботи* – Аналіз чи оцінка виконання працівником посадових функцій та внеску у роботу, що зазвичай використовується на підтримку a) надання зовнішніх стимулів (наприклад, нагород, підвищення, премій) та b) зусиль, спрямованих на задоволення потреб розвитку чи усунення недоліків у роботі.

*Управління якістю роботи* – Загальна система чи процес, за допомогою яких оцінюється якість виконання працівником посадових функцій, на підставі яких надаються зовнішні стимули і на яких ґрунтуються цілі та плани розвитку установи.

*Стандарти якості роботи* – Писані твердження щодо очікувань чи вимог, які визначають кожен рівень якості роботи. Акронім "SMART" (від Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound [конкретні, вимірювані, досяжні, доречні та пов'язані з часовими рамками]) часто використовується як ілюстрація якісної розробки стандартів якості.

*Самооцінка* – Систематичне оцінювання якості власної роботи шляхом зіставлення з набором стандартів якості роботи.

*Навичка* – Нинішня спостережувана компетенція (здатність) виконувати завчену психомоторну дію.

*Експерти з проблематики* – особи, глибоко обізнані з посадою чи посадовими обов'язками, – внаслідок або власного перебування на відповідній посаді, або керування кимось, хто таку посаду обіймає, або вивчення специфіки цієї посади.

*Зважені елементи* – Чітко виражені фрагменти або категорії посадових обов'язків, які порізному акцентуються шляхом приписування їм відсотків на основі їх відносної важливості для успішного виконання посадових обов'язків.

**Додаток В: Зразок титульної сторінки**

Форма оцінювання та розвитку

| Ідентифікація працівника | |
|---|---|
| Ім'я: | Ідентифікаційний номер працівника: |
| Назва посади:<br>Класифікаційний рівень: Категорія: | Судовий підрозділ: |
| Ім'я керівника: | Дата початку періоду аналізу:<br>Кінцева дата: |

| Аналіз плану роботи | |
|---|---|
| Я підтверджую, що ознайомився з компетенціями/ стандартами якості роботи, вказаними в цій формі, та отримав копію. | Я підтверджую, що оцінювання якості роботи цього працівника здійснюватиметься на основі компетенцій, стандартів якості роботи та Плану індивідуального розвитку. |
| Підпис працівника і дата: | Підпис керівника і дата: |

| Резюме аналізу якості роботи | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Загальна оцінка: | | | | |
| Блискуче | Відмінно | Цілком успішно | На межі успішності | Неприйнятно |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Коментарі: | | | | |

| Підтвердження |
|---|
| Я підтверджую, що мав можливість ознайомитися з цим аналізом і зрозумів, що маю отримати його копію. Крім того, як також зрозумів, що мій підпис не обов'язково означає, що я погоджуюся з результатом оцінювання.<br>Підпис працівника і дата: |
| Я підтверджую, що цей звіт містить результат мого аналізу якості роботи цього працівника за вказаний період.<br>Підпис (безпосереднього) керівника і дата: |
| Я підтверджую, що ознайомився з цим аналізом і погоджуюся з ним.<br>Підпис менеджера (вищого за статусом керівника) і дата: |

**Додаток С: Зразок загальних стандартів якості**

Блискуче: Демонструє особливо відмінну роботу настільки високої якості, що це дає можливість досягти цілей установи, які в противному разі залишилися б недосяжними. Демонструє майстерне володіння технічними навичками і повне розуміння призначення установи та справляє ґрунтовний вплив на досягнення програмних цілей.

Справляє вагомий позитивний вплив на управлінські практики, оперативні процедури та/або виконання програми, що становить значний внесок у зростання й визнання установи. Складає плани на випадок неочікуваних обставин та використовує альтернативні шляхи для досягнення цілей. До складних завдань підходить розважливо і справляється з ними ефективно. Виконав надзвичайно великий обсяг роботи, причому часто випереджає графіки і майже не потребує керівництва.

Усні та письмові комунікації надзвичайно чіткі й ефективні. Сприяє поліпшенню співпраці між колегами на робочому місці та запобігає непорозумінням. Складні або спірні теми представляє чи пояснює ефективно різним аудиторіям, забезпечуючи тим самим бажані результати.

Відмінно: Демонструє незвично гарну якість роботу, яка перевищує очікування в критично важливих аспектах, і надає стабільну підтримку цілям установи. Виявляє всебічне розуміння пов'язаних з посадою цілей та процедур, що сприяють їх досягненню.

Ефективне планування, здійснюване працівником, поліпшує якість управлінських практик, оперативних процедур, розподілу завдань та/або програмних видів діяльності. Розвиває та/або реалізує практичні й рентабельні підходи до досягнення цілей установи.

Демонструє здатність гарно виконувати роботу більш ніж одним способом, справляючись зі складними та непередбачуваними проблемами. Відзначається великою продуктивністю праці, причому часто випереджає графіки і вимагає меншого, ніж у звичайному випадку, обсягу керівництва.

Чітко пише й говорить на складні теми, звертаючись до численних аудиторій, та ефективно співпрацює з іншими задля досягнення цілей установи.

*Цілком успішно:* Демонструє гарну, позитивну якість роботи, що відповідає цілям установи. Всі критично важливі види діяльності виконує своєчасно, інформуючи керівника про робочі питання, зміни та стан виконання завдання. Ефективно застосовує технічні навички та організаційні знання для здійснення роботи. Успішно справляється з регулярними обов'язками, не відмовляючись при цьому від будь-яких спеціальних доручень. Планує та виконує роботу відповідно до організаційних пріоритетів та графіків. Спілкується чітко й ефективно.

*На межі успішності:* Якість роботи позначена серйозними недоліками, які необхідно усунути. Роботу часто доводиться переробляти або коригувати, щоб досягти мінімально успішного рівня. Завдання виконуються, проте часто для цього потрібна допомога керівника та/або колег. Цілі та завдання установи часто реалізуються тільки завдяки ретельному контролю. Один або більше разів важлива робота вимагала надзвичайно ретельного контролю задля досягнення цілей установи або потребувала настільки суттєвої переробки, що це призводило до порушення строків або ставило під загрозу їх дотримання.

Демонструє недостатнє усвідомлення наслідків застосовуваних політик або розподілу завдань; неналежне або неповне використання програм чи послуг; уникнення встановлених процедур, що призводить до непотрібного витрачання часу чи грошей; небажання брати на себе відповідальність; неорганізованість при виконанні завдань; неповне розуміння однієї чи кількох ділянок своєї сфери роботи; застосування ненадійних методів виконання завдань; нечітке висловлення думок на письмі та в розмовах; та/або неспроможність сприяти утвердженню командного духу.

*Незадовільно:* Працює незадовільно. Якість та обсяг роботи неадекватні посаді. Робочі продукти не відповідають мінімальним очікуванням. Робить мінімальний внесок у досягнення цілей установи або й взагалі не сприяє їх реалізації; демонструє нездатність відповідати цілям установи; нехтування організаційними пріоритетами та адміністративними вимогами; погані робочі звички, що призводять до недотримання строків та/або створення неповних робочих продуктів; напружені стосунки на роботі; нездатність задовольняти потреби клієнтів; та/або нереагування на спроби керівника добитися виправлення становища.

**Додаток D: Зразок бланка розрахунку оцінки**

Розрахунок кінцевої/загальної оцінки з використанням цифрових шкал:

Використовуючи загальні результати по кожному елементу, визначте кінцевий загальний результат, розрахувавши середнє арифметичне отриманих результатів. Якщо застосовувати вагові коефіцієнти *, то кінцевий рейтинг буде визначено сумою зважених оцінок.

| Загальні оцінки: | | Вагові коефіцієнти (альтернативно): |
|---|---|---|
| Елемент 1:_____ | X | _____% = _____ |
| Елемент 2:_____ | X | _____% = _____ |
| Елемент 3:_____ | X | _____% = _____ |
| Елемент 4:_____ | X | _____% = _____ |
| Елемент 5:_____ | X | _____% = _____ |
| Середнє:_____ | | Зважена сума:_____ |

Кінцеві рейтинги **: 4.5 - 5 = Блискуче
4.0 - 4.5 = Відмінно
3.0 - 4.0 = Цілком успішно
2.0 - 3.0 = На межі успішності
1.0 - 2.0 = Неприйнятно

* Використання вагових коефіцієнтів є альтернативним (не обов'язковим). Вагові коефіцієнти дають змогу керівникам по-різному підкреслювати елементи якості роботи. Якщо вирішено скористатися ваговими коефіцієнтами, то їх сума повинна дорівнювати 100%. Застосуйте вагові коефіцієнти як базові множники, а потім додайте зважені оцінки, щоб отримати зважену суму.

** Особи, що отримали середній рейтинг "2" або менше за будь-яким окремим елементом, не можуть претендувати на загальний рейтинг "відмінно" або "блискуче".

### *4.9.2. Політика та процедури оцінювання якості роботи працівників (США)*

СУД СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ У СПРАВАХ ПРО БАНКРУТСТВО
ОКРУГ НЬЮ-МЕХІКО
Політики та процедури оцінювання якості роботи працівників

§1 Введення

Ці політики та процедури ухвалені відповідно до положень Посібника з кадрової роботи у судах Адміністративного офісу Сполучених Штатів та Інструкції щодо судових політик та процедур (Guide to Judiciary Policies and Procedures, GJPP, том I-C, розділ X, підрозділ 1531.1); вони стосуються працівників, які є частиною Системи персоналу суду (Court Personnel System, CPS) і які підпадають під дію Плану заробітків у суді (Judicial Salary Plan, JSP). Політики та процедури стосуються всіх працівників судів, за винятком того, що положення про оскарження оцінки (рейтингу) не поширюється на співробітників, що підпорядковуються суддям (наприклад, судовий клерк, клерк з правових питань, секретар). Розділ 1531.1.C.3, GJPP.

§2 Загальна частина

§2.1 Посадовці-оцінювачі

Посадовці, відповідальні за призначення, виконують функцію посадовців-оцінювачів для цілей оцінювання якості роботи їхніх працівників. Суддя виконує функцію оцінювача судового секретаря (клерка), клерків (помічників) суддів з правових питань, секретарів суддів і всіх інших співробітників, чия робота перебуває під безпосереднім контролем судді. Клерк (секретар) суду є посадовцем-оцінювачем для всіх інших працівників суду. Підготовка оцінювання працівників судового секретаріату може бути делегована клерком менеджеру або начальнику працівника.

§2.2 Періодичність та час проведення оцінювання

Робота кожного працівника аналізується офіційно та оцінюється щорічно – або раз на півроку у випадку працівників CPS, які перебувають на стадії набуття досвіду. Оцінювання проводиться відповідно до розкладу, який дає Адміністративному офісу змогу отримати форму AO-353 принаймні за два тижні до дати чергового підвищення категорії працівника (step increase, SI) у випадку працівників CPS або підвищення зарплати в рамках категорії (within-grade increase, WGI) у випадку працівників JSP. Хоча JSP працівники категорій 4-10 не мають права на щорічне підвищення зарплати в рамках категорії, все одно їхня робота оцінюється щорічно.

§3 Процедура оцінювання

Зразки форм, що використовуються в процесі оцінювання, наведені наприкінці цього розділу. Це форма самооцінки, форми оцінювання для працівників, що набувають досвід, та досвідчених працівників, схема критично важливих навичок судових працівників та форма плану поліпшення якості роботи.

*За п'ять тижнів до дати підвищення зарплати в рамках категорії (WGI) або підвищення категорії (SI):*

- Спеціаліст відділу кадрів передає працівникові форми самооцінки та оцінювання. Заповнювати форму самооцінки не обов'язково. Працівник може або заповнити форму і передати її керівникові, або обговорити відповіді під час зборів, присвячених аналізу роботи.

- Спеціаліст відділу кадрів передає форму оцінювання та звіт про навчання керівникові, котрий після цього призначає зустріч з працівником.

*За чотири тижні до дати WGI або SI:*

- Працівник і керівник зустрічаються та обговорюють самооцінку, а також теми для обговорення, вказані в формі оцінювання роботи. На цьому етапі не дається жодних рекомендацій.
- Керівник далі готує чернетку оцінювальної форми і зустрічається з рецензентом (клерком суду або його призначенцем), щоб обговорити оцінку (рейтинг) працівника. [1] Обговорення передбачає надання рекомендацій стосовно рівня прогресування та кількості категорій (кроків), які мають бути додані до попереднього показника працівника, якщо це доречно, або стосовно потреби у поліпшенні якості роботи. Виробивши спільну позицію стосовно необхідної рекомендації, рецензент та керівник підписують форму оцінювання. Після цього керівник призначає другу зустріч з працівником.

*За три тижні до дати WGI або SI:*

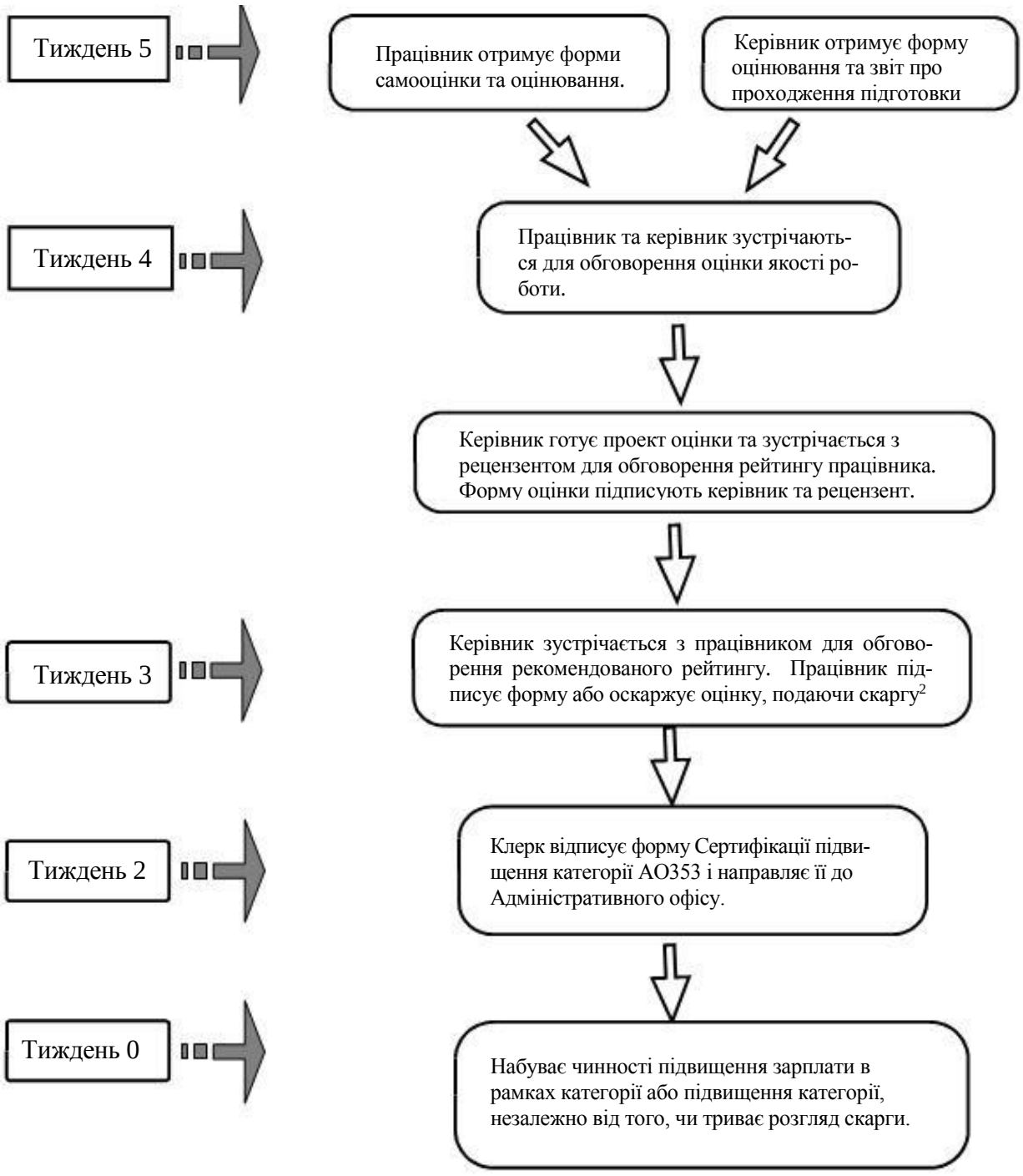
- Керівник проводить другу зустріч з працівником, щоб обговорити рекомендований рейтинг.
  - ✓ Якщо працівник згодний з рейтингом, він або вона підписує оцінювальну форму. Копія підписаної оцінювальної форми направляється для обробки спеціалістові відділу кадрів для опрацювання.
  - ✓ Якщо працівник не згодний з рейтингом або з будь-яким іншим аспектом оцінювання, керівник та працівник обговорюють можливі варіанти і приходять до спільного рішення (працівник погоджується з оцінкою, оцінка змінюється, або ж працівник вирішує оскаржити оцінку). Якщо оцінка змінюється, знову відбувається зустріч з рецензентом, який має затвердити оцінку.
  - ✓ Якщо працівник бажає оскаржити оцінку, він повинен дотримуватися процедур, вказаних у Політиці суду щодо трудових конфліктів, звертаючи особливу увагу на зазначені там граничні терміни.

*За два тижні до дати WGI або SI:*

- Спеціаліст відділу кадрів отримує підпис клерка (секретаря) або призначеної ним особи на формі Сертифікації підвищення категорії AO353 і подає форму до Адміністративного офісу.
- Підвищення зарплати в межах категорії або підвищення категорії набирає чинності у визначену дату. Якщо подана і розглядається скарга, це не має вплинути на рекомендацію клерка стосовно WGI або SI.

Коли щодо працівника затверджується план поліпшення якості роботи, то це план повинен бути долучений до форми Сертифікації підвищення категорії AO353, яка направляється спеціалістові відділу кадрів.

ІЛЮСТРАЦІЯ




[2] Якщо подано скаргу, працівник дотримується процедур та вимог щодо термінів подачі, зазначених у Політиці суду щодо трудових конфліктів.

§3.1 Реакції на оцінювання

Працівник може забажати відреагувати на результат оцінювання в письмовому вигляді упродовж 7 днів. Його зауваження будуть долучені до особистої справи працівника.

§3.2 План поліпшення якості роботи

Якщо роботу працівника у рейтингу визнано незадовільною, то оцінювач або його чи її призначенець має розробити план поліпшення якості роботи для працівника. У плані

поліпшення якості роботи мають бути зазначені аспекти діяльності, в яких робота або поведінка працівника є неприйнятними, вказано, що саме слід поліпшити, і встановлено термін для досягнення поліпшення. Оцінка поступу працівника щодо виконання плану поліпшення якості роботи має бути проведена посередині часового періоду, відведеного на виконання плану, а також наприкінці періоду, або й частіше, якщо це необхідно. Посадовець-оцінювач або його чи її призначенець може перервати реалізацію плану в будь-який час, якщо досягнуто прийнятного прогресу, або може продовжити встановлений спочатку термін реалізації плану, якщо, на думку оцінювача або його призначенця, не було досягнуто цілковитого прогресу.

§3.2.1 Передумови плану поліпшення якості роботи

Визнаючи потребу в ефективній комунікації та зворотному зв'язку для процесу оцінювання якості роботи, – якщо тільки оцінювач не зніме цю вимогу, – до ухвалення плану поліпшення якості роботи (котрий являє собою письмове попередження працівникові) працівника має бути поінформовано про тему плану.

План поліпшення якості роботи може бути започаткований у будь-який момент рішенням керівника або менеджера, за згоди клерка.

§3.3 Випробувальний період

§3.3.1 Випробовування, пов'язане з планом поліпшення якості роботи

Якщо наприкінці встановленого часового періоду виявиться, що працівник не зміг успішно виконати план поліпшення якості роботи, то йому цьому працівникові буде встановлено випробувальний період, тривалість якого визначає оцінювач. Працівник повинен досягти поліпшення, передбаченого в попередньому плані поліпшення якості роботи, виконавши при цьому всі додаткові умови, встановлені оцінювачем, упродовж випробувального періоду; у противному разі працівника за рішенням оцінювача відсторонено від роботи, понижено у посаді або звільнено з тим чи іншим формулюванням. Незважаючи на сказане у попередньому реченні, у будь-який момент випробувального періоду оцінювач може, діючи на власний розсуд, вирішити застосувати будь-який захід, який видається йому належним, у тому числі й будь-який із вказаних вище заходів.

§3.3.2 Випробування нового працівника

Для будь-якого новонайнятого працівника автоматично встановлюється дванадцятимісячний випробувальний період. У будь-який момент цього періоду оцінювач може, діючи на власний розсуд, відсторонити працівника від роботи, понизити у посаді або звільнити з тим чи іншим формулюванням.

§3.4 Подальше поліпшення якості роботи працівника

Якщо працівникові відмовлено у підвищенні категорії або у підвищенні заробітної плати в рамках категорії, проте якість роботи цього працівника згодом підвищиться настільки, що його рівень можна оцінити як прийнятний, посадовець-оцінювач може у письмовій формі поінформувати АО та знову розглянути питання про підвищення категорії або підвищення заробітної плати в рамках категорії. Рішення щодо підвищення категорії або підвищення заробітної плати в рамках категорії не може мати зворотної сили. Дата підвищення категорії працівника або підвищення його/її заробітної плати в рамках категорії регулюється відповідним чином, тобто з точністю до одного року з моменту підвищення (півроку для працівників CPS на стадії набуття досвіду).

§4 Оскарження

Положення цього розділу стосуються всіх працівників, крім тих, що підпорядковуються судді.

Працівник, що бажає оскаржити отриману оцінку, може подати скаргу відповідно до Політики суду щодо трудових конфліктів (розділ 6 Посібника з кадрової роботи).

СУД СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ У СПРАВАХ ПРО БАНКРУТСТВО
ОКРУГ НЬЮ-МЕХІКО

Самооцінка працівника

Ім'я: _____ Дата:_____

*Опис:* Самооцінка – це інструмент, яким ви можете скористатися, щоб оцінити якість своєї роботи у зіставленні зі встановленими стандартами, проаналізувати особисті та професійні цілі та навести дані щодо організаційної підтримки в рамках зворотного зв'язку. Ви можете допомогти тим, що надасте інформацію, важливу з точки зору загальних цілей та призначення суду, своєму керівникові, котрий займається менеджментом якості роботи працівників, і насамкінець, координаторові підготовки, котрий допоможе вам у вашому професійному та особистому зростанні.

*Інструкція:* Ця форма надається вам принаймні за тиждень до призначеного аналізу якості роботи. Заповнення форми не обов'язкове: ви можете або дати відповіді на наведені нижче питання і подати їх своєму керівникові, АБО бути готовим до обговорення відповідей усно під час призначеного аналізу роботи.

1. Я проаналізував нинішній список своїх головних обов'язків, а також стандартів якості роботи. Я рекомендую такі зміни:

_____
_____

2. Які основні досягнення я мав? Який внесок зробив я у діяльність суду впродовж звітного періоду?

_____
_____

3. Чи є щось, що заважає мені досягти ефективного виконання роботи та задоволеності на нинішній посаді? Обговоріть можливі рішення проблеми.

_____
_____

4. Як я розвинув свої робочі знання та навички? Яку підготовку отримав я з моменту останнього оцінювання? Обговоріть кар'єрні та особисті цілі.

_____
_____

5. Чи є якісь аспекти моєї роботи, які я хотів би змінити або поліпшити? Якщо так, то які це аспекти і як може суд допомогти мені (потрібне навчання тощо)?

_____
_____

6. Чи є у мого керівника якісь інші способи допомогти мені досягти оптимальних результатів у роботі?

_____
_____

7. Відкрита тема: Крім того, я хотів би, щоб мій керівник знав таке:

_____
_____

8. Я оцінюю загальну якість своєї роботи відповідно до позначеного квадратика:

Діапазон набуття досвіду (категорії 1-24):

☐ UP = неприйнятний поступ (unacceptable progress)

☐ LP = обмежений поступ (limited progress)

☐ EP = очікуваний поступ (expected progress)

☐ EEP = поступ вищий за очікуваний (exceeds expected progress)

Діапазон повноцінної роботи (категорії 25-61):

☐ AL = прийнятний рівень (acceptable level)

☐ UL = неприйнятний рівень (unacceptable level)

Підпис працівника Дата

Вказівка працівника:
Будь ласка, викиньте після зборів
Будь ласка, долучіть до моєї особової справи
Інше: _____

| СУД СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ У СПРАВАХ ПРО БАНКРУТСТВО<br>ОКРУГ НЬЮ-МЕХІКО<br><br>Оцінка якості роботи (Діапазон набуття досвіду) | |
|---|---|
| Ім’я: | |
| Назва посади | Відділ |
| Нинішня категорія/рівень CPS або JSP: | Нинішня зарплата |
| Період оцінювання: ВІД ДО | |
| Аналіз за шість місяців<br>План поліпшення якості роботи<br>Інше (вкажіть причину)_____ | |
| Теми | Позначити коли закінчено |
| 1. Обговоріть основні обов’язки з моменту прийому на роботу або останнього оцінювання, в тому числі сильні сторони працівника та сфери для зростання; проаналізуйте останнє оцінювання (якщо таке було).<br>➢ проаналізуйте посадові обов’язки та стандарти якості роботи<br>➢ обговоріть зміни, якщо такі були, у посадових обов’язках та стандартах якості після випробувального періоду набуття досвіду<br>➢ відкоригуйте посадові обов’язки та стандарти якості роботи (у разі потреби)<br>➢ обговоріть їх зв'язок з призначенням, баченням та цінностями суду | ☐ |
| 2. Обговоріть Схему Компетенцій Працівника Суду, у тому числі сильні сторони працівника та сфери для зростання | ☐ |

| | |
|---|---|
| 3. Обговоріть бар'єри для ефективної роботи та задоволеності нею | ☐ |
| 4. Обговоріть можливі вдосконалення робочих процесів | ☐ |
| 5. Обговоріть розвиток якості роботи та підготовку працівника:<br>☐ з дня прийому на роботу або останнього оцінювання (додати звіт про підготовку)<br>☐ пов'язані з роботою цілі для наступного періоду роботи та план їх досягнення<br>☐ цілі особистого/професійного розвитку та план їх досягнення | ☐ |
| 6. Обговоріть відповіді працівника на запитання у формі самооцінки та висловлені там пропозиції для керівника | ☐ |
| 7. Обговоріть за бажанням інші речі | ☐ |

Коментар керівника:

Коментар парцівника:

Поступ цього працівника у роботі відповідає вказаному рівню:

☐ Неприйнятний (категорія оплати 0) [план поліпшення якості роботи додається]

☐ Обмежений (категорії 2-5) [рецензент визначає кількість категорій]: _____

☐ Очікуваний (категорія 6)

☐ Вищий за очікуваний (категорії 7-18) [рецензент визначає кількість категорій]: _____

| | |
|---|---|
| Новий ранг/категорія CL (якщо доречно): | Нова зарплата: $ |
| Дата набуття чинності (якщо доресно): | Наступне оцінювання: |

| | |
|---|---|
| Керівник: Підпис: | Дата: |
| Ким прорецензовано: | Дата: |
| Підпис працівника: | Дата: |

Мій підпис означає, що ця оцінка була проаналізована та обговорена з моїм керівником, і не обов'язково означає мою згоду з його змістом. Цим повідомленням мене поінформовано про моє право оскаржити цю оцінку шляхом подачі скарги та надання доречних письмових коментарів стосовно оцінки для включення в мою особову справу.

| СУД СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ У СПРАВАХ ПРО БАНКРУТСТВО<br>ОКРУГ НЬЮ-МЕХІКО<br><br>Оцінка якості роботи (Діапазон набуття досвіду) | |
|---|---|
| Ім’я: | |
| Назва посади | Відділ |
| Нинішня категорія/рівень CPS або JSP: | Нинішня зарплата |
| Період оцінювання: ВІД ДО | |
| Щорічний аналіз:<br>Інше (вкажіть причину)_____ | |

| Теми | Позначити коли закінчено |
|---|---|
| 1. Проаналізцйте останнє оцінювання | ☐ |
| 2. Обговоріть основні обов’язки працівника за останній рік, у тому числі сильні сторони та сфери для зростання<br>☐ проаналізуйте посадові обов’язки та стандарти якості роботи<br>☐ відкоригуйте посадові обов’язки та стандарти якості роботи (у разі потреби)<br>☐ обговоріть їх зв'язок з призначенням, баченням та цінностями суду | ☐ |
| 3. Обговоріть Схему Компетенцій Працівника Суду, у тому числі сильні сторони працівника та сфери для зростання | ☐ |
| 4. Обговоріть бар’єри для ефективної роботи та задоволеності нею | ☐ |
| 5. Обговоріть можливі вдосконалення робочих процесів | ☐ |
| 6. Обговоріть розвиток якості роботи та підготовку працівника:<br>☐ за останній рік (додати звіт про підготовку)<br>☐ пов’язані з роботою цілі для наступного періоду роботи та план їх досягнення<br>☐ цілі особистого/професійного розвитку та план їх досягнення | ☐ |
| 7. Обговоріть відповіді працівника на запитання у формі самооцінки та висловлені там пропозиції для керівника | ☐ |
| 8. Обговоріть за бажанням інші речі | ☐ |
| Коментар керівника: | |

| | |
|---|---|
| Коментар парцівника: | |
| Рівень якості роботи:<br>□ AL = прийнятний рівень<br>□ UL = неприйнятний рівень (план поліпшення якості роботи додається) | |
| Новий ранг/категорія CL (якщо доречно): | Нова зарплата: $ |
| Дата набуття чинності (якщо доресно): | Наступне оцінювання: |
| | |
| Керівник: Підпис: | Дата: |
| Ким прорецензовано: | Дата: |
| Підпис працівника: | Дата: |
| Мій підпис означає, що ця оцінка була проаналізована та обговорена з моїм керівником, і не обов'язково означає мою згоду з його змістом. Цим повідомленням мене поінформовано про моє право оскаржити цю оцінку шляхом подачі скарги та надання доречних письмових коментарів стосовно оцінки для включення в мою особову справу. | |

## Схема критично важливих навичок працівника суду

*Сьогодні перед судовими працівниками постають численні виклики на робочому місці. Усвідомлюючи це, Федеральний центр суддів та Адміністративний офіс судів Сполучених Штатів визначили 14 критично важливих компетенцій, потрібних допоміжним працівникам судів для дієвого й ефективного виконання своїх посадових обов'язків. У Схемі критично важливих навичок судових працівників ці 14 компетенцій розділено на чотири основні категорії: особисті, міжособистісні, пов'язані з робочим процесом та оперативні. Кожна категорія містить визначення навичок та представляє приклади поведінки. Ця схема пов'язана з цінностями, сповідуваними судом у справах про банкрутство округу Нью-Мехіко, – чесністю, компетентністю, якістю, командною роботою на співпрацею, інноваційними практиками, звітністю та ефективною комунікацією; ми затвердили ці компетенції як стандарти якості роботи, які стосуються всіх працівників.*

| Навички | Визначення | Поведінки |
|---|---|---|
| Навички міжособистісного спілкування | | |
| Чітко комунікує свої думки | Передає усну та письмову інформацію чітко, стисло та зрозуміло | • Виявляє базові навички письмового та усного спілкування, відмінні навички спілкування по телефону, знання граматики та правопису; пише чітко, добре організовує процес написання.<br>• Вичитує документи, перевіряючи форматування, ясність, повноту та точність.<br>• Надає роз'яснення та з'ясовує, чи його зрозуміли, ставлячи відповідні запитання; вміє виокремити перспективні напрямки та прохання і розібратися з їх суттю.<br>• Своєчасно, точно та щиро інформує своїх колег, начальників та членів своєї команди. |
| Демонтсрує стиль роботи, що грунтується на співпраці | Ефективно співпрацює з усіма; у своїх діях враховує потреби т авнески інших; легко спілкується з людбми, що представляють усі рівні організації та різні культурні й | • Вміє передбачити інформаційні потреби інших; регулярно інформує інших про стан роботи.<br>• Добре співпрацює з іншими, з різними категоріями людей, визнаючи та поважаючи розходження у поглядах.<br>• Підтримує командну роботу та співпрацює з іншими задля вироблення рішень, що вигідні обом сторонам, досягаючи домовле- |

| | | |
|---|---|---|
| | соціальні прошарки; плекає співробітництво між членами команди | ностей та реалізуючи організаційні цілі.<br>• Прагне до зняття бар'єрів; вмотивовує інших та командну роботу і вважає себе частиною єдиної команди.<br>• Ділиться знаннями та інформацією з членами команди та колегами |
| Концентрується на потребах клієнтів | Виявляє готовінсть надати підтримку та задовольняти потреби як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів (пібліка, адвокати, агенції, тсорони провадження, колеги, судді, тощо) | • Ставиться до всіх клієнтів справедливо, ввічливо й шанобливо.<br>• Вибудовує зв'язки з клієнтами на основі професійного підходу.<br>• Надає інформацію, обмінюється інформацією та адресує клієнтів до відповідних джерел.<br>• Виявляє готовність допомогти та чутливість до потреб співрозмовників по телефону та при особистому контакті.<br>• Ефективно взаємодіє з людьми на всіх рівнях. |
| Особисті навички | | |
| Виявляє чуйність | Належним чином відповідає на зміну напрямків та пріоритетів: приймає нові виклики, завдання, виконує широке коло завдань; вміє адаптуватися | • Визнає необхідність змін і сприймає її як здорову й нормальну частину організаційного зростання.<br>• Ефективно виконує функції в усіх ситуаціях, належним чином реагуючи на зміни в напрямках та пріоритетах.<br>• Узгоджує робочі завдання та графіки з робочими пріоритетами, які зазнали змін.<br>• Легко адаптується до нових процедур, процесів та технологій. |
| Дбає про саморозвиток | Активно займається навчанням та саморозвитком; вчиться з досвіду; добивається зворотного зв'язку і використовує його | • Бере на себе відповідальність за професійний саморозвиток і навчається активно та постійно.<br>• Вчиться на прикладі роботи інших (наприклад, проекти, звіти, документи).<br>• Використовує зворотний зв'язок для безперервного поліпшення якості роботи та саморозвитку. |
| Виявляє енергійність, та відданість справі | Прагне до результативності та успіху; йде до мети попри перешкоди та виклики; вміє переконатиу важливості питань і доводить справу до кінця; виявляє самостійність замість пасивного виконання робочих інструкцій чи замовлень. | • Не потребує спонукання до роботи; визначає цілі для власної посади та активно працює в напрямку їх реалізації.<br>• Слідкує за виконанням роботи від початку до кінця.<br>• Вміє передбачити проблеми та потреби; виявляє ініціативу з тим, щоб добитися вдосконалень.<br>• Виконує завдання за межами власної сфери відповідальності, допомагаючи своєму судовому підрозділу.<br>• Готовий і бажає знайти або отримати додаткову роботу, завдання, пов'язані з підвищеною відповідальністю та викликами. |
| Діє чесно | Твердо дотримується вимог етики та виявляє розсудливість | • Виявляє розуміння статутів, регламентів та кодексів поведінки, що встановлюють етичні стандарти для судових працівників.<br>• Дбає про свій професійний імідж.<br>• Дотримується конфіденційності та поважає приватне життя; виявляє дипломатичність і тактовність.<br>• Доводить справи до кінця; подає приклад.<br>• Своєчасно доповідає керівникові про важливі питання або проблеми; бере на себе відповідальність за невдачі та вчиться на помилках, а також на досягненням та успіхах. |
| Оперативні навички | | |
| Виявляє технічну та оперативну майстерність | Виявляє глибокі й сучасні знання відповідних технічних та оперативних судових процедур | • Знає в деталях та своєчасно й точно застосовує велику кількість різних процедур, директив і правил.<br>• Неофіційно вчить і наставляє інших стосовно судових практик, політик та процедур; є джерелом інформації для інших.<br>• Шукає можливостей для застосування та поглиблення технічних знань, навичок та досвіду. |
| Виявляє обізнаність з системою організації свого суду | Знає, яким чином працює федеральна судова система, та розуміє призначення, організаційну структуру та функції | • Виявляє розуміння свого судового підрозділу – його призначення, цілей та функцій; знає, які функції виконують колеги та в чому значення їхніх посад.<br>• Знає, як його судовий підрозділ вписується в загальну систему |

| | | |
|---|---|---|
| | свого судового підрозділу; знає до когослід звернутися з метою сприяння виконанню завдання | суду.<br>• Виявляє обізнаність з судовими процесами та культурою; знає мову, правову термінологію та відповідні акроніми судів.<br>• Знає ролі та обов'язки допоміжного персоналу суду; розвиває та ефективно використовує широку мережу контактів для забезпечення виконання завдань.<br>• Гордиться своєю установою та її призначенням. |
| Розуміється на технологіях | Розуміється на нових технологіях та знає, як використати технології для поліпшення роботи суду | • Майстерно використовує текстові редактори та інше програмне забезпечення, в тому числі застосовувані в судах спеціальні автоматизовані системи.<br>• Використовує технології для вдосконалення робочих процесів.<br>• Узгоджує робочі завдання та графіки з робочими пріоритетами, реалізація яких є доволі складною справою.<br>• Розуміється на офісному приладді та техніці (наприклад, факс, телефонна система, комп'ютери, програмне забезпечення, копіювальні пристрої) і вміє ефективно використовувати їх. |
| Навички, пов'язані з робочими процесами | | |
| Ефективно працює | Встановлює систематичний порядок дій для забезпечення реалізації конкретного завдання або цілі, визначає пріоритети та ефективно розподіляє час і ресурси | • Складає ефективні графіки своєї роботи; планує використання часу для реалізації численних завдань та ефективно визначає пріоритети.<br>• Передбачає незвичні навантаження та ситуації і готується до них; розробляє плани на випадок надзвичайних обставин.<br>• Забезпечує належний хід процесу, з тим щоб інші могли закінчити його в разі необхідності.<br>• Ефективно використовує час та ресурси. |
| Збирає та аналізує дані | Збирає та ефективно використовує інофрмацію та дані з метою підтримки судових операції та поліпшення ефективності роботи суду. | • Збирає, організовує та зберігає інформацію та дані для можливого використання.<br>• Підбирає та класифікує інформацію для звітів або для введення в автоматизовані системи.<br>• Виявляє закономірності в інформації, робить логічні висновки та висуває пропозиції щодо вдосконалень. |
| Вирішує проблеми | Обирає та використовує методи та стратегії для вирішення проблем | • Вишукує інформацію, необхідну для вирішення проблеми або питання, і встановлює реалістичні терміни вирішення.<br>• Вирішує проблеми шляхом розбивки процесу на кілька дій.<br>• Визначає потенційні проблеми та питання, інформує про них і пропонує рішення.<br>• Пропонує нові шляхи досягнення робочих цілей та поліпшення робочих процесів.<br>• Визнає потребу в допомозі і просить про допомогу, коли це доречно. |
| Орієнтується на якість | Виявляє ретельність у виконанні завдання, приділяючи увагу всім пов'язаним з цим моментом, хоч бия кими незначними вони не уявлялися. Постійно шукає можливостей для вдосконалення робочих процесів та поліпшення результатів. | • Приділяє велику увагу деталям, щоб виявити та відкоригувати помилки або упущення в роботі.<br>• Постійно відслідковує та перевіряє стан процесу з тим, щоб забезпечити виконання всіх деталей завдання.<br>• Передає свою роботу на рецензію іншим; активно шукає можливості для поліпшення, знаходячи кращі, швидші, дешевші або ефективніші способи виконання завдань.<br>• Встановляє для себе високі стандарти якості роботи.<br>• Сприяє використанню узгоджених форматів |

СУД СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ У СПРАВАХ ПРО БАНКРУТСТВО
ОКРУГ НЬЮ-МЕХІКО

ПЛАН ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ ДЛЯ _____

За період з _____ по _____

Ім’я працівника:

Класифікація посади:

Дані щодо аналізу поступу:

Мета цього документу полягає в тому, щоб визначити аспекти роботи, що потребують поліпшення, та запропонувати чіткий і стислий механізм збереження довіри громадськості до нашого офісу та до суду шляхом сприяння реалізації цілей та стандартів Офісу Клерка.

Письмова оцінка вашого поступу на шляху до виконання цього Плану поліпшення якості роботи буде проведена приблизно посередині терміну, _____ (дата), а також наприкінці терміну, _____ (дата).

| Аспект, що потребує поліпшення | Інформація, що засвідчує потребу в поліпшенні | Буде вважатися, що якість роботи поліпшилася, коли буде досягнуто таких показників, які «відповідатимуть очікуванням»[1] | Підходи до реалізації завдання |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

План поліпшення якості роботи для _____

| Аспект, що потребує поліпшення | Інформація, що засвідчує потребу в поліпшенні | Буде вважатися, що якість роботи поліпшилася, коли буде досягнуто таких показників, які «відповідатимуть очікуванням»[1] | Підходи до реалізації завдання |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Я обговорив зміст цього плану з працівником і виклав свої очікування.
_____ Дата: _____ Оцінювач, посада

Я отримав цей план і розумію очікування свого керівника.
_____ Дата: _____ Працівник, посада

[1] *Ці очікування можуть бути виражені у формі якості, кількості, процедур та політик, яких слід дотримуватися, та дати, до якої поліпшення має бути досягнуто*

***4.9.3. Посібник з проведення ефективного аналізу моніторингу розвитку та оцінки досягнень у роботі (США).***

# Проведення ефективних аналізів виконання посадових функцій та оцінювань якості роботи

Вказівки для учасника

Розробник: Джой А. Річардсон
Старший радник з питань освіти
Федеральний центр суддів
2009

Профінансовано Адміністративним офісом судів США у співпраці з Федеральним центром суддів та групою керівників судових підрозділів

ЗМІСТ

Подяка
Вступ
Переваги аналізів виконання посадових функцій та оцінювань якості роботи
Завдання та навички
Групова вправа
Проблеми якості роботи
Типові помилки
Практична вправа
Робочий аркуш
Групова вправа
Форма спостережень
Планування дій
Оцінювання заняття

ПОДЯКА

Внесок у цей проект зробили:

Суди США

Рюбен Амаро (Reuben Amaro)
Адміністратор з питань навчання працівників судів
Федеральний окружний суд США
Західний округ штату Техас

Патрісія Кортес Де Ла Ґарза (Patricia Cortez De La Garza)
Менеджер людських ресурсів
Суд США у справах про банкрутство
Західний округ штату Техас

Ричард Донован (Richard Donovan)
Клерк, апеляційний суд, Перший округ

Марк Семмонз (Mark Sammons)
Клерк, Суд США у справах про банкрутство
Округ штату Меріленд

Адміністративний офіс судів США

Роуї Панджілінан (Rowie Pangilinan)
Спеціаліст з питань заробітної плати
Офіс людських ресурсів

Енн Тауш (Anne Tausch)
Заступник директора
Офіс з питань справедливих практик прийому на роботу

Ненсі Уорд (Nancy Ward)
Заступник помічника директора
Офіс людських ресурсів

Федеральний центр суддів

Барбара Андерсон (Barbara Anderson)
Помічник директора відділення
Відділення освіти

Пілотні програми

Суд США у справах про банкрутство
Округ штату Делавер

Федеральний окружний суд США
Округ штату Меріленд

Федеральний окружний суд США
Західний округ штату Північна Кароліна

Офіс США з питань досудових послуг
Східний округ штату Пенсільванія

Суд США у справах про банкрутство
Округ штату Меріленд

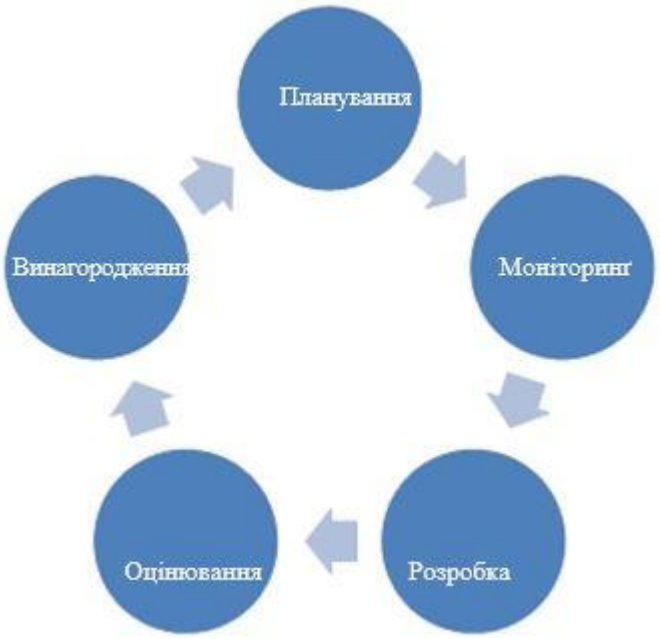
Офіс США з питань пробації
Округ штату Меріленд

Федеральний окружний суд США
Східний округ штату Пенсільванія

Офіс США з питань пробації
Східний округ штату Вірджинія

**ВСТУП**

Цикл управління якістю роботи




*Оцінювання* означає проведення аналізів виконання посадових функцій на проміжному етапі та щорічних оцінювань якості роботи.

Подумайте про останню серію проведених вами аналізів виконання посадових функцій чи оцінювань якості роботи. Як ви почувалися під час їх проведення?

Що пройшло вдало?

Що пройшло невдало?

Як, на вашу думку, почувалися в цей час ваші підлеглі?

*Наш фокус*

Аналіз виконання посадових функцій – це зустріч між керівником або менеджером та працівником з метою обговорення прогресу щодо досягнення визначених елементів роботи та стандартів її якості в різні моменти звітного періоду.

Оцінювання якості роботи – це зустріч між керівником або менеджером та працівником з метою обговорення якості роботи цього працівника на основі порівняння з визначеними елементами роботи та стандартами її якості за весь звітний період.

*Порядок денний*

- Переваги
- Завдання та навички
- Проблеми якості роботи
- Типові помилки
- Практичне заняття

*Цілі*

На кінець цього заняття ви зможете:

- визначити переваги аналізів виконання посадових функцій та оцінювань якості роботи;
- описувати завдання та навички, необхідні для підготовки та проведення ефективних аналізів виконання посадових функцій та оцінювань якості роботи, а також подальших заходів;
- визначати потенційні рішення стандартних проблем якості роботи;
- описувати стратегії виправлення типових помилок;
- проводити ефективний аналіз виконання посадових функцій та оцінювання якості роботи.

## Переваги аналізів виконання посадових функцій та оцінювань якості роботи

_____
_____
_____
_____

## Завдання та навички

Показ DVD: «Проведення ефективних аналізів виконання посадових функцій та оцінювання якості роботи»

Що менеджер зробив неправильно?

Що менеджер зробив правильно?

## Групова вправа: Завдання та навички

У вашій малій групі визначте завдання для виконання та навички, необхідні для підготовки та проведення ефективних аналізів виконання посадових функцій та оцінювань якості роботи, а також подальших заходів за результатами зустрічей. Ваша група матиме 15 хвилин на заповнення відповідного контрольного списку. Запишіть ваш контрольний список на листі фліпчарту та виберіть представника, який поділиться подробицями вашого контрольного списку з загальною групою. Якщо ви швидко впораєтеся з завданням, попрацюйте ще над одним контрольним списком.

Група 1: Зробіть контрольний список завдань, що їх повинні виконати керівники/менеджери, та навичок, потрібних їм для проведення аналізів виконання посадових функцій та оцінювань якості роботи.

_____
_____
_____

Група 2: Зробіть контрольний список завдань, що їх повинні виконати керівники/менеджери, та навичок, потрібних їм для проведення аналізів виконання посадових функцій та оцінювань якості роботи.

_____
_____
_____

Група 3: Зробіть контрольний список завдань, що їх повинні виконати керівники/менеджери, та навичок, потрібних їм для проведення аналізів виконання посадових функцій та оцінювань якості роботи.

_____
_____
_____

### *Контрольний список: до початку зустрічі*

**1.** Поінформуйте працівника про дату та час зустрічі з достатньою завчасністю.

**2.** Добийтеся зацікавленості працівника в участі в процесі.

**3.** Проаналізуйте документацію, пов’язану з якістю роботи працівника:

- Посадові інструкції
- Елементи посадової роботи та стандарти її якості
- Інструмент оцінювання якості
- Самооцінка, якщо така передбачена
- Результати колишніх оцінювань якості роботи
- Додаткові документи

Фіксація

Зафіксуйте досягнення працівника, аспекти, що потребують розвитку, проблеми якості роботи, будь-яку інформацію, що надійшла йому від вас у рамках зворотного зв’язку, та інші коментарі, які, на вашу думку, будуть корисними під час майбутнього звітного періоду та оцінювання якості роботи. Обов’язково якомога раніше обговоріть з працівником проблемні питання, пов’язані з якістю роботи. Не чекайте до моменту проведення аналізу виконання посадових функцій чи оці-

нювання якості роботи. Можете також долучити будь-яку документацію, що стосується якості роботи працівника, наприклад, листи з висловленням подяки

| Досягнення | Питання чи проблеми | Зворотній зв'язок | Коментарі |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |

Особиста справа

Долучіть до особистої справи письмові звіти про досягнення працівника, повідомлення про аспекти, що потребують розвитку, проблемні питання та інформацію, надану вами у рамках зворотного зв'язку.

Календар

Зафіксуйте в персональному календарі досягнення, аспекти, що потребують розвитку, проблемні питання та інформацію, що надійшла від вас або до вас у рамках зворотного зв'язку впродовж звітного періоду. Подбайте про те, щоб інші працівники не мали доступу до календаря.

Інструмент для заповнення

Введіть інструмент у дію. Впродовж звітного періоду записуйте досягнення працівника, проблеми, а також будь-яку інформацію, що надійшла йому від вас у рамках зворотного зв'язку.

Електронна система

Деякі суди придбали електронні системи управління якістю роботи. Ці системи дають змогу керівникам чи менеджерам фіксувати інформацію щодо якості роботи впродовж усього звітного періоду. Судовий підрозділ вирішує, матимуть чи не матимуть працівники доступ до цих записів.

Ось деякі моменти, які вам не слід включати в вашу документацію.

- Поширювані чутки про працівника
- Коментарі про працівника, не пов'язані з якістю виконання посадових функцій, як от судження про стиль його одягу чи зачіски.
- Факти щодо особистого стилю життя працівника – одружений/заміжня він/вона чи ні, чи виховує самостійно дитину

**4.** Проаналізуйте організаційні чинники.

Запитайте у себе:

- Чи є якісь організаційні бар'єри, що заважають досягти гарної якості роботи?
- Чи роблю я все, що можу, щоб допомогти працівникові повною мірою розкрити свій потенціал?

Спеціалісти з кадрової роботи (управління людськими ресурсами) визначили сім чинників, що сприяють гарній якості роботи:

- очікування працівники знають, чого ви від них чекаєте
- стандарти працівники знають, наскільки якісну роботу ви від них чекаєте
- зворотний зв'язок — впродовж усього періоду роботи працівники отримують інформацію про те, наскільки вдало вони виконують роботу, які аспекти потребують удосконалення і яким чином вони можуть досягти вдосконалення в цих аспектах
- мотивація працівники мають бажання виконувати свою роботу
- можливість працівники отримують шанс виконати свою роботу

- засоби працівники мають оснащення, робочі процеси та процедури, технології та фізичне середовище, необхідні для виконання роботи
- компетенція працівники мають знання, навички та вміння, потрібні для виконання роботи

**5.** Напишіть письмову оцінку якості роботи

1. Зберіть документацію.

2. Використовуючи інструмент оцінювання якості, подумайте про якість роботи працівника в розрізі кожного елементу та стандарту.

- Чого досяг працівник?
- Які ви маєте приклади досягнень працівника?
- Чи треба працівникові розвивати свої навички або знання?
- Які ви маєте приклади, що підтверджують потребу в розвитку?
- Чи треба працівникові вдосконалювати свої навички або знання?
- Які ви маєте приклади, що підтверджують потребу у вдосконаленні?

3. Проаналізуйте самооцінку працівника, якщо така є.

Підказки щодо написання [1]

Опишіть свої спостереження за діяльністю працівника – що ви особисто бачили або чули. Яке з наведених нижче тверджень відповідає результатам спостережень?

1. Поведінка Емі дуже професійна.
2. Емі вміло організовує свою роботу, визначає пріоритети та приділяє увагу деталям.

Використовуйте об'єктивні висловлювання замість суб'єктивних термінів чи неконкретних тверджень, які можуть бути неправильно витлумачені. Яке з наведених нижче тверджень містить об'єктивне твердження?

1. Нора швидко вчиться.
2. Нора навчилася роботі з новою базою даних усього за два дні навчання; у середньому на це потрібно чотири дні навчання.

1. "Writing Performance Documentation", Janis Fisher Chan, Diane Lutovich (1995).

Наведіть деталі на підтримку своїх висновків.

Припустімо, ви дійшли висновку, що Піт заслуговує на рейтинг «Перевищує очікування». Яке з наведених нижче тверджень найкраще підтверджує ваш висновок?

1. Він постійно демонструє свою відповідальність і надійність, виконуючи кожне завдання вчасно та відповідно до очікуваних стандартів. Він виявив зацікавленість у спільній роботі з іншими та здатність до такої роботи. Наприклад, упродовж шести місяців він особисто навчав Чака. Піт допоміг нам розв'язати кілька складних проблем. З власної ініціативи він розробив план надання відпусток, яким ми нині користуємося і який гарантує достатню наповненість офісу в будь-який час.
2. Він – відмінний працівник, завжди надійний та відповідальний. Він дуже істотно допомагав іншим співробітникам, і всі його люблять. Він також дуже допомагає, коли у нас проблеми.

## *Контрольний список завдань: під час зустрічі*

**1.** Добийтеся, щоб працівник розслабився.

**2.** Дозвольте працівникові висловити його точку зору.

**3.** Викладіть свою оцінку якості роботи працівника.

- Обговоріть досягнення працівника, аспекти, що потребують розвитку, та проблемні питання, порівнюючи приклади виконання завдань зі встановленими стандартами якості роботи.
- Пошліться на зібрану вами документацію. Щоразу ведіть мову про один конкретний пункт. Корисно розпочати з досягнень працівника. Похвала вселяє впевненість та збільшує ймовірність повторення й посилення елементу гарної якості в майбутньому.
- Уникайте несподіванок. Ви повинні вирішувати питання та проблеми якості роботи в міру того, як вони з'являються, впродовж звітного періоду. Оцінювання якості роботи не є слушним моментом для порушення питань, що їх ви раніше не обговорювали з працівником.
- Ніколи не ведіть мову про комунікації, яких насправді не було. Якщо ви стверджуєте, що висловлювали працівникові впродовж звітного періоду певні заяви позитивного або негативного змісту, будьте абсолютно впевнені в тому, що це було саме так.

**4.** Фокус на перспективах:

- Спільно з працівником визначте набір очікувань на наступний звітний період.
- Запропонуйте свою підтримку, щоб допомогти працівникові реалізувати очікування.

**5.** Добийтеся, щоб працівник визнав правильність отриманої оцінки.

### *Контрольний список навичок: під час зустрічі*

**1.** Слухайте співрозмовника.

**2.** Ставте запитання.

**3.** Підтримуйте позитивний та конструктивний зворотний зв'язок.

- Фокусуйте увагу на поведінці.
- Говоріть конкретно, по суті.
- Не виходьте за часові рамки обговорення.
- Зосередьтеся на перспективах.
- Використовуйте модель «Ситуація-Поведінка-Вплив»:
  - Ситуація – коли і де мала місце поведінка (контекст)
  - Поведінка – опишіть конкретну, спостережувану поведінку
  - Вплив – вкажіть на вплив поведінки на інших

**4.** Отримайте інформацію в рамках зворотного зв'язку

- Зосередьтеся на тому, що каже працівник про вдосконалення, а не на особі працівника.
- Слухайте співрозмовника.
- Ставте уточнюючі запитання, наприклад, «Чи можете навести приклад?»
- З'ясуйте, що непокоїть працівника, скажімо, «Як я зрозумів, ви кажете, що… », чи «Отже, ви стверджуєте, що…»
- Уникайте образливих висловлювань.
- Будьте відкритими для пропозицій щодо вдосконалення.

### *Контрольний список: після зустрічі*

**1.** Розробіть чи доопрацюйте елементи роботи та стандарти для інструменту оцінювання якості роботи.

**2.** Розробіть чи доопрацюйте плани поліпшення якості роботи, якщо це необхідно.

**3.** Дбайте про регулярний конкретний зворотний зв'язок.

**4.** Висловлюйте похвалу, коли це доречно. Говоріть конкретно, точно, не виходьте за часові межі.

**5.** Проводьте інструктування в разі необхідності. Постійне керівництво може перетворити хорошого виконавця на блискучого.

**6.** Оцініть те, як ви справилися з зустріччю. Поставте собі такі запитання:

- Що мені вдалося зробити добре?
- Що здивувало мене під час зустрічі та чому?
- Чи виявився я готовим до запитань працівника?
- Що я міг зробити краще?
- Чого нового я дізнався про цього працівника та про посаду?
- Що я дізнався про себе та свою роль керівника/менеджера?

## Типові проблеми якості роботи [2]

### *Групова вправа*

*Інструкції:* Відберіть три основні проблеми якості роботи працівників, з якими ви чи ваші колеги мали справу під час аналізу виконання посадових функцій або оцінювання якості роботи, і визначте потенційне рішення кожної проблеми.

| Пролема якості роботи | Потенційне рішення |
|---|---|
| Не знають, що мають робити. | |
| Не знають, як це робити. | |
| Вважають, що роблять це правильно | |
| Не знають, чому це роблять. | |
| Вважають, що є важливіші речі. | |
| Вважають, що по-вашому не спрацює. | |
| Вважають, що зробити по-їхньому краще. | |
| Очікують негативних наслідків у майбутньому. | |
| Не вважають, що виконання цього завдання приведе до позитивних наслідків. | |
| Роблять те, що мають робити, а їх за це карають. | |
| Отримують винагороду за незроблене. | |
| Не відчувають негативних наслідків своєї | |

| | |
|---|---|
| поганої роботи. | |
| Мають особисті проблеми. | |
| Мають особисті межі | |
| Мають справи з нездоланними перешкодами | |

[2.] Адаптовано з «Why Employees Don't Do What They're Supposed To And What You Can Do About It», Ferdinand Fournies (2007).

Додаткові пропозиції щодо підходів до вирішення проблем якості роботи при аналізі виконання посадових функцій чи оцінювання якості роботи:

- Тримайте під рукою документацію, в тому числі зафіксовані в письмовому вигляді очікування та записи ваших дискусій з працівником щодо якості його роботи. Пам'ятайте, що очікування стосовно якості роботи слід розробити та обговорити на початку звітного періоду та оновлювати впродовж цього періоду.
- Наведіть працівникові приклади відповідності його роботи очікуванням чи стандартам.
- Запропонуйте список бажаних, з вашої точки зору, змін у якості роботи працівника. Не кажіть просто: «Вам потрібно виправитися». Конкретно вкажіть на те, що необхідно виправити, і розробіть план поліпшення якості роботи.
- Висловіть впевненість у здатності працівника поліпшити якість своєї роботи. Якщо це доречно, організуйте додаткову підготовку чи ретельніший контроль. Поясніть працівникові, що це рішення проблеми, а не покарання.
- Будьте чесними з працівником щодо перспектив його подальшої роботи на нинішній посаді.

Пропозиції щодо вирішення психологічних проблем:

- Не називайте проблеми «психологічними».
- Ведіть мову про спостережувану поведінку, тобто про діяльність, яку ви особисто бачите чи чуєте.
- Вкажіть на вплив цієї поведінки на інших.

## Типові помилки

*Упродовж усього звітного періоду та при визначенні рейтингів якості роботи*

*Ефект гало*. Під час звітного періоду керівник або менеджер зосереджує свою увагу на одному елементі роботи, що його працівник виконує добре, та ігнорує всі інші елементи. Або ж керівник чи менеджер дає високу оцінку працівникові за більшістю елементів роботи тому, що працівник демонструє гарну якість в єдиному елементі.

*Ефект ріжка*. Під час звітного періоду керівник або менеджер надмірно критично оцінює більшість елементів роботи тому, що працівник демонструє погану якість по одному елементу роботи. Або ж керівник чи менеджер дає низьку оцінку працівникові тому, що працівник демонструє погану якість в єдиному елементі роботи.

*Схожість підходів.* Працівники, що виявляють якості, схожі на ті, які притаманні керівникові або менеджерові, або виконують обов'язки так, як це робить керівник чи менеджер, відчувають сприятливе ставлення від час звітного періоду. Ці працівники отримують високі рейтинги якості роботи.

*Ефект контрасту*. Керівник або менеджер порівнює якість роботи одного працівника з якістю роботи іншого, замість того, щоб зіставляти її зі стандартом якості роботи.

*Стереотипи.* Керівник або менеджер однаково ставиться до людей з певними спільними демографічними характеристиками, як-от вік, раса, стать чи етнічне походження. Або ж начальник чи менеджер продовжує негативно сприймати якість роботи працівника, незважаючи на те, що працівник поліпшив її або виправив недолік. А тому при аналізі виконання посадових функцій чи оцінюванні якості роботи досягнення працівника применшуються.

*Інші помилки, яких треба уникати при визначенні рейтингів якості роботи*

- Ухил в бік нещодавності. Керівник або менеджер дозволяють нещодавнім подіям необґрунтовано вплинути на рейтинги якості роботи.
- Поблажливість. Керівник або менеджер ігнорує проблеми якості роботи, стверджуючи, що всі працівники гарно справляються зі своїми обов'язками, а тому кожен з них заслуговує на позитивний рейтинг якості роботи.
- Суворість. Керівник або менеджер вважає, що ніхто з працівників не працює відмінно, а тому ставить усім низькі рейтинги принаймні в одній сфері.
- Головна тенденція. Керівник або менеджер вважає, що всі працівники середнього рівня, і дає всім посередні рейтинги якості роботи.
- Вибіркове сприйняття. Керівник або менеджер бачить і чує лише те, що хоче бачити та чути.

*Як уникнути помилок:*

_____
_____
_____

## Практична вправа: Проведення ефективних оцінювань якості роботи

Планування Робочого аркуша

Подумайте про якесь складне оцінювання якості роботи, яке вам довелося проводити в минулому або доведеться провести в майбутньому. Використовуйте наведені нижче запитання для опису оцінювання якості роботи. Виконайте такий опис як практичну вправу.

1. Чому оцінювання якості роботи було/буде складним?

2. Опишіть досягнення працівника.

3. Опишіть проблемні аспекти роботи працівника. Вкажіть конкретно, що, на вашу думку, має змінити працівник.

4. Якої реакції ви чекаєте від працівника на інформацію, що її ви надасте йому в рамках зворотного зв'язку, та на отриманий від вас рейтинг?

5. Як ви збираєтеся відреагувати на реакцію працівника?

6. Що зробити, щоб закінчити оцінювання якості роботи на позитивній ноті?

## Складні аналізи виконання посадових функцій та оцінювання якості роботи Джона Кінґа

Джон помітив, що інші члени колективу дуже стараються «прикрити» Ліенн, коли вона спізнюється на роботу або не може прийти на роботу з особистих причин. Джон співчуває їй, тому що вона – мати-одиначка з двома малими дітьми. Однак він вважає, що ситуація вийшла з-під контролю. На минулому тижні Ліенн двічі рано йшла з роботи. Сьогодні вона спізнилася на щотижневі збори персоналу. У порядку денному зборів була презентація, яку вона мала зробити, і вона зробила її, проти вочевидь не була добре підготовлена для цього. Її зустріч з Джоном з метою аналізу виконання нею посадових функцій за останні шість місяців призначена на завтрашній день.

Перший аналіз виконання посадових функцій Чака призначений на п'ятницю. Будучи спеціалістом з адміністративної підтримки, Чак повинен бути уважним до деталей. За останні шість місяців Джон запропонував кілька способів удосконалення роботи Чака в цьому плані, як-от розбивка завдання на кілька менших елементів, складення списку необхідних кроків, встановлення дати закінчення виконання. Джон також радив йому ставити запитання щоразу, коли щось у завданні було йому незрозуміло. Та все ж проблеми залишилися. Щоразу, коли Джон розмовляє з Чаком про якість Чакової роботи, той обіцяє виправитися. Джон вважає, що можливості Чака погано відповідають вимогам, пов'язаним з перебуванням на посаді.

Келлі, заступник секретаря судового засідання, володіє яскраво вираженими навичками міжособистісного спілкування і добре взаємодіє з суддею, до якого вона прикріплена, та зі своїми колегами. Суддя вважає, що вона працює відмінно. Джон, будучи її керівником у секретаріаті суду, провів три розмови з Келлі щодо повноти, точності та вчасності її роботи. Келлі не визнає наявності проблем. Оцінювання якості її роботи призначене на сьогодні. Джон вважає, що Келлі продовжуватиме заперечувати наявність проблем. Джон хоче, щоб вона поліпшила якість своєї роботи за такими параметрами як точність, вчасність та повнота.

## Групова вправа

У кожній групі є три ролі:

- керівник або менеджер (особа, що практикується в проведенні оцінювання якості роботи);
- працівник (особа, що практикується в спілкуванні з керівником чи менеджером);
- спостерігач, котрий здійснює моніторинг часу і робить записи у формі (на бланку) спостереження, представленій на наступній сторінці.

Є три раунди практики – в кожному наступному учасник змінює свою роль. Наводимо кроки та часові рамки для кожного раунду практики.

1. Група вирішує, хто виступатиме в ролі керівника чи менеджера, хто – в ролі працівника, а хто – в ролі спостерігача в кожному раунді. (1 хвилина)
2. Керівник або менеджер пояснює складну ситуацію, пов'язану з оцінюванням якості роботи, працівникові та спостерігачу. (1 хвилина)
3. Керівник або менеджер та працівник практикуються у веденні співбесіди, намагаючись бути якомога реалістичнішими. (5 хвилин)
4. Спостерігач відстежує час та робить записи в формі спостереження.

5. Керівник або менеджер оцінює, наскільки добре кожен з учасників упорався з завданням і використав навички проведення оцінювання якості роботи. Працівник викладає свою думку з цього приводу (зворотний зв'язок). Спостерігач викладає свою думку з цього приводу (зворотний зв'язок). (3 хвилини)

Кожен раунд практики триватиме загалом 10 хвилин.

Форма спостереження

Вказівки спостерігачеві

Будь ласка, зазначте, якими конкретними способами виконання завдання та/або навичками проведення ефективного оцінювання якості роботи користується учасник групи.

Чи керівник або менеджер:

1. Добився, щоб працівник розслабився? Чи зміг він підібрати зручне місце, не допускав переривання співрозмовника, і пояснив мету зустрічі з приводу оцінювання якості роботи?
   Конкретні твердження чи дії:

   Пропозиції щодо поліпшення:

2. Дав працівникові змогу висловити свою точку зору? Чи керівник або менеджер дав змогу працівникові оцінити якість своєї роботи? Чи керівник або менеджер слухав працівника, не перебиваючи його, і чи закінчив співбесіду на позитивній ноті?
   Конкретні твердження чи дії:

   Пропозиції щодо поліпшення:

3. Давав оцінку якості роботи працівника? Чи керівник або менеджер обговорив досягнення працівника та проблемні аспекти? Чи був він конкретним у своїх висловлюваннях? Чи торкався щоразу якогось одного моменту? Чи почав з досягнень? Чи утримався від сюрпризів?
   Конкретні твердження чи дії:

   Пропозиції щодо поліпшення:

4. Мав під рукою документацію? Чи керівник або менеджер мав посадові інструкції працівника, опис елементів роботи та стандарти якості роботи, самооцінку, оцінку за попередній звітний період та поточні записи щодо якості роботи?
   Конкретні твердження чи дії:

   Пропозиції щодо поліпшення:

5. Слухав співрозмовника?
   Конкретні твердження чи дії:

   Пропозиції щодо поліпшення:

6. Ставив запитання?
Конкретні твердження чи дії:

Пропозиції щодо поліпшення:

7. Давав працівникові інформацію в рамках зворотного зв'язку?
Конкретні твердження чи дії:

Пропозиції щодо поліпшення:

8. Отримував інформацію в рамках зворотного зв'язку?
Конкретні твердження чи дії:

Пропозиції щодо поліпшення:

9. Зміг уникнути типових помилок, як-от ефекту гало, ефекту ріжка, схожості підходів, ефекту контрасту, стереотипів, ухилу в бік нещодавності, поблажливості, головної тенденції та вибіркового сприйняття?
Конкретні твердження чи дії:

Пропозиції щодо поліпшення:

10. Фокусував увагу на перспективах? Чи керівник або менеджер визначив спільно з працівником набір очікувань на наступний звітний період і запропонував працівникові підтримку з тим, щоб допомогти тому досягти реалізації очікувань щодо якості роботи?
Конкретні твердження чи дії:

Пропозиції щодо поліпшення:

11. Добився від працівника визнання справедливості оцінки?
Конкретні твердження чи дії:

Пропозиції щодо поліпшення:

## Планування дій.

Речі, які я продовжуватиму робити:_____
_____
_____

Речі, які я почну робити: _____
_____
_____

Речі, які я віднині не робитиму: _____
_____

## Проведення аналізів виконання посадових функцій та оцінювань якості роботи
## Оцінювання заняття

*Інструкції:* Виділіть кілька хвилин на те, щоб обдумати зміст заняття, ті вправи та види діяльності, в яких ви взяли участь сьогодні.

1. Що вдалося?

_____
_____
_____

2. Що, на вашу думку, можна було зробити по-іншому?

_____
_____
_____

3. Чи є у вас якісь додаткові запитання; якщо так, то які конкретно?

_____
_____
_____

4. Додаткові коментарі:

_____
_____
_____

# 4.10. ДИСЦИПЛІНАРНІ ЗАХОДИ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ

### *4.10.1. Політика щодо санкцій та заходів впливу (США)*

СУД СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ У СПРАВАХ ПРО БАНКРУТСТВО
ОКРУГ НЬЮ-МЕХІКО

Політика щодо виправних та дисциплінарних заходів

Обсяг та мета:

В ідеалі слід сподіватися, що цю політику ніколи не доведеться використовувати, оскільки персонал має працювати весь час з високою якістю. Однак якщо вряди-годи досконалості не буде досягнуто, ця політика підкаже, що слід зробити, щоб повернути позитивну спрямованість роботі.

Судовий секретаріат передбачає об'єктивні та справедливі процедури коригування проблем, пов'язаних з якістю роботи або поведінкою співробітника. Керівники (менеджери) вживають позитивних, послідовних заходів з метою надання працівникам допомоги у виправленні недоліків у роботі та вад поведінки. До числа цих заходів належить наставництво, усні та письмові попередження, відсторонення від роботи та звільнення. Ця політика містить вказівки для керівників щодо того, коли слід ініціювати виправні та дисциплінарні заходи, а коли слід дати працівникам можливість поліпшити роботу. Однак, у залежності від характеру обставин, можна обрати будь-який виправний або дисциплінарний захід, що відповідає обставинам.

Виправні та дисциплінарні заходи стосуються всіх працівників секретаріату суду, що працюють на умовах повної або часткової зайнятості і не є стажерами. Ця політика не може застосовуватися до працівників, які пропрацювали менше року, за винятком заходів, пов'язаних зі зменшенням заробітної плати або відмовою у черговому підвищенні розміру зарплати.

Будь ласка, пам'ятайте, що мета – запобігти потребі будь-коли застосовувати цю політику, а в разі необхідності вирішувати проблеми на найнижчому, найменш каральному рівні.

Підстави виправних та дисциплінарних заходів:

У наведеному нижче списку вказані випадки, коли може знадобитися вжиття виправних або дисциплінарних заходів. Цей список не є вичерпним щодо всіх можливих підстав застосування виправних або дисциплінарних заходів; не означає він і того, що судовий секретар обов'язково вдасться до офіційних заходів у разі виникнення такої проблеми з працівником. Список просто представляє ті види обставин, у разі настання яких може бути застосовано захід.

- Залишення робочого місця
- Відсутність на роботі без офіційно наданого дозволу
- Якість роботи, що не відповідає стандартам
- Нешанобливе ставлення до інших працівників або до громадян
- Вживання хмільних напоїв або речовин, застосування яких перебуває під контролем, або перебування у стані сп'яніння на території, що належить федеральній владі
- Непокора
- Халатність
- Надання сфабрикованих чи викривлених даних з метою добитися призначення або підвищення
- Зловживання федеральним майном, коштами чи документами

- Недотримання вимог Політики щодо автоматизованих систем (наприклад, неправильне використання Інтернету)
- Несвоєчасне виконання завдань
- Несанкціонована відсутність біля комп'ютера (на робочому місці)
- Фізичне насильство
- Крадіжка
- Безчесний вчинок
- Порушення конфіденційності
- Сексуальні домагання щодо іншого працівника
- Порушення застосовної вимоги Кодексу поведінки
- Неспроможність успішно виконати План поліпшення якості роботи (ППР)
- Невиконання правила, політики чи регламенту роботи – як писаного, так і не писаного

Виправні заходи:

Виправні заходи – це спроби керівництва розв'язати питання чи проблеми, перш ніж ті завдадуть серйозної шкоди ефективності працівника у виконанні його чи її посадових обов'язків, та/або виправити некоректну й неприйнятну поведінку. Ефективні виправні заходи покликані позитивно вплинути на якість роботи, без потреби у подальших заходах. Якщо цього не станеться, виправні заходи можуть стати – хоча й не обов'язково – першим кроком керівництва на шляху до ініціювання дисциплінарного провадження. Виправні заходи мають на меті загальне поліпшення ситуації.

Процедури виправних заходів:

А. Неофіційний виправний захід. Неофіційні виправні заходи є спробою вирішити проблеми, перш ніж вони завдадуть серйозної шкоди ефективності працівника. Усні попередження з боку керівництва є зазвичай першим кроком у ситуаціях незначної тяжкості, пов'язаних з порушенням правила, регламенту, норми поведінки, норм безпеки на робочому місці або офіційної інструкції. Коли сталося порушення, з працівником проводиться співбесіда, йому розтлумачується конкретний момент, пов'язаний з якістю роботи, і він нього чекають надання пояснення своєї поведінки.

Усне попередження – це приватний, неофіційний процес, який не фіксується в особистій справі працівника. Неофіційні усні попередження зазвичай робляться одразу після виникнення проблеми або після того, як про неї дізнається керівник. У попередженні вказується на ділянку роботи, що потребує поліпшення, на цілі, яких слід досягти задля поліпшення, а також працівник інформується про те, що неспроможність виправитися призведе до вжиття більш серйозного заходу.

В. Офіційний виправний захід. Офіційний виправний захід у зв'язку з некоректною поведінкою, неадекватною якістю роботи чи неодноразовими менш значними порушеннями складається з письмового попередження та догани. Офіційні виправні заходи вживаються, коли працівник не зважає на неофіційні зусилля або коли характер проблеми вимагає серйознішого реагування.

Письмове попередження та догана містять таку саму інформацію, що й неофіційне усне попередження, проте водночас у них працівник попереджається про потенційні наслідки неспроможності виправити становище. Письмове повідомлення підписується керівником та працівником, із зазначенням дати.

Офіційні виправні заходи фіксуються в особистій справі працівника; проте секретар судуможе викреслити запис про вжиття офіційного виправного заходу з особової справи через один (1) рік, якщо упродовж цього однорічного (1-річного) періоду не було допущено нових схожих порушень.

Неспроможність виправити поведінку чи досягти цілей, зазначених у письмовому повідомленні, означатиме, що секретареві суду рекомендується застосувати дисциплінарну санкцію проти працівника.

Дисциплінарні заходи:

Виправні заходи мають на меті дати працівникові можливість виправитися без серйозних наслідків. Дисциплінарні заходи стосуються більш складних ситуацій. Дисциплінарні заходи пов'язані з втратами у заробітку, пониженням категорії зарплати чи втратою посадового статусу.

A. Відмова у черговому підвищенні зарплати. Цей захід вживається у разі неприйнятного рівня якості роботи працівника, що зафіксовано в офіційній оцінці його роботи.

B. Пониження категорії зарплати (Переведення на менш кваліфіковану роботу). Цей захід зазвичай застосовується замість звільнення, коли 1) встановлено, що працівник продемонстрував неприпустимо низький рівень роботи на посаді, а тому його категорію знижують до рівня, на якому є впевненість, що він працюватиме компетентно; або 2) коли працівник перебуває на керівній посаді, і з'ясовується, що він не здатний виконувати керівні обов'язки та функції на прийнятному рівні, а тому його переводять на посаду, не пов'язану з керівними повноваженнями. Лише секретар суду може перевести працівника на нижчу посаду. Працівник, якого було переведено на нижчу посаду, матиме право претендувати на підвищення лише після отримання загальної задовільної оцінки своєї роботи на нижчій посаді.

C. Відсторонення від роботи. Стандартне відсторонення від роботи є тимчасовою примусовою відсутністю на робочому місці без збереження зарплати, що становить покарання за серйозне службове правопорушення або неодноразові менші порушення. Стандартне відсторонення від роботи є серйозним дисциплінарним заходом, і застосувати його може лише секретар суду. Відсторонення від роботи застосовується, коли факти та обставини конкретної справи вимагають вжиття щодо працівника більш рішучого заходу з тим, щоб добитися від нього поліпшення або виправлення. Рішення про стандартне відсторонення від роботи зазвичай приймається після низки неофіційних попереджень та офіційних доган, що вказували працівникові на необхідність виправлення становища.

До термінових відсторонень від роботи із збереженням зарплати вдаються за таких обставин, коли продовження активного виконання працівником своїх посадових функцій може призвести до шкоди державному майну, може зашкодити інтересам суду або спричинити шкоду самому працівникові, його колегам чи громадськості. Рішення про термінове відсторонення від роботи зазвичай приймається секретарем суду, однак може бути прийнято будь-яким керівником за відсутності секретаря. Якщо за відсутності секретаря ухвалено рішення про відсторонення працівника від роботи, це рішення необхідно негайно довести до відома секретаря суду або його заступника.

D. Звільнення. Звільнення – найбільш серйозний тип дисциплінарного заходу, адже в цьому разі працівник не лише втрачає посаду, але й може втратити перспективу перебування на державній посаді у майбутньому. Перш ніж ініціювати провадження щодо звільнення, слід переконатися, що факти та обставини свідчать на користь висновку, що працівник чітко продемонстрував нездатність продовжувати виконувати свої функції або виявив небажання чивідмовився дотримуватися встановленого кодексу поведінки. Звільнити працівника має право лише секретар суду.

a. Звільнення за незадовільну роботу. Звільнення за незадовільну роботу не може мати підставою саме лише отримання працівником незадовільної оцінки

роботи, якщо щодо працівника не було ухвалено плану поліпшення якості роботи, з яким він не впорався. Перш ніж ініціювати дисциплінарні заходи щодо працівника у зв'язку з низькою якістю роботи, працівник має бути попереджений про наявні у нього чи неї недоліки та отримати письмове попередження щодо наслідків неспроможності виправити становище.

b. Дисциплінарне звільнення. Рішення про звільнення рідко коли ухвалюється після першого порушення, за винятком випадків, коли правопорушення настільки серйозне, що будь-яка інша санкція уявляється неналежною.

E. Оскарження дисциплінарних заходів. Дисциплінарні санкції, що полягають у переведенні на менш кваліфіковану роботу, відстороненні від роботи або звільненні, можуть бути оскаржені працівниками, які не мають статусу стажера. Працівник, що бажає оскаржити санкцію, може подати скаргу відповідно до Політики вирішення трудових конфліктів суду.

ДАТА НАБУТТЯ ЧИННОСТІ: 10 січня 2008 р.

J:\1Personnel\Personnel Manual\22 Corrective Action and Adverse Action\Corrective and adverse actions policy 011008.wpd
Останнє оновлення: 01/10/08

# 4.11. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

### 4.11.1. *Фотографії можливих моделей вірусу до вправи «Вірус»*

### *4.11.2. Описания соционических типов*

*По Вайсбанду*

- Логико-интуитивный экстраверт - "Джек Лондон"
- Логико-сенсорный экстраверт - "Штирлиц"
- Этико-интуитивный экстраверт - "Гамлет"
- Этико-сенсорный экстраверт - "Гюго"
- Логико-интуитивный интроверт - "Робеспьер"
- Логико-сенсорный интроверт - "Максим Горький"
- Этико-интуитивный интроверт - "Достоевский"
- Этико-сенсорный интроверт - "Драйзер"
- Интуитивно-логический экстраверт - "Дон Кихот"
- Сенсорно-логический экстраверт - "Жуков"
- Интуитивно-этический экстраверт - "Гексли"
- Сенсорно-этический экстраверт - "Наполеон"
- Интуитивно-логический интроверт - "Бальзак"
- Сенсорно-логический интроверт - "Габен"
- Интуитивно-этический интроверт - "Есенин"
- Сенсорно-этический интроверт - "Дюма"

*По Гуленко*

- Логико-интуитивный экстраверт - "Предприниматель"
- Логико-сенсорный экстраверт - "Администратор"
- Этико-интуитивный экстраверт - "Наставник"
- Этико-сенсорный экстраверт - "Энтузиаст"
- Логико-интуитивный интроверт - "Аналитик"
- Логико-сенсорный интроверт - "Инспектор"
- Этико-интуитивный интроверт - "Гуманист"
- Этико-сенсорный интроверт - "Хранитель"
- Интуитивно-логический экстраверт - "Искатель"
- Сенсорно-логический экстраверт - "Маршал"
- Интуитивно-этический экстраверт - "Советчик"
- Сенсорно-этический экстраверт - "Политик"
- Интуитивно-логический интроверт - "Критик"
- Сенсорно-логический интроверт - "Мастер"
- Интуитивно-этический интроверт - "Лирик"
- Сенсорно-этический интроверт - "Посредник"

*Описание признаков (дихотомий) соционических типов*

Кто вы? Экстраверт или Интроверт?

Экстраверт вы или интроверт, можно предположить уже по внешним признакам. Как правило, более развитой половиной лица у экстравертов является левая, а у интровертов правая. Активная сторона лица кажется более вытянутой, активный глаз больше и осмысленнее. В целом, лица экстравертов подвижнее, у интровертов мимика сглажена (на лбу практически не бывает морщин).

Экстраверт направлен наружу, обращен к окружающим объектам. Понять других ему легче, чем самого себя. Интроверт как бы отделен от внешнего мира "прозрачной стеной". Себя ему понять легче, чем других. Для экстраверта вопрос самосовершенствования является большой проблемой, он обычно стремится изменить окружающих. Интроверт же

"в чужой монастырь со своим уставом не ходит" и скорее сам постарается приспособиться. Экстраверт склонен к повышенной активности, часто переоценивает свои шансы, поступает опрометчиво. Интроверт наоборот, нуждается в активизации со стороны, всегда экономен в расходовании сил. Ошибочным является мнение, что "экстраверт это общительный весельчак", а "интроверт угрюмый отшельник". В спорных случаях следует понаблюдать, в какой степени человек выделяется на фоне окружающих. Экстраверт не боится открыто противопоставить себя обществу (например, он может демонстративно обособляться). Интроверт же предпочтет не выделяться в компании ни в ту, ни в другую сторону.

Экстраверт пропускает через себя большее количество информации, но рассматривает ее поверхностно. Интроверт думает медленнее. но прорабатывает информацию детально. В обществе экстраверт всегда заметнее интроверта. Экстравертный руководитель видит своей целью расширение производства, увеличение выпуска продукции. Организация его смело участвует в конкуренции, захватывает новые территории, открывает филиалы. Интересы коллектива подчиняются цели, поставленной руководителем. Это сфера крупного бизнеса. Установка оправдана при необходимости быстрого развития отрасли. Интровертный руководитель стремится к усовершенствованию системы отношений в коллективе, повышению качества труда. Он не любит конкуренции, мало интересуется чужими сферами влияния. Это сфера малого бизнеса. Установка способствует стабилизации жизни общества. Обычно изобретателем качественно нового товара является интроверт, а организатором его производства экстраверт.

Экстраверт стремится к ответственности, но не любит обязанностей. Ответственность воспринимается им как привилегия, а обязанность как насилие. У интроверта все наоборот он с удовольствием выполняет свои обязанности и всячески старается уйти от того, что называется ответственностью.

В компании экстраверт обращает внимание на других, старается их "расшевелить", рассмешить, иначе ему скучно. Интроверт стремится привлечь внимание к себе, а если не замечают ему становится неинтересно.

Экстраверт это вдохновитель и организатор. Интроверт прикрывает его тылы. Первый стремится добиться цели, изменить мир. Второй (даже если очень деятелен) скорее избегает неприятностей и неудач. Экстраверт постоянно недоволен тем, что не сделал еще чего-то, а интроверт что проявил "излишнюю активность. Критику за избыточную деятельность первый расценит как комплимент. Для второго же любая неосторожная реплика о том, что он перестарался, может надолго отбить желание действовать. Более устойчивые отношения бывают в браках, где один из партнеров экстраверт, а другой интроверт.

Таким образом:

Экстраверт:

- ориентирован на внешний мир, раскрыт происходящим событиям;
- активен, инициативен, склонен к риску;
- открыто высказывает свое мнение;
- контактен, легко знакомится и также легко расстается с людьми;
- соотносит свои взгляды с мнением окружающих;
- хорошо работает в коллективе.

Интроверт:

- ориентирован на свой внутренний мир и свои впечатления от внешних факторов;
- часто с трудом входит в новые контакты, поэтому имеет узкий круг друзей;
- стремится к тишине, старается защититься от обилия новой информации;
- внешне спокоен, выглядит задумчивым, как правило, молчалив;

- обычно не любит неожиданностей;
- хорошо работает в одиночку.

Кто Вы? Сенсорик или Интуит?

Сенсорика и интуиция это два взаимодополняющих понятия. Интуиция отождествляется идеей, а сенсорика с практикой. Первая имеет отношение к времени, вторая к пространству. В соционике выделяют два вида интуиции: интуицию возможностей (это умение угадывать уже заложенные объекте свойства) и интуицию времени (это возможность к предвидению будущих бытии). Также различают два вида сенсорики это сенсорика ощущений, или способность организовывать пространство (умение создать комфорт, оценить гармонию форм, удобство и неудобство вещей) и сенсорика волевая, и способность завоевывать пространство (умение ориентироваться в нем, проявлять настойчивость, волю, овладение новыми навыками, знаниями).

Сенсорик живет "здесь и сейчас". У него более реалистичное мироощущение. Он практичен и наблюдателен, хорошо разбирается в материальном мире. Выбирает "синицу в руках".

Интуит живет в прошлом или будущем. Он хорошо разбирается в потенциальных возможностях людей, запоминает даты, анализирует прошлые ошибки, видит ход истории. Мечтает о "журавле в небе".

Сенсорик наделен от природы хорошо развитыми органами чувств. У него функционируют как внешние, так и внутренние рецепторы. Поэтому сенсорик хорошо чувствует состояние как чужого тела, так и своего собственного.

Порог чувствительности интуита гораздо выше, поэтому реагирует на внешние и внутренние раздражители с опозданием. Благодаря чему способен длительно не замечать физических неудобств, адаптироваться к боли. Он как бы отделен от своего тела. Собственные ощущения кажутся менее объективными, чем диагноз врача.

Отличаются эти типы даже по глазам. Глаза сенсорика это глаза очень хорошо видящего человека, подмечающего все детали. Походка его отчетлива, самоуверенна. Глаза интуита - "смотрят и не видят". Походка неуверенная, он как бы парит в воздухе и готов каждому уступить дорогу.

У сенсорика развиты ручные навыки. При наличии материальной отдачи, он будет заниматься стандартной, рутинной работой, получая от этого удовольствие. У интуита руки менее ловкие. "Приземленный", нетворческий вид труда не для него. Руками он может мастерить только неповторимые предметы, являющиеся плодом его фантазии.

Для сенсорика физическая оболочка является приоритетной. Ему очень важно, как выглядит партнер (и каково его материальное состояние). Критерием хороших отношений является создание комфортных условий партнеру.

Интуит оценивает содержание выше, чем форму. Для него важен "потенциал роста" партнера. Критерием хороших отношений является раскрытие лучших сторон личности партнера. Для сенсорика нет полноценной любви без телесного обладания объектом. А для интуита нет секса без любви.

В интеллектуальном отношении сенсорик владеет конкретным мышлением. Он исходит из фактов и движется от конкретного к общему. Ученый сенсорик накапливает много практических данных и потом их статистически обрабатывает. У него плохо развито воображение. То, что придумывает сенсорик это простая комбинация уже известного.

Интуит мыслит абстрактно. Факты ему нужны лишь для подкрепления гипотез (когда известному философу Георгу Гегелю заметили, что его теории расходятся с фактами, он ответил: "Тем хуже для фактов"). Интуит смело выдвигает гипотезу, а затем экспериментально подтверждает или опровергает ее. Он наделен творческой фантазией.

Сенсорик силен в прикладном искусстве, танцах, пении (народном) и, конечно, в спорте. Сфера деятельности интуита это наука (математика) и искусство (музыка).

В обществе сенсорики ориентируются на ближайшее прошлое, живя сегодняшним днем. Они "спринтеры". Если цель отдалена во времени, теряют ориентиры.

Интуиты ориентированы будущим, они формируют масштабные изменения, коренные повороты истории. Это "стайеры".

Что же хорошо для брака встреча двух одинаковых типов или сенсорика с интуитом? Сенсорик обычно проявляет инициативу к физическому сближению, а интуит заинтересован в перспективном развитии отношений. Поэтому близкое общение двух сенсориков может быть недолговечно (физическое пресыщение друг другом и неопределенность отношений в будущем). Даже в случае благоприятного развития событий они будут взаимоподавлять друг друга, ощущать тупиковую безысходность в любой неопределенной ситуации. Два интуита также не составят "идеальную" пару (во первых, они могут долго не идти на физическое сближение. Здесь уместен пример из фильма "Блондинка за углом", где герои, которых играют А. Миронов и Е. Соловей, "по-пионерски дружили" 10 лет, пока в их платоническую жизнь не ворвались сенсорики Блондинка со своим братом Геной).

Интуиты будут, во вторых, предъявлять друг другу претензии по плохой организации быта, несвоевременности действий, физической интимной неудовлетворенности.

Поэтому для брака хорошо создание союза: сенсорик интуит. Рядом с любящим сенсориком интуиту становится возможным воспринимать всю полноту жизни. Сенсорик ищет и добивается объекта влечения. Для интуита быть этим объектом означает "материализоваться" в этом мире. Для него собственная сексуальная активность нехарактерна. Интересно рассмотреть чувство ревности в такой паре. Интуит знает, что ничто не изменится от случайных проступков партнера. Ревнует сенсорик (исходя из своего опыта). Эта ревность напоминает интуиту, что он нужен и желанен.

Таким образом:

Сенсорный тип:

- живет здесь и сейчас;
- быстро ориентируется в пространстве;
- практичен и деятелен;
- уверен в себе;
- реалист, многое любит делать своими руками.

Интуитивный тип:

- размышляет о том, что было или, что предстоит;
- интересуется всем новым, даже если это не обещает практического результата;
- проявляет беспокойство о будущем (копит деньги на старость);
- склонен к колебаниям и сомнениям;
- тяготеет скорее к теории, чем к практике, к "ручной работе" не склонен.

Кто вы? Логик или Этик?

Логический тип больше распространен среди мужчин, этический среди женщин. Логические женщины часто выгладят мужеподобно. Они не отвлекаются на такие нерациональные "мелочи", как посещение парикмахерских, косметических салонов, домов моды.

Сила этических типов проявляется по отношению к людям, логических к объективному миру. Этик (эмоциональная личность) прекрасно разбирается в том, "что такое хорошо и что такое плохо". Он умеет налаживать контакты, манипулировать ими, является заботливым (но, как правило, по отношению к "своим людям"). Этическому типу важно не испортить свои связи, поэтому он может обещать не то, что способен выполнить, а то, чего от него "как от хорошего человека" ожидают другие. При этом этик не ощущает себя обманщиком, а, наоборот, "осторожным дипломатом". Для этического типа не существует "прав одного человека среди других людей". Он признает лишь тактику уговоров, просьб,

"уламывания" и "выбивания" того, что ему нужно от других. Лучшим "толкачом", "пробивным типом" является именно этический (особенно этико-сенсорный экстраверт или интроверт). Этик пользуется критериями: "честно-нечестно", "гуманно-негуманно", поэтому объективная истина для него является понятием относительным.

Быть приятным и любимым вот чего виртуозно добивается каждый этический тип. Он легко становится эмоциональным центром коллектива. Видит и понимает не только свои, но и эмоции окружающих. За случайными словами, оговорками, мимикой этик способен разглядеть сложный мир чувств другого человека. Любовь относится к сфере этического мышления. Этик считает себя вправе первым проявить инициативу (Татьяна Ларина Евгению Онегину: "Я к Вам пишу, чего же боле...") Доверяет только своим симпатиям и антипатиям. Никогда не бывает уверен в логичности своего поведения, хотя старается строго выполнять все логические нормативы. Кругозор логических интересов этиков широк, они являются хорошими рассказчиками научных истин (хотя новых логических систем не изобретают). В социальной жизни субъективизм этиков имеет как положительную, так и отрицательную стороны. Они способны как защищать идеалы гуманизма, так и разжигать национальную и религиозную рознь. В любом коллективе этики создают и культивируют сеть неформальных контактов, что часто негативно отражается на интересах дела. Ведь коллектив -"теплая компания" занят исключительно углублением межличностных отношений. В браке партнерство двух этиков может быть либо нежизнеспособным (пример любви Ромео и Джульетты), либо достаточно мучительным с постоянными взаимными упреками, обидами, нотациями и выяснением отношений.

Этику очень важно, чтобы рядом находился партнер, способный контролировать его поступки с точки зрения разумности, привести хаос мыслей в логический порядок, решить практические проблемы. И таким партнером может быть только логик.

Логик (мыслительный тип) все свои поступки совершает, исходя из здравого смысла. Поэтому он уверен в правильности своего поведения, независимо от того, что по этому поводу думают окружающие. Деловые отношения не принесет в жертву этическим (хотя бы потому, что последние для него непонятны). Логик все старается сделать сам. Свою нужность другим доказывает делами. Его самостоятельность проявляется при решении проблем объективного мира. Свою правоту логик подтверждает фактами; уговаривать и просить не умеет (но сам на уговоры поддается). Свои обещания старается сдержать любой ценой. Поступки логический тип оценивает с точки зрения "правильно-неправильно", "разумно-глупо". Он не всегда уверен в этичности своего поведения, поэтому к этическим нормативам относится серьезно и педантично им следует (не проявляя творчества). Логик отличается начитанностью в области художественной литературы, которая дает ему возможность глубже понять чувства людей. Природу своих эмоций логик осознает плохо. Он менее влюбчив, чем этик, но его чувства более стабильны и продолжительны. Боится дать выход своим эмоциям. Логику мужчине легче спросить у возлюбленной: "Выйдешь ли ты за меня замуж?", чем сказать: "Я люблю тебя". Для развития чувств логика требуются сильные эмоции со стороны этика. Логический тип не может найти выхода из ситуации этического кризиса (ему трудно просить прощения). В коллективе хорошо чувствует себя на должности руководителя. Степень его объективности определяется полнотой имеющейся информации. Логики определяют ту часть коллектива, которая твердо ориентирована на поставленные цели и не скатывается на "выяснение отношений".

В браке союз двух логиков весьма проблематичен. Они постоянно поучают друг друга, оставаясь каждый при своем мнении. Ни один из них не чувствует себя по-настоящему любимым. Взаимная интеллектуальная "холодность" приводит к отталкиванию.

Логику нужен этик. Первого во втором привлекают живые эмоции. Второго в первом хладнокровие и ум.

Таким образом:
Логический тип:

- ориентирован на систему, закон и порядок;
- любит анализировать и устанавливать логические связи;
- в интересах дела может игнорировать чувства людей;
- не способен говорить о своих эмоциях, которые устойчивы и скрыты;
- не любит выяснять причины ссор и недоразумений.

Этический тип:

- человек чувства, хорошо разбирается в эмоциях окружающих;
- способен влиять на других своими эмоциями и сам подвержен такому влиянию;
- принимает решение под влиянием симпатий антипатий;
- склонен идти на компромиссы ради хороших отношений;
- сам обидчив и боится обидеть других;
- часто говорит комплименты;
- любовь для него самое важное в мире.

Кто вы? Рационал или Иррационал?

В жизни мы часто получаем либо похвалу за трезвый рационализм, либо упреки за излишнюю рациональность. Что же это за качество личности и чем оно отличается от своей противоположности иррациональности? Эти врожденные различия между людьми напрямую связаны с функциями полушарий головного мозга. У рационала за неподвижным объектом наблюдает правый глаз (левое полушарие), за движущимся левый (правое полушарие). У иррационала наоборот. Эти два противоположных типа можно различить уже по внешним признакам. Рационалы имеют угловатую фигуру, движения их лишены плавности, но всегда направлены и механичны. Тело зажато во многих местах, плохо изгибается (мануальным терапевтам приходится над ним потрудиться). Рационал всегда в тонусе, ему трудно расслабиться, работает равномерно и по плану. У иррационалов фигура имеет плавные линии, осанка как бы "отпущенная". Движения грациозны, без резких остановок. Тело гибкое, незафиксированное, пластическое. Характерное состояние иррационала расслабленность. Ему требуется усилие, чтобы напрячься, работа идет "волнообразно", без графика.

Рационалы способны долго удерживать какое-либо состояние как положительные, так и отрицательные эмоции. Они эмоционально стабильны, предсказуемы. Мало зависят от своих внутренних биоритмов. Для изменения настроения им требуется "веская" внешняя причина. В принципе, рационал способен в достаточной мере управлять своим состоянием: например, заставить себя выполнить работу, несмотря на плохое физическое и эмоциональное самочувствие.

Иррационалы отличаются изменчивостью состояния их настроение может меняться по нескольку раз в день без видимых причин. Оно тесно связано с внутренними биоритмами. Поэтому их психологические реакции для постороннего наблюдателя кажутся немотивированными.

Управление своим состоянием проблема для иррационала. Он вынужден дожидаться эмоционального подъема, чтобы наверстать упущенное на спаде. От этого страдает и качество работы, и график.

Мыслительный процесс у рассматриваемых нами категорий личностей также организован по противоположному способу. Рационалы это рассуждающие типы. Они последовательны, четко излагают мысль, но часто невосприимчивы к альтернативным суждениям. Для "внутреннего диалога" рационалы используют зрительные представления (понять что либо для них означает представить зрительно на "внутреннем экране"). Во внешнем общении особую роль играет слух и речь.

Иррационалы это воспринимающие типы. Они принимают мир как нечто целое, не упуская из внимания факты и объекты, которые не связаны причинно-следственными отношениями.

В разговоре, отвлекаясь на ассоциации, обычно теряют нить рассуждений. Для иррационалов характерна "внутренняя речь" с ее помощью они пытаются разобраться в проблеме. Во внешнем общении особая роль отводится зрению и жестикуляции с прикосновениями.

На социальном уровне рационалы являются как бы базой стабильности общества. Они уважают иерархию системы, не переносят обстановки хаоса. В рациональном обществе экономика носит производительный характер. В целом рационалы не склонны менять свои занятия, профессию. Карьеру делают поступательным образом.

Иррационалы позволяют себе "менять правила игры" в процессе самой "игры". Они по своей природе анархисты, отказываются от фиксированных мировоззрений. Делают экономику "коммерческой" (перемещают товары туда, где они дороже). Иррациональное производство всегда "кустарно" и мелкосерийно. Такие личности первыми подхватывают новые веяния в обществе (они же первыми отказываются от тех начинаний, когда те "приедаются").

В целом иррационалы склонны к переменам взглядов, занятий, профессий, так как надолго их интереса не хватает.

Более устойчивыми бывают отношения в браке, где оба партнера принадлежат к одному типу рациональному или иррациональному.

Таким образом:

Рациональный тип:

- склонен к планированию и доведению дел до завершения;
- стабильно работоспособен;
- не любит менять своих решений, которые обычно хорошо продуманы;
- соблюдает дисциплину сам и требует этого от других;
- стремится все "разложить по полочкам", любит точность и пунктуальность.

Иррациональный тип:

- может начинать сразу много дел, не доводя их до конца;
- его работоспособность связана с изменчивым настроением;
- предпочитает не связывать себя обязательствами, часто отпускает все "на волю случая";
- любопытен, интересуется всеми новинками; обычно действует без подготовки, "веря в свою удачу".

Таблица признаков типовис соціонічних типів особистості

| **Признаки типа** | | | | **Псевдоним** |
|---|---|---|---|---|
| Рациональный | логико- | интуитивный | экстраверт | Джек Лондон |
| | | | интроверт | Робеспьер |
| | | сенсорный | экстраверт | Штирлиц |
| | | | интроверт | Максим Горький |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | этико- | интуитивный | экстраверт | Гамлет |
| | | | интроверт | Достоевский |
| | | сенсорный | экстраверт | Гюго |
| | | | интроверт | Драйзер |
| Иррациональный | интуитивно- | логический | экстраверт | Дон Кихот |
| | | | интроверт | Бальзак |
| | | этический | экстраверт | Гексли |
| | | | интроверт | Есенин |
| | сенсорно- | логический | экстраверт | Жуков |
| | | | интроверт | Габен |
| | | этический | экстраверт | Наполеон |
| | | | интроверт | Дюма |

### *4.11.3. Типологія Маєрс-Бріггс*

Материал из Википедии — свободной энциклопедии

**Типология Майерс-Бриггс** — типология личности, возникшая на базе идей Юнга в 40-х годах XX века, и получившая широкое распространение в последние десятилетия в США и Европе.

#### *Мировой опыт применения типологии Майерс-Бриггс*

Идентификатор типов Майерс-Бриггс широко применяется в бизнесе, и частности в некоторых крупных западных компаниях. В США до 70 % выпускников средних школ проходят определение типа личности с помощью MBTI для целей выбора будущей профессии.[1] Изучение типологии Майерс-Бриггс одобрено Американской Психологической Ассоциацией в рамках продолжения образования по Категории 1 для психологов. [2].

#### *История типологии Майерс-Бриггс*

Типология Майерс-Бриггс изначально разрабатывалась Изабель Майерс-Бриггс и её матерью Кэтрин Бриггс на основе работы «Психологические типы» швейцарского психиатра Карла Густава Юнга. Первые публикации Кэтрин Бриггс относятся к концу 1920-х. Первая версия теста Майерс-Бриггс — Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) — появилась в 1942 году, первая версия руководства по использованию типологии — в 1944 году.

В 1972 году был создан *Center for Applications of Psychological Type* (CAPT), ведущий исследовательскую деятельность и осуществляющий подготовку специалистов по применению MBTI. Широкую популярность тест MBTI и типология Майерс-Бриггс стали приобретать после того, как права на его продажу (в 1975 году) получила *Consulting Psychologists Press*, занявшаяся его продвижением. В том же (1975) году под эгидой CAPT была проведена первая конференция, посвящённая типологии Майерс-Бриггс, которая и

теперь проводится каждые 2 года. В 1979 году была учреждена *Association of Psychological Type* (APT), представляющая интересы MBTI, а также занимающаяся подготовкой непсихологов для работы с этим тестом. В немалой степени популярности типологии Майерс-Бриггс среди широких масс способствовала публикация в 1984 году популярной книги D. Keirsey и M. Bates. Значительная часть исследований по типологии Майерс-Бриггс публикуется в журнале *The Journal of Psychological Type*.

Об истории типологии Майерс-Бриггс в России можно заметить, что первое её упоминание в СССР относится к 1978 году, а первый краткий очерк был опубликован в 1984 году.

### *Основы типологии: шкалы и типы*

Myers-Briggs Type Indicator предназначен для определения одного из 16 типов личности. Он включает в себя 8 шкал, объединенных попарно. Назначение типологии и тестов — помочь человеку в определении его индивидуальных предпочтений, — какие полюса шкал ему *более* соответствуют.

1. **Шкала E—I** — ориентация сознания:
   - **E** (**E**xtraversion, экстраверсия) — ориентация сознания наружу, на объекты,
   - **I** (**I**ntroversion, интроверсия) — ориентация сознания внутрь, на субъекта;
2. **Шкала S—N** — способ ориентировки в ситуации:
   - **S** (**S**ensing, ощущение) — ориентировка на конкретную информацию,
   - **N** (i**N**tuition, интуиция) — ориентировка на обобщённую информацию;
3. **Шкала T—F** — основа принятия решений:
   - **T** (**T**hinking, мышление) — рациональное взвешивание альтернатив;
   - **F** (**F**eeling, чувство) — принятие решений на эмоциональной основе;
4. **Шкала J—P** — способ подготовки решений:
   - **J** (**J**udging, суждение) — предпочтение планировать и заранее упорядочивать информацию,
   - **P** (**P**erceiving, восприятие) — предпочтение действовать без детальной предварительной подготовки, больше ориентируясь по обстоятельствам.

Сочетание шкал дает обозначение одного из 16 типов, например: ENTP, ISFJ и т. д.

Д. Кейрси (D. Keirsey), развивая идеи Майерс и Бриггс, выделяет четыре группы типов, называя их *темпераментами*: NT, NF, SJ, SP.

### *Диагностика типов по системе Майерс-Бриггс*

Существуют разные способы диагностики типов по системе Майерс-Бриггс — интервью, проективные методы, ситуационно-поведенческое тестирование, а также классические тестовые варианты определения индивидуальных предпочтений.

#### Тестовые варианты определения типа

На основе MBTI возникли и другие тесты — в частности, онлайн тест Д.Кейрси (Keirsey Temperament Sorter), детский тест Мёрфи — Мейзгейера (Murphy & Meisgeier) и др. В России преимущественно используется версия опросника Майерс-Бриггс, адаптированная Ю. Б. Гиппенрейтер; существуют и другие варианты адаптации этого диагностического инструмента. Также широко применяется адаптированный вариант опросника Кейрси (адаптация Б.В. Овчинникова, К.В. Павлов, И.М. Владимирова, Е. П Ильина).

### *Типология Майерс-Бриггс в научных дисциплинах*

За последние 20 лет было проведено большое количество эмпирических исследований по уточнению тестовых методик MBTI (T. Carskadon); по поиску психофизиологических коррелятов юнговских дихотомий (J. Newman); исследовались также особенности

взаимодействия представителей разных типов по Майерс-Бриггс (J. Butt & M. Heiss, A. Avila) и др.

В целом, в научных дисциплинах типология Майерс-Бриггс выступает как *самостоятельным предметом изучения специалистов* (Овчинников Б. В., Абельская Е. Ф., Tammy L. Bess and Robert J. Harvey и др.), так и *диагностическим методом*, использующимся для исследований в различных областях — таких как психология менеджмента и организационное развитие, психологические аспекты педагогики и обучения (теория стилей обучения или когнитивных стилей), медицинская психология и др. (Harvey J. Brightman; George H. H., Perino T., Filbeck G; P. Hatfield and Ph. Horvath; V. Stevens и др.).

### *Отличия типологии Майерс-Бриггс от типологии Юнга*

В типологии Майерс-Бриггс и типологии Юнга используются разные функциональные модели типа.

Юнг в отношении рациональности и иррациональности также применял термины «суждение» и «восприятие»:

«Я обозначаю оба предыдущих типа как рациональные или как типы суждения, потому что они оба характеризуются приматом функций разумного суждения.»[3]

«Я обозначаю оба очерченных типа как иррациональные на том уже указанном основании, что они основывают весь свой образ действия не на суждении разума, а на абсолютной силе восприятия.»[3]

Таким образом, Изабель Майерс «суждением»/«восприятием» не вводила нового понятия, а лишь выбрала одно из обозначений Юнга для «рациональности»/«иррациональности». Однако при этом, изменив функциональную модель типов Юнга.

Принципиальные отличия в моделях типа этих типологий существуют для интровертных типов. Интровертные типы в типологии Майерс-Бриггс имеют доминирующую и вспомогательную функции как у юнговских типов с иным значением рациональный/иррациональный (решающий/воспринимающий). Например интровертный тип с доминирующим мышлением (это рациональная/решающая функция) у Юнга является рациональным, а в типологии Майерс-Бриггс иррациональным/воспринимающим; на примере конкретных типов — тип INTP в типологии Майерс-Бриггс имеет первые 2 функции как у юнговского типа INTJ (интровертный мыслительный с вспомогательной интуицией), и наоборот. У Юнга рациональными называются только типы с доминирующей рациональной функцией, а иррациональными только типы с доминирующей иррациональной функцией, и это не зависит от признака экстраверсии/интроверсии типа.

Также, у некоторых последователей Майерс-Бриггс (Joe Butt, Marina Heiss) наблюдается отличие в функциональной модели в отношении параметра экстраверсия-интроверсия у 3-й функции. У Юнга параметр экстраверсия-интроверсия 3-й функции отличается от такового у доминирующей функции, в то время как у некоторых последователей Майерс-Бриггс он совпадает.

Другое отличие между типологиями в том, что понимание последователями Майерс-Бриггс содержания 8 функций (их 8 с учётом экстраверсии/интроверсии) Юнга может отличаться как от понимания другими последователями, так и самим Юнгом. Это является следствием того, что уделив большое внимание развитию MBTI, значительно лучше были проработаны бинарные признаки, лежащие в основе данного теста, нежели функции Юнга.

### *Типология Майерс-Бриггс и соционика: разные типологии*

Соционика — типология личности, созданная Аушрой Аугустинавичюте на базе типологии Юнга и получившая распространение в некоторых странах бывшего СССР. В настоящее время, в виду существенной недостаточности экспериментального обоснования, соционика пока не признана официально разделом психологии как науки и является больше

движением энтузиастов. Основные теории соционики были сформулированы Аугустинавичюте в 70-х и начале 80-х годов. Между соционикой и типологией Майерс-Бриггс существует много сходства, но присутствуют и теоретические разногласия, в частности, по поводу функциональной модели типа.

### *Критика теста MBTI*

Выявилось, что некоторые шкалы «не работают» на клиническом уровне диагностики: об этом свидетельствуют не только накопленные эмпирические данные психологов-профессионалов, но и результаты исследования Е. Ф. Абельской (автора одной из последних адаптированных версий MBTI [форма F]): «Как показал <… > факторный анализ, айтемы методики образуют четыре фактора, два из которых ясно интерпретируются в соответствии с теоретическими конструктами (TF и EI), а два имеют смешанный характер и указывают на концептуальную близость конструктов S и J, N и P» [4] (ср. с зарубежным исследованием 1989 года). Если для задач исследований социологического характера такие результаты вполне удовлетворительны, то для индивидуальной диагностики — нет, так как подобные «неточности» определяют высокую вероятность ошибки в определении типа конкретного человека.

Типологический подход предполагает наличие ярких «типов», бимодальное распределение ответов по дихотомической шкале. В то время как в исследованиях распределение ответов тяготеет к нормальному с центром в равновесии для всех 4-х бинарных признаков (мышление-чувство, экстраверси-интроверсий, и др.) Таким образом, большое количество людей будет отнесено к существенно разным типам при наличии незначительной разницы в измеренных тестом значениях. Также такая ситуация повышает вероятность ошибки измерения.[5][6].

Следует отметить, что существует *два подхода* к диагностике личности — «факторный» и «типологический». Каждый из них имеет как свои преимущества, так и ограничения (подробнее о двух подходах см. [7]), решая принципиально разные задачи. В целом, при типологическом подходе происходит закономерное «огрубление» индивидуально-психологических характеристик конкретного человека.

## Примечания

1. ↑ Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999., с. 73
2. ↑ Шиян, А. А. Руководство по социальным технологиям
3. ↑ 1 2 К. Юнг «Психологические типы»
4. ↑ Абельская Е. Ф. Типоведческое исследование психического склада личности : автореф. дис. … канд. психол. наук : 19.00.01
5. ↑ McCrae R.R., Costa P.T. (1989) Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator From the Perspective of the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality*. vol. 57 p. 17-40 pmid = 2709300 doi = 10.1111/j.1467-6494.1989.tb00759.x
6. ↑ Stricker, L J; Ross, J (1964). "An Assessment of Some Structural Properties of the Jungian Personality Typology". *Journal of Abnormal and Social Psychology* **68**: 62-71.
7. ↑ Овчинников Б. В., Владимирова И. М., Павлов К. В. Типы темперамента в практической психологии. — СПб., Речь, 2003. — 288 с.

## См. также

- Соционика
- 16-факторный личностный опросник
- NEO PI-R
- Когнитивный стиль
- Психология личности

## Книги и статьи


- *Авила А.* Найди свою любовь! Типы людей и их совместимость.. — М: Астрель, 2004. — ISBN 5-17-024935-7. мягкая обложка, 304 стр. — Alexander Avila. Love Types. 1999.
- Блюмина Т. А. Вековые натуры в семье, школе, обществе. — М.: 1996.
- Ваганов П. С. Человек, риск, безопасность. — СПб., изд-во СПбГУ, 2002. — 160 с.
- *Каммероу Дж. М., Баргер Н. Д., Кирби Л. К.* Ваш психологический тип и стиль работы. — Пер. с англ. А.Багрянцевой.. — М: Изд-во Института Психотерапии, 2001. — ISBN 5-89939-046-8. — 224 с — Jean M. Kummerow, Nancy D. Barger, Linda K. Kirby. Work Types. Warner Books, A Time Warner Co., 1997.
- Короленко Ц. П. Психофизиология человека в экстремальных условиях. Л.: Медицина — 1978.
- Крёгер О., Тьюсон Дж. Типы людей: 16 типов личности — М.: Персей — Вече — АСТ. — 1995. — 544 с; 2-е изд.: М.: 2005. — 352 с — Otto Kroeger, Janet Thuesen. Type Talk.
- Крёгер О., Тьюсон Дж. Типы людей и бизнес. — М.: Персей — Вече — АСТ. — 1995. — 560 с; 2-е изд.: М.: 2005. — 477 с — Otto Kroeger, Janet Thuesen. Type Talk at Work.
- Крёгер О., Тьюсон Дж. Шестнадцать дорог любви. — М.: Персей — Вече — АСТ. — 1995. — 430 с — Otto Kroeger, Janet Thuesen. 16 Ways to Love Your Lover.
- Ливер Б. Л. Обучение всего класса. — М.: Новая школа, 1995. — Betty lou Leaver. Teaching the Whole Class.
- Овчинников Б. В., Павлов К. В., Владимирова И. М. Ваш психологический тип. — СПБ.: «Андреев и сыновья», 1994. — 238 с — В книге имеются значительные совпадения по тексту с англоязычной книгой: Keirsey D., Bates M. Please Understand Me.
- Овчинников Б. В., Владимирова И. М., Павлов К. В. Типы темперамента в практической психологии. — СПб., Речь, 2003. — 288 с.
- Павлов К. В. Ваш психологический тип. — Киев: Кофр, 1996. — см. Овчинников, Павлов, Владимирова. То же самое, но под одной фамилией.
- Петрова Е. Ю. Психологические типы Юнга. — СПб, «Мебиус», 1997. — 56 с — «Гибрид» соционики и типологии Кирси.
- Практическая психология для менеджеров (под ред. М. К. Тутушкиной). — М., «Филин», 1996. — 368 с.
- Практическая психология для преподавателей (под ред. М. К. Тутушкиной). — М., «Филин», 1996. — 328 с.
- Психодиагностика основных типологических характеристик личности (сост. Овчинников Б. В., Павлов К. В., Тутушкина М. К.) — СПб., СПб. гос. архит.-строит. ун-т, 1994. — 56 с.
- Советы психолога менеджеру (под ред. Тутушкиной М. К.) — СПб., СПб. гос. арх.-строит. ин-т, 1994. — 194 с.
- Тайгер П., Баррон-Тайгер Б. Делай то, для чего ты рождён. М. — 2005. — 688 с, пер. с англ. — Paul Tieger, Barbara Barron-Tieger. Do What You Are: Discover the Perfect Career for You through the Secrets of Personality Type. (Внимание! Перевод данной книги некорректен, допускаются серьёзные искажения терминологии!)
- Тайгер П., Баррон-Тайгер Б. Какого типа Ваш ребёнок. М. — 2005. — 448 с, пер. с англ. — Paul Tieger, Barbara Barron-Tieger. Nurture By Nature.
- Тайгер П., Баррон-Тайгер Б. Читать человека как книгу. — М.: АСТ, 2000. — 288 с — Paul Tieger, Barbara Barron-Tieger. The Art of Speed Reading People.
- Тигер П. Д., Баррон-Тигер Б. Делай то, для чего ты рождён. — М.: Армада, 1996. — 491 с — Paul Tieger, Barbara Barron-Tieger. Do What You Are: Discover the Perfect Career for You through the Secrets of Personality Type. В переводе допущены грубые ошибки, затрудняющие понимание.

- Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999.
- Фрид Дж., Бирнбаум Д. Чтение личности. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. — 288 с.
- *Хеджес П.* Анализ характера, или типология по Майерс-Бриггс. — М: Эксмо, 2003. — ISBN 5-699-03114-6 — 320 с — Patricia Hedges. Understanding your personality. With Myers-Briggs and more. 1993.
- *Хеджес П., Коэн Д.* Тайны характера. — М: ЭКСМО, 2004. — ISBN 5-699-07779-0 — 512 с, ил.
- Шиян, А. А. Руководсто по социальным технологиям. Электронный ресурс/ 1-е изд. — 2001/Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/archive/shijan%5Frukovodstvo/
- *Шнейдерман Б.* Психология программирования: человеческие факторы в вычислительных и информационных системах.. — М: «Радио и связь», 1984. — Ben Shneiderman. Software Psychology. (Книга интересна скорее исторически — как первая более-менее подробная публикация о типологии Майерс-Бриггс на русском языке всего на нескольких страницах).
- *Щёголев И. В.* 16 типов личности — 16 типов почерка.. — СПб: Питер, 2005. — ISBN 5-469-00047-8 — 144 с, ил.
- Лытов Д. «Соционика и MBTI: коллеги или конкуренты?»
- Лытов Д. «Зарубежная типология Юнга сегодня: неизвестное об известном»
- Духовской Т. А., Лустач А. В. *Дихотомии или аспекты? Основное отличие соционики и западной типологии психики*
- *Типы личности в состоянии стресса / Types unfer stress* — по материалам Д.Дина: англоязычный вариант авторских текстов и их перевод на русский язык
- Родионова Д. Е. *Исследование особенностей защитно-коупинговых стратегий в связи с типологическими характеристиками личности*. Статья опубликована в журнале «Психологическая наука и образование», 2007, № 5 (стр.259-266)
- Родионова Д. Е. *Соотношение типологических особенностей и защитных механизмов личности: гендерный аспект*. Статья опубликована в журнале «Вопросы гуманитарных наук», 2008,№ 3 (стр. 331—334)


## Ссылки

Общая информация
Типология MBTI

- http://www.typelogic.ru
- Center for Applications of Psychological Type
- Association for Psychological Type
- Опросник Кейрси в "Энциклопедии психодиагностики"
- онлайн-тест SPT
- онлайн-тест

онлайн тест Д.Кейрси

## 4.12. СУДОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

### *4.12.1. Керівництво для адміністраторів суду (США)*

# ASSESSMENT CENTER

для руководителей
ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ
УПРАЖНЕНИЯ, КЕЙСЫ

*Практические материалы для проведения Assessment Cente*

В данном разделе приведены образцы практической части Assessment Center, проводившегося в нашей компании. Эти материалы могут использоваться в новом Assessment Center как в неизменном виде, так и в адаптированном варианте под новые компетенции и содержание оцениваемой деятельности.

Итак, основой проведенного Assessment Center была модель, состоявшая из пяти компетенций (см. Приложение 2).

Матрица упражнений выглядела следующим образом (табл. 15).

**Таблица 15.** Матрица упражнений для Assessment Center (заливкой обозначены компетенции, проявление которых можно наблюдать в определенном упражнении)

| **Упражнения** | Вакансии | журнал | In-Basket | Ошибочный счет | Поездка | Телеграмма | Рабочая пятница |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Компетенции | | | | | | | |
| Работа в команде | | | | | | | |
| Инновативность, гибкость | | | | | | | |
| Планирование | | | | | | | |
| Организация | | | | | | | |
| Самоконтроль | | | | | | | |

Упражнения между собой соединялись определенным сюжетом, что позволило наиболее полно вовлечь участников в процесс. Недостающая информация «добиралась» из интервью по компетенциям.

Далее приведен сценарий Assessment Center со всеми раздаточными материалами для участников, ведущего и наблюдателей.

**Сценарий Assessment Center на примере телекоммуникационной компании**

*Сюжет (легенда)*

Для участников Assessment Center был разработан сюжет, вовлекающий их в процесс и объединяющий между собой упражнения.

Ведущий: «Вы являетесь сотрудниками телекоммуникационной компании "НоваТел", в этом году ваша компания отмечает 5-летний юбилей с момента ее основания. В связи с этим событием PR-служба компании (в нашем лице) помимо вручения сотрудни-

кам памятных подарков и корпоративного празднования юбилея готовит 1-й выпуск полномасштабного корпоративного издания. Он будет включать в себя как интервью с руководителями "НоваТел", профессиональные консультации сотрудников компании и курьезные случаи из их практики, обзор последних новостей на рынке связи и знакомство с новыми услугами, так, конечно же, и подробный рассказ о праздновании юбилейного мероприятия.

Все дальнейшие задания, которые вам предстоит выполнить, будут служить материалом для написания статей данного выпуска (также вместе с предоставлением участникам отчетов о прохождении Assessment Center; можно сделать небольшой отчет в виде макета заявленного корпоративного журнала с краткими комментариями и фотографиями, естественно, соблюдая этические, психологические и деловые аспекты Assessment Center). Каждый внесет свой важный вклад в издание журнала».

**Вариант последовательности проведения упражнений**

1. Упражнение «Вакансии»

Ведущий: «В одной из первых рубрик в журнале "Наш персонал" планируется освещение кадровых вопросов компании: ротации персонала, знакомства с новыми сотрудниками, оценки кадрового резерва и т.д. Сейчас предстоит выполнить упражнение, где вам как руководителям необходимо будет решить вопросы о наборе новых сотрудников, чьи имена, возможно, появятся в данной рубрике (табл. 16, 17)»

Таблица 16. Инструкция для ведущего. Упражнение «Вакансии

| **Этапы упражнения** | **Наблюдаемые компетенции** | **Время** |
|---|---|---|
| **Упражнение «Вакансии»** | **Работа в команде** | **Общее время 40 мин.** |
| 1. **Подготовка**<br>Каждый участник получает свою инструкцию.<br>**Инструктаж**<br>«Вы — начальники отделов компании "НоваТел". На данный момент организация испытывает острую необходимость в людях; для полноценной ее деятельности не хватает по крайней мере 20 специалистов разного профиля. Однако компания находится сейчас в затруднительном финансовом положении и может позволить себе ограниченный набор сотрудников. Через несколько дней вам нужно представить конкретную информацию руководству о наборе сотрудников (количество, должность), исходя из финансовых возможностей компании. Представленную информацию вы должны будете подкрепить аргументами. Сегодня вечером все вы решили собраться в конференц-зале и вместе обсудить проблему набора сотрудников. Каждый из вас заинтересован и нуждается по-своему в том или ином количестве сотрудников, имея на то свои обоснования и причины, которые необходимо привести при выдвижении своих предложений».<br>*На данный момент компания может себе позволить:*<br>Вариант 1. *Найм 2-х специалистов и 1 заместителя начальника отдела, повышение з/платы 3-м специалистам.*<br>Вариант 2. *Найм 3-х специалистов, повышение з/платы 4-м сотрудникам.*<br>Вариант 3. *Найм 3-х сотрудников вне зависимости от их должностного статуса и поднятие з/платы 1 сотруднику*<br>Ваша задача Принять согласованное решение по результатам обсуждения о том, в каком количестве и в каких специалистах нуждается компания, подтвердив это аргументами. Время обсуждения — 30 мин. Потом кто-то из вас должен озвучить принятое решение | 10 мин. |

| | |
|---|---|
| 2. Групповая работа Участники обсуждают. Через 10 мин. работы ведущий вводит осложняющие условия: о том, что остается только один вариант решения — №3. При этом ведущий объявляет, что общее время работы сокращено до 20 мин., поэтому осталось 10 мин. до конца работы. Участники продолжают обсуждение | 20 мин. |
| 3. Выступление участников | **5** мин. |
| 4. Работа наблюдателей | **5** мин. |

**Таблица 17.** Бланк наблюдения. Упражнение «Вакансии»

| **Работа в команде** | | |
|---|---|---|
| **Уровни** | **Индикаторы** | **Заметки наблюдателя** |
| **А в дополнение к уровню В** | 1. Использует навыки активного слушания<br>2. Выясняет потребности участников конфликта и предлагает конструктив ные пути их решения<br>3. Помогает приводить аргументы коллегам в пользу их предложений | |
| D | 1. Избегает обшения с коллегами, «держится в стороне» либо перебивает, не слушает.<br>2. Провоцирует конфликты. 3. Лоббирует только свои интересы, выдвигая их, не аргументирует | |

**Инструкция для начальника отдела бухгалтерского учета**

«Вы — Мария Ивановна, начальник отдела бухгалтерского учета, работаете в компании около 5 лет, почти с ее основания, а начинали с должности помощника бухгалтера. Недавно вышли замуж и в ближайшем времени планируете уйти в декретный отпуск и посвятить свое время семье. Вы хотели бы найти себе заместителя на период своего отсутствия. На данный момент Вы не можете никому из подчиненных доверить свои обязанности — многие недостаточно мотивированы, другие — слишком молоды. Также Вы предполагаете, что, несмотря на довольно нейтральные взаимоотношения в коллективе, многие бы с радостью заняли Ваше место, чего Вы опасаетесь по своим личным соображениям. Вы максимально заинтересованы ускорить процесс поиска нового работника, тем более что раньше не вставал вопрос о возможности введения дополнительной штатной единицы. Отношения с начальниками отдела у Вас дружественные, за исключением начальника отдела продаж, которого Вы считаете "выскочкой"; его чрезмерное внимание к своей персоне раздражает многих. Вы практически уверены, что он будет настаивать на необоснованном увеличении штата в своем отделе, поэтому Вы проголосуете против».

**Инструкция для начальника отдела по работе с персоналом**

«Вы — Екатерина Владимировна, начальник отдела по работе с персоналом. В компании работаете уже 1,5 года, за это время успели нажить себе и врагов, и друзей. Особенно напряженные отношения — с начальником технического отдела Николаем Петровичем. Причиной конфликта послужила постоянная текучка технических специалистов отдела и поиск новых сотрудников, которым Вам зачастую приходится заниматься самой. Попытки разговора с Николаем Петровичем о проблеме и предложение смены политики руководства в отделе не увенчались успехом (Вы придерживаетесь диаметрально противоположных мнений на этот счет). Если встанет вопрос о найме специалистов в его отдел, Вы решили, что всеми силами будете препятствовать этому. На данный момент в Вашем

отделе 7 человек, в найме новых сотрудников острой необходимости нет, так как подчиненные успешно и качественно выполняют работу. С другой стороны, есть потребность повысить им зарплату, учитывая, что она давно не менялась. Зная предложения на сегодняшнем рынке труда. Вы осознаете, что в ближайшем времени просто можете лишиться половины своих сотрудников; искать новых на их место — нецелесообразно, поскольку потребуется гораздо больше временных, моральных и финансовых затрат. Недавно Вы оказались невольным свидетелем разговора своих 4-х сотрудников, которые в ближайшем времени планируют искать новую работу. Вы намерены поднять зарплату 4-м сотрудникам».

**Инструкция для начальника отдела продаж**

«Вы — Кирилл Владимирович, начальник отдела продаж. В компании работаете около года, за это время значительно выросли продажи и были заключены несколько контрактов на поставку продукции с крупными клиентами на выгодных условиях.

Воодушевившись успехами и заручившись поддержкой руководства, Вы решили не останавливаться на достигнутом и добиваться новых результатов, в перспективе надеясь получить должность начальника службы. Для этого, среди прочего, крайне необходимо поднять зарплату трем Вашим подчиненным, ведь уровень зарплат не пересматривался в компании более года. Также нужно взять в отдел минимум двух новых специалистов, поскольку, именно Ваше подразделение занимает в компании стратегически важное место и приносит значимую часть дохода. Вы глубоко убеждены в своей правоте и настроены добиться на совещании решения в свою пользу. Отношения с начальниками других отделов у Вас нейтральные, за исключением Марии Ивановны, руководителя бухгалтерии. Вам кажется, что бухгалтерия нарочно постоянно задерживает оплату счетов. Поэтому Вы предполагаете, что на совещании Мария Ивановна может вставлять "палки в колеса"».

**Инструкция для начальника отдела технической поддержки**

«Вы — Николай Петрович, начальник отдела технической поддержки. Проработали в компании около 5 лет, получив за это время множество поощрений, в том числе и профессиональных наград. Что касается нехватки персонала — для Вас это постоянная проблема, связанная с открытием новых точек продаж услуг и увеличением масштаба технических работ. Спрос на технических специалистов высок, а соискателей не так много, тем более профессионалов. В Вашем отделе работают два «старых» сотрудника и постоянно меняющийся состав новых в количестве 3-х человек, двое из которых недавно уволились, и им снова надо искать замену. По штатному расписанию Вы можете взять еще одного специалиста. В идеале планируете набрать 4-х новых сотрудников. Вы считаете, что команда технических специалистов — одно из самых важных звеньев в компании, чью деятельность часто недооценивают, но без кого большая часть работы в компании просто бы остановилась. В отношении других начальников у Вас есть свое мнение, все они не так давно работают в компании, слишком молоды и озабочены пока только лишь собственными амбициями. Стараетесь избегать с ними лишних контактов, однако с начальником отдела по работе с персоналом приходится частенько конфликтовать на почве подбора специалистов. Они находят некомпетентных сотрудников, которые не могут долго удержаться в компании, но за неимением выбора и времени Вам часто приходится идти на уступки и брать их».

**Инструкция для начальника юридического отдела**

«Вы — Игорь Львович, начальник юридического отдела. В компании работаете недавно, 3 дня назад закончился испытательный срок. Отношения с подчиненными (5 человек) у Вас не сложились, в последнее время с их стороны дело доходит до откровенного саботажа своих обязанностей. В идеале Вы мечтаете поменять всех сотрудников отдела и

набрать новых. На первом этапе заменить по крайней мере 2-х человек, с которыми отношения особенно накалены. Вы предполагаете, что отчасти проблема возникла по Вашей вине, поскольку функции в отделе и должностные обязанности были распределены не очень грамотно. Но как руководитель и как новый человек в компании Вы не можете вслух признать свою вину и озвучить причину, по которой необходимы новые сотрудники. Официально Вы собираетесь оперировать теми доводами, что компании могут в любой момент понадобиться компетентные сотрудники, способные представлять ее интересы в суде, и тем, что с договорной работой — аврал. На первое время Вы хотите взять на работу 2-х новых сотрудников. В случае неудачи Вы опасаетесь, что нынешние работники своим поведением могут дискредитировать работу и репутацию отдела, что поставит под сомнение Ваше дальнейшее пребывание в компании. С начальниками других отделов поддерживаете нейтральные отношения».

2. Упражнения In-Basket и «Рабочая пятница»

Ведущий: «Сейчас вам как руководителям будет необходимо продемонстрировать один из важных методов управленческих компетенций — планирование и организация. Вам будет дана задача, о методах решения которой вы сможете поделиться на страницах журнала в рубрике "Интервью руководителей"».

**In-Basket**

Условия. Вы — Иван Михайлович Карпов, отец семейства и начальник городской службы благоустройства территории «Зеленый остров».

Ваше окружение. Соня — *Ваша жена.* Яков — *сын.*

Инесса Михайловна Козлова — *дворник.* Петр Семенович —*рабочий.*

Игорь Васильевич Максимов — *представитель администрации города.*

Мария Семеновна Сотовикова — *представитель ЖКХ «Наш город».*

Лена Зябликова — *студентка-стажер.*

Алексей Смирнов — *менеджер компании «Гринвуд».*

Наталья — *менеджер компании «Вальс цветов».*

Сегодня 25 апреля, четверг, Вы получили поручение от администрации города по озеленению территории Вашего города на ближайшем субботнике 27 апреля, где предполагается благоустройство нового микрорайона. К субботнику Вам необходимо закупить саженцы деревьев и кустарников, а также цветочную рассаду.

На закупку саженцев и рассады у Вас есть сегодня и завтрашний день. Ситуация осложняется тем, что накануне майских праздников несколько Ваших сотрудников ушли в отпуск и в итоге осталось трое: дворник, рабочий и студентка-стажер, и этой рабочей силы явно недостаточно Для реализации Ваших планов.

Сегодня Вам также нужно встретить на вокзале Вашего сына, возвращающегося с командировки, и у Вас с ним будет немного времени, чтобы переговорить, так как вечером этого же дня он уезжает в отпуск на море на 2 недели. К. сожалению, никто другой не может встретить сына: жена и теща находятся на даче, и предупредить сы на тоже невозможно — у него уже 2 дня отключен сотовый телефон.

Помимо этого, на днях Вам поступила очередная жалоба из ЖКХ «Наш город» относительно уборки некоторых территорий и личные претензии к качеству выполняемой работы дворником — Инессой Михайловной. Сегодня Вы хотите переговорить с ней и принять какое-то решение, поскольку завтра Вам назначена встреча с администратором ЖКХ по этому поводу.

Крометого, завтра вечерому Вас назначенавстречав администрации города по поводу подготовки и готовности к субботнику. Также остались нерешенными и другие вопросы.

Сегодня с утра Вы решили просмотреть корреспонденцию, которая пришла на Ваше имя, и составить план работы на эти 2 дня (25 и 26 апреля). Также Вы планировали разобрать и структурировать рабочую документацию, накопившуюся за долгое время. Вы предполагаете, что в среднем это займет около 2-х часов.

Ваш рабочий день начинается в 9.00 и заканчивается в 18.00; в перерыв, с 13.00-14.00, Вы, как правило, отсутствуете в офисе и обедаете дома, который расположен рядом с Вашей работой. Еще одна причина, по которой Вам необходимо появиться дома в обед — покормить домашних животных: обычно их кормит жена или дочь, но в данное время они находятся на даче.

Просмотрите поступившую информацию и запишите в ежедневнике Ваш план действий в ответ на данную информацию: напишете ли Вы ответную записку, назначите ли срок, решите ли задачу тотчас или после или вообще ничего не предпримете — все зависит только от Вас.

У Вас есть 1 час на то, чтобы составить план. Сегодня — 25 апреля, 9:00. Информация 1

Здравствуй, отец!

Что-то случилось с телефоном, и у меня не было возможности позвонить, поэтому отсылаю тебе это письмо. Я приезжаю из Рязани 25.04 на вокзал в 17.15, номер поезда и вагона я сообщал ранее. Потом, как ты помнишь, в 20.00 мне нужно выезжать в аэропорт, поэтому у нас с тобой будет немного времени, чтобы поболтать; у меня накопилась масса интересных новостей по работе и личных. Буду ждать встречи.

P. S. У меня к тебе просьба — забери, пожалуйста, пакет документов по одному проекту, я хочу поработать над ним в отпуске. Их передаст тебе Вася, мой друг, он будет в кафе, что неподалеку от нашего дома, 25.04 в 11:30. Это очень важно для меня. Спасибо.

Твой сын, Яков, 20 апреля.

**Информация 2**

Уважаемый Иван Михайлович!

В очередной раз хочу Вам выразить недовольство и претензии относительно уборки территори и домов №13, 15, 24 по ул. Кутузова, находящихся под зоной ответственности ЖКХ «Наш город». А также личные претензии и жалобы жильцов вышеуказанных домов в адрес И. М. Козловой относительно сомнительного качества ее работы.

В связи с этим в очередной раз предлагаю Вам встретиться по этому поводу и наконец принять какие-то меры, в противном случае я поставлю в известность администрацию города об этом случае. Думаю, что на встрече также уместно присутствие самой И. М. Козловой.

Буду ждать Вас 25 апреля в 17,00 в нашем офисе. С уважением, М.С. Сотовикова, 19 апреля.

**Информация 3**

Иван Михайлович, добрый день!

Недавно Вы к нам обращались по поводу приобретения саженцев. К сожалению, в связи с наступлением весеннего сезона и большим спросом на лиственные кустарники и их отсутствием в ассортименте, на данный момент мы не можем Вам предложить саженцы деревьев, интересующих Вас, в необходимом количестве. Мы готовы предоставить Вам 5 %-ную скидку на покупку.

Иван Михайлович, предлагаю Вам подъехать к нам на складской комплекс в четверг, 25 апреля в 11.00, выбрать и оформить Ваш заказ. Вы предупреждали о своей занятости, поэтому заранее предупреждаю Вас, что в среднем это займет около 1,5—2 часов. С нашей стороны мы можем также предложить Вам услуги по доставке.

С уважением, менеджер компании «Гринвуд» Алексей Смирнов, 23 апреля.

**Информация 4**

Иван Михайлович!

Предлагаю Вам встретиться на неделе и обсудить круг вопросов, касающегося Вашего участия в субботнике. Мой секретарь свяжется с Вами и известит о дате и времени встречи. Всего доброго.

С уважением, И. В. Максимов, 22 апреля.

**Информация 5**

Иван Михайлович, добрый день!

Недавно Вы связывались с нами относительно заказа и покупки цветочной рассады. Мы располагаем большим ассортиментом многолетних цветов и растений, и, полагаю, Вы сможете выбрать то, что Вас заинтересует. Для Вашего удобства мы можем оформить заказ и доставку продукции в этот же день: как правило, все это занимает не более 2 часов. Предлагаю Вам подъехать к нам 25 апреля в 11.30.

С уважением, Наталья, менеджер компании «Вальс
цветов», 24 апреля.

**Информация 6**

Уважаемый Иван Михайлович!

Игорь Васильевич будет готов принять Вас 26.04 в 15.00.

С уважением, Ольга Ивановна, секретарь приемной И. В. Максимова, 23 апреля.

**Информация 7**

Иван Михайлович, добрый день!

К сожалению, я не смогла Вам дозвониться и застать Вас на месте. Хотела Вам напомнить, что я отпросилась у Вас на 26 апреля на первую половину дня. Звонил Олег из техслужбы насчет поломки Вашего компьютера, сказал, что он будет у Вас в пятницу в 12.00, заодно он также заменит нам старые телефонные аппараты.

С уважением, Лена Зябликова, 24 апреля. Информация 8

*Карпову И. М.* Уважаемый Карпов И. М.!

Завтра, 26 апреля, с 11.00-11.30 Вы сможете подъехать к нам и забрать Ваш музыкальный центр. Мастер будет на месте и объяснит Вам причину поломки. С 27 апреля наш сервисный центр закрывается на 2 недели по техническим причинам.

С уважением, служба гарантийного ремонта ООО «Нет
проблем», 25 апреля.

**Информация 9**

Иван Михайлович, добрый день!

Один из клиентов отказался от своего заказа (кустарники) по своим причинам и думаю, что нам удастся оставить его для Вас. Заказ должны вернуть завтра к 11.00, хотя у нас в офисе нерабочий день, я могу подъехать специально и встретиться с Вами, чтобы переоформить заказ, это займет около 15 минут. Будет замечательно, если Вы подъедете к 11.15.

С уважением, менеджер компании «Гринвуд» Алексей Смирнов, 25 апреля.

**Информация 10**

Уважаемый Иван Михайлович!

Хочу напомнить Вам, что 26 апреля в 15.15 состоится собрание жильцов нашего ЖКХ: среди всего прочего будет подниматься вопрос об уборке территорий, поэтому Ваше присутствие необходимо.

С уважением, М.С. Сотовикова, 25 апреля.

**Информация 11**

Иван Михайлович!

Я давно хотела с Вами переговорить, но уже долгое время по тем или иным причинам это не представляется возможным. Меня не устраивает мой объем работ, учитывая, что в последнее время за мной закрепили еще несколько территорий, и в соответствии с этим — зарплата. На днях я нашла более подходящее место работы и рядом с домом. Я беру положенный оставшийся мне отпуск, тогда 26 апреля — мой последний рабочий день. Но я бы хотела еще переговорить с Вами относительно задолженности по зарплате. Я буду у Вас 25 апреля к 13.00.

Свое место я порекомендовала знакомой, и оно ее заинтересовало. Она подойдет к Вам 26 апреля в 12.00, Вы можете с ней переговорить. Также я буду на работе 26.04 после обеда и до вечера.

И. М. Козлова, 19 апреля.

**Информация 12**

Иван Михайлович!

Завтра в 15.00 к нам придет представитель из санэпидемстанции: кто-то из жильцов дома подал на нас жалобу о том, что мы храним свою технику в антисанитарных условиях и загрязняем первый этаж дома. Они просили Вас обязательно быть на месте к этому времени.

Петр Семенович, 25 апреля.

**Информация 13**

Иван Михайлович!

На днях звонили из компании «Сад и огород», которая поставляет нам инструменты и технику. 26 апреля с 16.00—18.00 они нам должны подвезти садовые инструменты и хотят переговорить с Вами.

С уважением, Лена Зябликова.

**Информация 14**

Ваня, здравствуй!

У нас все нормально, большую часть времени занимаемся огородом и цветами, по возможности отдыхаем и даже чуть загорели. Тебе привет от Риты. Я буду звонить 26 апреля в 17.00, будь дома, пожалуйста, в это время. Целую и скучаю.

P. S. Передай, пожалуйста, нам через Алексея с Галей теплые вещи, они будут проездом у нас. Выезжают они, как всегда, в пятницу часов в 11.

P. S. Также напоминаю тебе, что в четверг в 16.00 я записала тебя к зубному, еле удалось договориться, так как Игорь Иванович принимает последний день перед отпуском.

Соня.

**Информация 15**

Иван Михайлович!

Подарок Петру Семеновичу я купила. Я всех предупредила, а также пригласила наших коллег из другого офиса к 17.00 в пятницу, как мы и договаривались, и поздравим юбиляра.

С уважением, Лена Зябликова.

**Информация 16**

Уважаемый Иван Михайлович!

Напоминаю Вам, что 25.04 в городском центре искусств будет проходить конференция «Чистый город». К сожалению, И. В. Максимов несможет присутствовать наней, ион просил Вас выступить с небольшой речью (около 15 мин.) относительно благоустройства нашего города. Начало конференции в 15.00, Ваше выступление по программе будет приблизительно в 16.00.

С уважением, Ольга Ивановна, секретарь приемной И. В. Максимова.

**Информация 17**

Перед Вами — схема (рис. 5). На ней указаны места, где Вам необходимо побывать в обед с 13.00—14.00, в пятницу 26 апреля. Цифры внутри прямоугольников — время (мин.), которое Вы затратите на пребывание в указанных местах. Линии, соединяющие прямоугольники, показывают возможные пути передвижения. Цифры рядом с линиями — время, необходимое на дорогу.

Текущее время — 13.00. В 14.00 Вам необходимо быть на работе в офисе. Маршрут начинается от Вашего дома

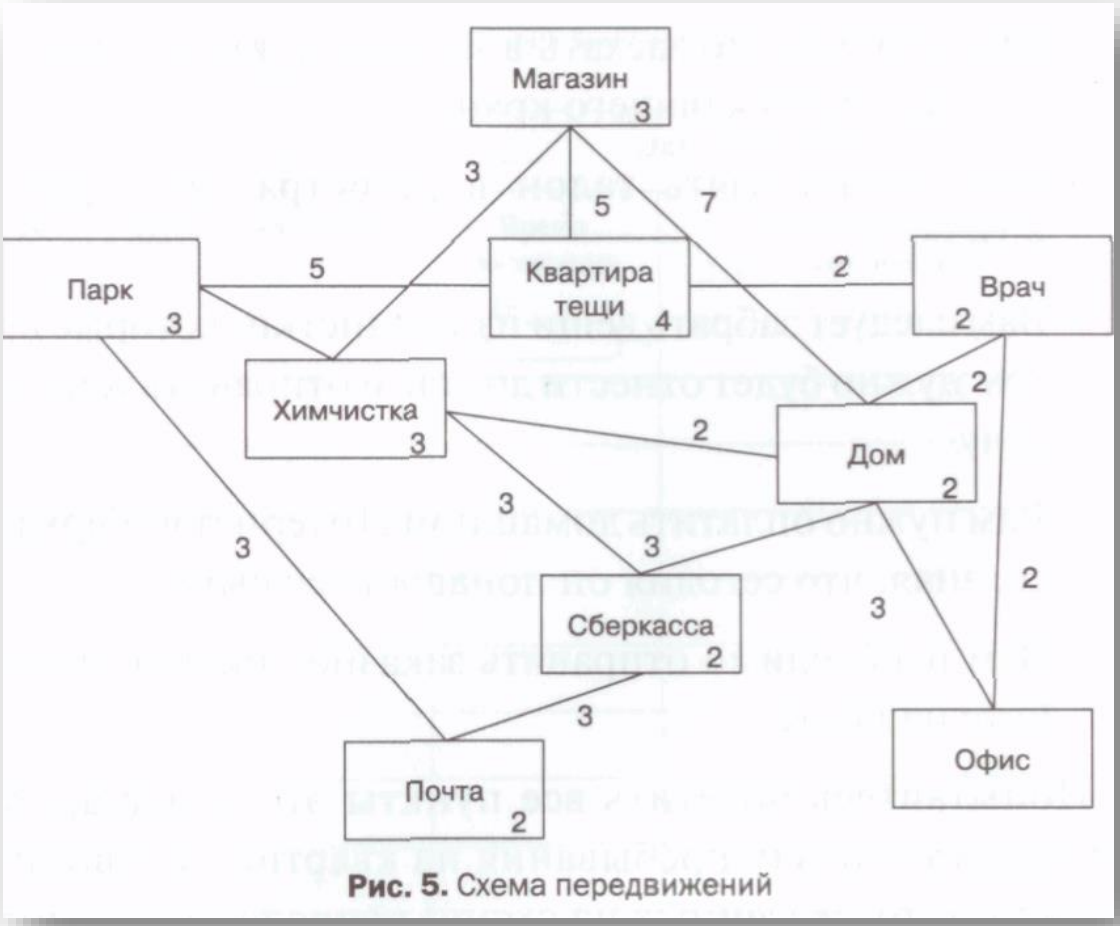



**Рис. 5.** Схема передвижений

**Дополнительная информация**

У Ольги Андреевны, Вашей тещи протекает кран. Вам необходимо заехать на квартиру и посмотреть все ли в порядке. Ольга Андреевна в данный момент находится на даче с Вашей женой и дочерью.

* Вам нужно встретиться с Вашим приятелем в парке и забрать у него долг. Встреча назначена на 13.30.

• Вам необходимо заехать в магазин и купить смеситель для протекающего крана.

• Вам нужно взять талон в регистратуре к врачу в 16.00.

• Вам следует забрать вещи из химчистки, которые потом нужно будет отнести домой и отправить жене на дачу.

• Вам нужно оплатить домашний Интернет в сберкассе, зная, что сегодня он понадобится сыну.

• Вам необходимо отправить заказное письмо по работе на почте.

Попытайтесь посетить все пункты этого маршрута. За каждую минуту пребывания на квартире у теши и в парке (сверх указанных на схеме) начисляются дополнительные премиальные очки: соответственно — 2 балла и 1 балл. За посещение каждого пункта начисляется по 1 баллу.

За каждую оставшуюся свободную минуту после посещения всех пунктов начисляется по 1 баллу за 1 минуту.

Разработанный Вами маршрут опишите в бланке планирования времени (табл. 18—22).

**Таблица 18.** Бланк планирования времени (маршрут) на 26 апреля 200__г.
Упражнение In-Basket

| **ФИ. О.** | | **Дата заполнения** | |
|---|---|---|---|
| **№ п/п** | **Пункт посещения** | **Время посещения (с по_____)** | **Продолжительность пребывания** |
| **1** | | | |
| **2** | | | |
| **3** | | | |
| **4** | | | |
| **5** | | | |
| **6** | | | |
| **7** | | | |
| **8** | | | |
| **9** | | | |
| **10** | | | |

Все ли пункты посещены: да/нет.

Отсутствуют: _____

_____

_____

Опишите причины непосещения (кратко): _____

_____

_____

**Таблица 19.** Ежедневник. Упражнение In-Basket

| Дата | **Время** | **Примечание** |
|---|---|---|
| 25 апреля четверг | 9-10 | |
| | 10-11 | |
| | 11-12 | |
| | 12-13 | |
| | 13-14 | |
| | 14-15 | |
| | 15-16 | |
| | 16-17 | |
| | 17-18 | |
| 26 апреля пятница | 9-10 | |
| | 10-11 | |
| | 11-12 | |
| | 12-13 | |
| | 13-14 | |
| | 14-15 | |
| | 15-16 | |
| | 16-17 | |
| | 17-18 | |

**Таблица 20.** Бланк наблюдения. Упражнение In-Basket

| **Планирование** | **Организация** |
|---|---|
| **индикаторы** | **Индикаторы** |
| 1. Прописана последовательность действий главного персонажа и исполнителей.<br>2. Прописаны и оценены возможные последствия тех или иных действий.<br>3 Набраны баллы 35 и выше | 1. Прописаны механизмы действий исполнителей. Задействованы все исполнители.<br>2. Контроль за выполнением действий.<br>3. Заканчивает выполнение задания ранее отведенного срока |
| 1. Прописаны все пункты маршрута с учетом всех ограничений.<br>2. В бланке ежедневника записаны последовательно все пункты. Заполнен черновик.<br>3. Отсутствуют конфликты.<br>4. Выделены приоритеты.<br>5. Набраны баллы 30-35 | 1. Планируется контроль за выполнением порученных заданий.<br>2. Задействован I исполнитель.<br>3. Задание выполнено в срок |

| | |
|---|---|
| 1. Прописан неэффективный маршрут (присутствуют опоздания по времени, посещены не все пункты).<br>2. В бланк ежедневника занесены все упомянутые пункты, но не структурированы, записаны хаотично и непоследовательно.<br>3. Пропускает некоторые условия задачи: ограничения по времени, отсутствие исполнителей. Вводит свои условия.<br>4. Не выделяет приоритетов.<br>5. Присутствуют некоторые конфликты.<br>6. Набраны баллы 21-29 | 1. Единичное поручение одному исполнителю либо все задания поручаются одному исполнителю.<br>2. Опаздывает со временем выполнения задания |
| 1. Отсутствует маршрут.<br>2. Не заполнен бланк ежедневника, либо расписаны только 2-3 начальных пункта.<br>3. Набраны баллы менее 21.<br>4. Присутствуют все конфликты.<br>5. Трудные пункты игнорирует | 1. Все пытается решить самостоятельно. Либо игнорирует задания по тем или иным причинам.<br>2. В установленное время задание не выполнено целиком, либо присутствуют наброски в черновике. |

**Подробное описание уровней (в дополнение к бланку наблюдения)**

Планирование.

A — дополнительно прописаны действия каждого персонажа, который исполняет делегируемые обязанности, возможные последствия действий, несколько вариантов маршрута.

*Итого:*

• несколько вариантов действий, прогнозирование возможных последствий и результатов во всех случаях.

B — в бланке ежедневника прописана хронологическая последовательность (от начала до конца; не хаотично) всех действий. Перечислены все пункты маршрута, учтены все ограничения. Отсутствуют конфликты (правильно были делегированы обязанности). Выполнены дополнительные (второстепенные) задачи — осталось свободное время в конце упражнения, либо посещение некоторых пунктов было запланировано с запасом времени (сверх указанного в инструкции).

*Итого:*

• четкий алгоритм действий с учетом времени и располагаемых ресурсов;

• выполнение второстепенных задач.

C — в бланке прописаны не все пункты, может не соблюдаться хронологическая последовательность (занесены хаотично. Какие-то пункты упущены или забыты вообще, например, разбор документации, указанный в начале инструкции). Запланированы к посещению не все пункты. Не выделены приоритеты (выполнены задания, имеющие меньшую важность, например: не пошел на конференцию, но посетил врача). Заполнен черновик.

*Итого:*

• выполнены не все действия, не соблюдены ограничения и ресурсы;

• не выделены приоритеты (выполнены задачи, имеющую меньшую важность).

D — в бланке не прописаны пункты вообще. Маршрут не прописан либо начат и брошен. Трудные пункты (с параллельными задачами) игнорируются вообще. Присутствуют все конфликты.

*Итого:*

• не выполнены задания (позиция «игнорирования»);

• отсутствуют попытки решений, нет ни одного (либо 2) из законченных описанных действий.

Организация.

А — задействует и распределяет обязанности между всеми исполнителями. Прописаны механизмы взаимодействия между исполнителями. Заканчивает задание ранее отведенного срока (при условии, что задание выполнено верно).

*Итого:*

• задействованы все исполнители;

• задание выполнено раньше срока.

В — делегирует полномочия (задействует 1 исполнителя). Выполняет задание в срок.

*Итого:*

• делегирует полномочия (задействованы не все исполнители);

• выполняет задание в срок.

С — все выполняет сам, не делегирует либо единичное задание адресует исполнителю. Переносит сроки, опаздывает со временем выполнения.

*Итого:*

• не делегирует полномочия;

• не укладывается в срок выполнения.

D — все пытается решить сам либо игнорирует события, если у него это не получается. Не выполняет задание в срок (в лучшем случае, присутствуют наброски черновика).

*Итого:*

• не выдерживает сроки выполнения задач.

**Варианты оптимальных маршрутов**

**Таблица 21.** Маршрут № 1. Упражнение In-Basket

| № п/п | Место | **Время прибытия** | **В пути** | **Время нахождения на** месте | **Время** отбытия |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Дом | 13.00 | 7 | 0 | 13.00 |
| 2 | Магазин | 13.07 | 5 | 3 | 13.10 |
| 3 | Теща | 13.15 | 5 | 4+6 (доп.) | 13.25 |
| 4 | Парк | 13.30 | 3 | 3+1 (доп.) | 13.34 |
| 5 | Почта | 13.37 | 3 | 2 | 13.39 |
| 6 | Сберкасса | 13.42 | 3 | 2 | 13.44 |
| 7 | Химчистка | 13.47 | 2 | 3 | 13.50 |
| 8 | Дом | 13.52 | 2 | 2 | 13.54 |
| 9 | Врач | 13.56 | 2 | 2 | 13.58 |
| 10 | Офис | 14.00 | 0 | 0 | 14.00 |

Необходимо посетить 8 пунктов (каждый пункт —1 балл).
По 2 балла — за 1 минуту у тещи, по 1 баллу — за парк.
По 1 баллу — за оставшиеся минуты.
Суммируется все необходимое время (указанное на пункты) — 21 (рис. 6, 7).
Итого: 8+ 21 + 6 + 1 = 36.

**Таблица 22.** Маршрут №2. Упражнение In-Basket

| № п/п | **Место** | **Время прибытия** | **В пути** | **Время нахождения на месте** | **Время отбытия** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Дом | 13.00 | 0 | 0 | 13.00 |
| 2 | Врач | 13.02 | 2 | 2 | 13.04 |
| 3 | Теща | 13.06 | 2 | 4+2 доп. | 13.12 |
| 4 | Магазин | 13.17 | 5 | 3 | 13.20 |
| 5 | Химчистка | 13.21 | 3 | 3 | 13.24 |
| 6 | Парк | 13.30 | 5 | 3+3 доп. | 13.36 |
| 7 | Почта | 13.39 | 3 | 2 | 13.41 |
| 8 | Сберкасса | 13.43 | 3 | 2 | 13.45 |
| 9 | Дом | 13.48 | 3 | 2 | 13.50 |
| 10 | Офис | 13.54 | 2 | +6 доп. | 14.00 |

Итого: 8 + 21+2+3+6 = **40.**

### «Рабочая пятница»

Основные условия. Вы руководитель службы персонала небольшого PR-агентства «Новва» Михаил Зиновьев.

Зиновьева Алла — *Ваша жена.*
Куликов Илья —*Директор PR-агентства «Новва».*
Евгений — *дизайнер.*
Шаров Владимир — *бывший однокурсник.*
Дмитрий — *Ваш сын.*
Вероника — *специалист службы персонала.*
Зинаида Петровна —*уборщица.*
Смирнова Ирина — *бывшая однокурсница.*

Условия. Сегодня пятница, последний день квартала.

Вечером в 8 часов сдается в верстку новый выпуск газеты «Элитный персонал», в котором на первой полосе должна выйти реклама Вашего агентства. Макет модуля готовит один из дизайнеров агентства Евгений. Вчера вечером Вы общались с ним, и он обещал, что утром в 10.00 сегодня макет будет готов, и можно будет заказать курьера из газеты, который отвез бы диске макетом в редакцию.

Директор агентства Куликов Илья не так давно поделился с Вами мыслями на тему взаимодействия с одним из московских вузов по созданию совместных образовательных программ.

Ваша жена Алла сегодня утром попросила зайти к 18 часам (к концу второй смены) в школу к классному руководителю Вашего старшего сына, у которого, по информа-

ции физрука Сергея, с недавних порстали систематически появляться неудовлетворительные оценки.

На прошлой неделе Ваш сын рассказывал о готовящемся на эту субботу первенстве города по волейболу, в котором он принимает участие от своей школы. Дмитрий просил обязательно прийти на волейбол в школьный спортзал, где и состоится первенство.

К 17.00 к Вам должен подойти кандидат (Разумов Андрей) на позицию дизайнера, работающий сейчас водном из международных креативных агентств. Зная высокую репутацию агентства, в котором работает Андрей, и его большой послужной список, Вы очень хотели бы переманить его на работу в Ваше агентство.

КОНФЛИКТЫ ПЛАНА

| Дата | Время | |
|---|---|---|
| 25 апреля, *четверг* | 9–10<br>10–11: Встреча и заказ саженцев в компании «Гринвуд» 11–13.00<br>11–12: Встреча и заказ цветов в компании «Вальс цветов» 11.30 –13.30; Встреча с другом сына Василием 11.30<br>12–13<br>13–14: Встреча с И. М. Козловой 13.30; Обед 13–14.00 | 14–15: Конференция 15–16.15<br>15–16: Зубной врач 16.00<br>16–17: Встреча в ЖЖК 17.00<br>17–18: Встреча сына на вокзале 17.00<br>18–19 |
| 26 апреля, пятница | 9–10: Разобрать документацию 9–11.00<br>10–11: Передать теплые вещи 11.00; Забрать муз. центр 11–11.30<br>11–12: Встреча в компании «Гринвуд» 11.15–11.30<br>12–13: Встреча с новой уборщицей 12.00; Придет Олег из техслужбы 12.00<br>13–14: Обед 13–14.00 | 14–15: Встреча в администрации 15.00; Собрание ЖКХ 15.15; Придут представители санэпидемстанции 15.00<br>15–16: Приедут менеджеры компании «Сад и огород» 16–18.00<br>16–17: Звонок жены домой 17.00; Юбилей Петра Семеновича 17.00<br>17–18<br>18–19 |

— предполагаемые конфликты.

**Рис. 6.** Конфликты плана

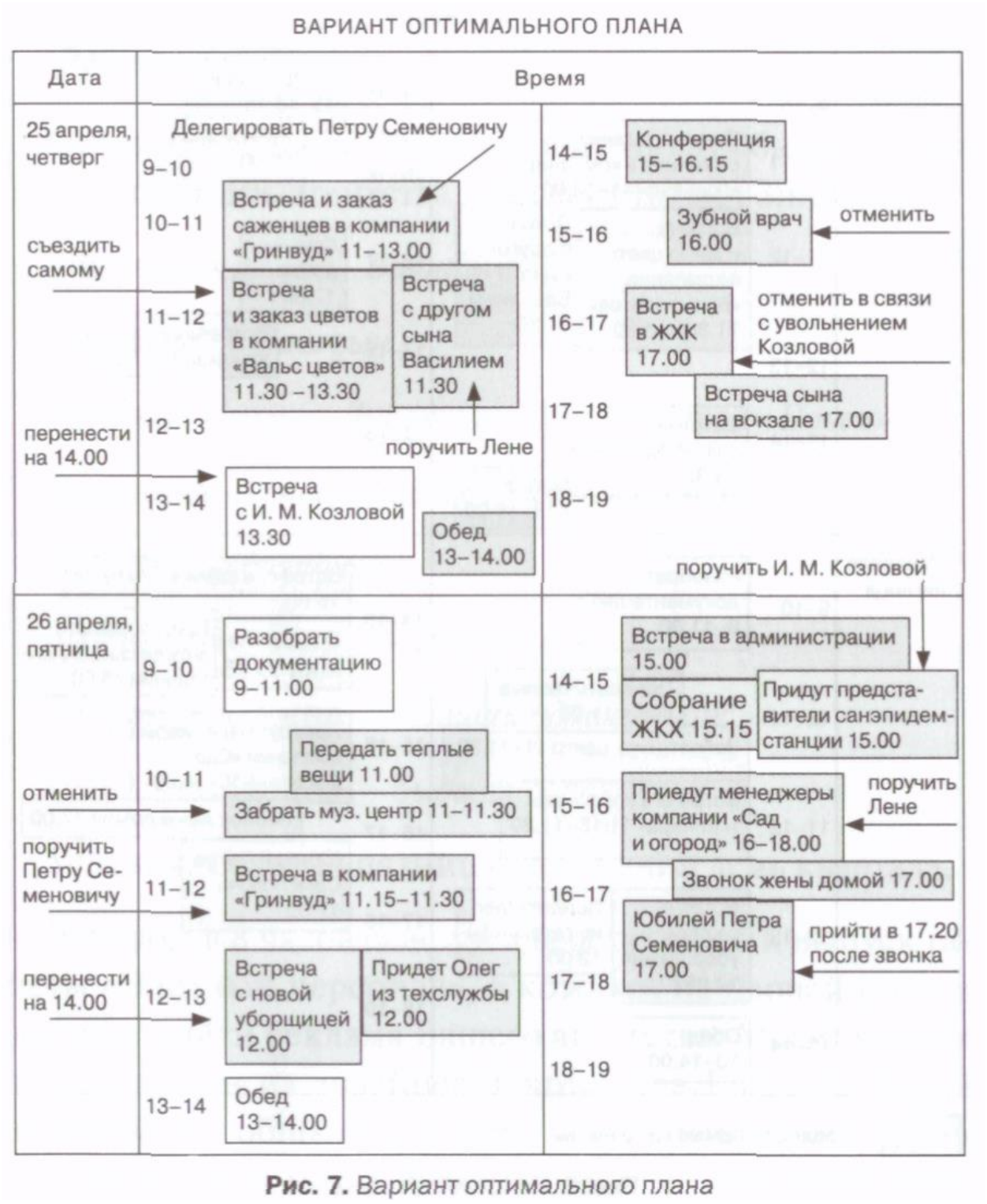



**Рис. 7.** *Вариант оптимального плана*

На 15.00 у Вас назначено двухчасовое интервью для журнала «Управление персоналом».

Также Вам необходимо оформить личные карточки работников, принятых в этом месяце, груда которых уже скопилась на Вашем столе и уже периодически соскальзывает на пол... В прошлую пятницу по одной из неудачно упавших карточек прошлась шваброй уборщица Зинаида Петровна.

Сегодня последний день работы дизайнера Виктора. Стандартная процедура требует от Вас выдать ему трудовую книжку и провести интервью с увольняющимся работником. Но приказ об увольнении до сих пор не был оформлен и подписан у директора агентства.

На сегодняшний вечер у Вас назначен ужин с давней университетской подругой Смирновой Ириной, эта встреча планировалась Вами уже месяц и переносить ее еще раз, как это было предыдущие два раза, Вы не намерены.

Сейчас 10 часов, начало рабочего дня. Вы пришли в офис и разбираете электронную почту.

Вам необходимо составить план на сегодняшний день.

**Письма**

**Письмо 1**

**Однодневные экскурсии на праздники 10-12 июня!!!**

Мышкин — Мартынове, 10 июня.

Предлагаем Вам замечательную поездку в древний уездный город Мышкин и село Мартыново, в ходе которой Вы посетите единственный в мире музей Мыши, и очень интересный музей «Русские валенки». Мы заглянем в Дом ремесел, где есть потрясающая возможность любому гостю, если он не боится взять молоток или испачкать пальцы глиной, самому сделать что-нибудь! В деревенской избе в селе Мартыново Вы отведаете блюдо казацкой «кухни» — картошку со сливками из русской печи.

*Стоимость для взрослых — 765 рублей, для детей — 735рублей.*

**Петровская ассамблея в Переславле-Залесском, 10 июня.**

Замечательная экскурсия в древний русский город Переславль-Залесский. Сам Петр I приглашает в свою резиденцию на берегу Плещеева озера на званую ассамблею с фуршетом. Великолепные костюмы прекрасных дам и галантных кавалеров, волшебные звуки менуэта перенесут Вас в эпоху Петра Великого.

*Стоимость для взрослых — 780 рублей, для детей — 750 рублей.*

**Колокольные звоны Древнего Суздаля, 10 июня.**

Праздник Троицы, 11 июня.

Древнейший город Суздаль когда-то являлся столицей Ростово-Суздальского княжества. Первым самостоятельным князем его был Юрий Долгорукий — отец Андрея Боголюбского. Ныне Суздаль широко известен как город-музей под открытым небом, заповедник древней архитектуры.

*Стоимость для взрослых — 550 рублей, для детей — 520 рублей.*

**Ростов Великий (с прогулкой на корабле), 12 июня.**

Ростов Великий — один из древнейших русских городов. Визитной карточкой города является кремль с его пятью храмами. Помните, как бегали по этим переходам герои веселой комедии «Иван Васильевич меняет профессию»? Она снималась именно в ростовском кремле. Ростовскими корнями мог похвастаться былинный богатырь Алеша Попович. В программу включена экскурсия по кремлю, по Спасо-Яковлевскому монастырю, а также прогулка на катере по озеру Неро.

*Стоимость для взрослых — 710 рублей, для детей — 680 рублей.*

**Турнир витязей в Коломне (с пикником и прогулкой на корабле), 12 июня.**

Кто сказал, что перевелись богатыри на Руси? Не бывать этому! Живы древнерусские рыцари, и Вы своими глазами увидите это! Чаркой медовухи и хлебом-солью встретят Вас у стен Коломенского кремля девушки-славянки, а потом пригласят на турнир витязей. Вы облачитесь в древнерусские доспехи и возьмете в руки оружие. Что ж, можно и силой померяться, приняв участие в воинских играх и аттракционах (стрельба из лука и арбалета, метание ножей). А потом и отдохнуть, прогулявшись по Соборной площади, по Ново-Голутвину женскому монастырю, Брусенскому монастырю! Маленьким сюрпризом

станет дегустация коломенских медовых вин (для взрослых) и коломенского мороженого (для детей).

*Стоимость для взрослых — 850 рублей, для детей — 820рублей.*

**Углич — Мышкин, 12 июня.**

Увлекательная поездка по двум древнерусским городам Угличу и Мышкину. Мы посетим уникальные и единственные **в** мире музеи валенка и мыши, удивительный музей русской водки и мн. др. Дивные памятники старины приведут Вас в восхищение: Угличский кремль, церковь царевича Дмитрия на Крови, Спасо-Преображенский собор. Вас ждут Историко-художественный музей, музей мифов и суеверий.

*Стоимость для взрослых 735 рублей.*

*765 рублей, для детей —*

**Анонс других экскурсий**

**Однажды на Диком Западе, 11 июня.**

*Стоимость (с обедом) для взрослых 1200 рублей, для детей — 1100 рублей*

**Величественный Ярославль, 12 июня.**

*Стоимость (без обеда/с обедом) для взрослых — 680/830рублей, для детей — 650/800рублей.*

**В поисках приключений, 10 июня.**

*Стоимость для взрослых (с обедом) — 780рублей, для детей — 750 рублей.*

**Поленово, 11 июня.**

*Стоимость для взрослых — 520 рублей, для детей — 490рублей.*

**Путешествие в Новый Иерусалим, 12 июня.**

*Стоимость для взрослых — 520 рублей, для детей — 490рублей.*

**Тула мастеровая, 10 июня.**

*Стоимость для взрослых — 680 рублей, для детей — 650рублей.*

**Троица в Угличе, 11 июня.**

*Стоимость для взрослых — 765 рублей, для детей — 735рублей.*

Звоните нам с 10.00 до 19.00. Тел.: (495) 491-5879 **и** 625-4678.

**Письмо 2**

Здравствуй Михаил!

Давно не виделись, не правда ли? Слушай, тут такое дело, мне предложили проект в Поволжье по подбору персонала, а, как я помню, ты знаком с данным регионом, да и в подборе ты будешь посильнее, чем я. Очень нужна твоя помощь в виде консультации. Надеюсь, ты не откажешь мне во встрече в пятницу в обед. Я улетаю в понедельник утром, и, как всегда, еще ничего не готово, что называется, конь не валялся. В общем, буду признателен, если уделишь мне час времени. Предлагаю встретиться в небольшом ресторанчике «Апачи», если я правильно понимаю, он в 20 минутах ходьбы от твоего офиса.

Владимир.

**Письмо 3**

Приглашение на участие в краткосрочном семинаре «Практическое применение действующего трудового законодательства. Изменения в 2006 году» для кадровых служб, менеджеров по персоналу, юристов.

Актуальность темы. Правовое регулирование труда нормами гражданского и трудового права, порядок приема персонала, правовые режимы расстановки кадров в организации, порядок увольнения.

1. Правовое регулирование труда нормами гражданского и трудового права, Конституцией РФ.

2. Принятые и планируемые поправки в трудовом законодательстве в 2006 году.

3. Порядок приема (найма) персонала.

4. Правовые режимы расстановки кадров в организации. Перевод на другую постоянную работу и перемещение:

- временные переводы на другую работу;
- совмещение профессий (должностей), совместительство;
- изменение существенных условий труда;
- отстранение от работы;
- юридические гарантии при переводах.

5. Порядок увольнения персонала:

- прекращение трудового договора;
- по соглашению сторон;
- по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон;
- по инициативе работника;
- по инициативе работодателя;
- по другим основаниям (статья 77 ТК РФ);
- расторжение срочного трудового договора;
- производство расчета, выходное пособие;
- юридические гарантии при увольнениях.

6. Применение дисциплинарных взысканий.

7. Ошибки работодателей, связанные с применением трудового законодательства по оплате труда. Нарушения законодательства о выплате заработной платы.

8. Правовые последствия незаконных переводов и увольнения работника. Санкции, возможные последствия для компании. Практические рекомендации.

9. Типичные нарушения работодателя при соблюдении требований законодательства об охране труда.

Условия регистрации и другая информация по тел.: (812)983-5439.

**Письмо 4**

Пожалуйста, передайте в бухгалтерию!

Консультационный семинар «Проблемы исчисления НДС и налога на прибыль».

Программа семинара.

1. Новое в налоговом учете:

- краткий обзор последних изменений в налоговом законодательстве РФ;
- федеральные законы, вступившие в действие с 1 января 2006 года.

2. Комментарии к I части НК РФ в редакции последних изменений законодательства:

- функции Министерства финансов РФ и Федеральной налоговой службы РФ;
- налоговая система Российской Федерации с 1 января 2005 года;
- порядок уплаты штрафов с 1 января 2006 года.

3. Налог на добавленную стоимость. Актуальные вопросы исчисления и уплаты НДС:

- изменения, вступившие в силу с 1 января 2006 года;
- правила определения налоговой базы;
- проблемы применения налоговых вычетов;
- строительство основных средств хозяйственным способом;
- распределение «входного» НДС при наличии облагаемого и необлагаемого оборотов;
- проблемы налогового агентирования;
- учет суммовых разниц;
- особенности исчисления НДС при расчете векселями;
- правила вычета НДС при неденежных расчетах. 4. Налог на прибыль организаций:
- основные изменения, вступившие в силу с 1 января 2006 года;
- порядок налогообложения дивидендов с 2005 года;
- учет нормируемых расходов;
- распределение расходов в налоговом учете;
- бухгалтерский и налоговый учет основных средств. Применение ПБУ 18;
- особенности налогообложения при наличии у организации обособленных подразделений.

Стоимость участия: 4897 рублей с учетом НДС. Более одного участника от компании — скидка 10 %. В стоимость включены: раздаточные материалы, чай-паузы, обед, письменные принадлежности.

Семинары проходят в современных, оборудованных аудиториях (ст. м. Авиамоторная).

Время проведения: с 10.00 до 17.00. Регистрация на сайте.

Дополнительная информация по телефону: (495) 585-1068.

Передайте, пожалуйста, в бухгалтерию.

**Письмо 5**

Уважаемый Михаил!

Тут такое дело, я вечером работал над макетом для нашей рекламы, и у меня «полетел компьютер». Администратор считает, что всему, что было на жестком диске, «пришла крышка». Компьютер мне уже восстановили, но он девственно чист. Так что макет придется делать заново, думаю, я уложусь к 5-6 вечера.

С уважением, Евгений.

**Письмо 6**

Михаил, у меня родилась замечательная идея по работе с вузом, с ректором которого я познакомился на прошлой неделе.

Короче, жду Вас в пятницу в 10.30 у себя, надо обсудить план работ.

Илья.

**Письмо 7**

Передайте, пожалуйста, руководителю.

Консультационный семинар «Налоговая безопасность компании, пределы налоговой оптимизации».

Программа семинара.

Налоговая безопасность компании в современных условиях:

- предстоящие изменения в налогообложении и налоговом администрировании в 2006—2008 годах;
- уголовная ответственность за налоговые преступления;
- подготовка компании и персонала к проведению налоговой проверки;
- действия сотрудников организации во время проведения проверки;
- разграничение камеральных и выездных налоговых проверок, объем запрашиваемых документов и другие сложные вопросы, возникающие в ходе налоговых проверок;
- новые способы защиты прав налогоплательщиков;
- законные возможности избежания пеней и штрафов;
- особенности подготовки судебных документов по налоговым спорам.

Тенденции в развитии налогового права России:

- снижение экономического бремени налогов;
- рост неопределенности российского налогового права;
- рост карательности российского налогового права;
- рост формализма при разрешении налоговых споров;
- переложение бремени налогового контроля с налоговых органов на налогоплательщика.

Критерий добросовестности налогоплательщика как фактор налогового риска:

- доктрина «деловой цели»;
- критерий учета публичного интереса при реализации гражданских прав.

Основные технологии управления налоговыми рисками:

- метод дополнительного документального подтверждения;
- метод налоговой подушки безопасности;
- метод создания судебного прецедента.

Стоимость участия в семинаре: 5192 рублей с учетом НДС.

Более одного участника от компании — скидка 10 %. В стоимость включены: раздаточные материалы, кофе-брейк, обед, канцелярские принадлежности.

Семинары проходят в современных, оборудованных аудиториях (ст. м. Авиамоторная).

Время проведения: с 10.00 до 17.00. Регистрация на сайте.

Дополнительная информация по телефону: (495) 585-1068.

**Письмо 8**

Уважаемый Михаил!

Хочу поблагодарить Вас за схему проезда в Ваш офис.

Также, чтобы сделать наше с Вами общение сегодня более компактным, прошу набросать ответы на следующие вопросы.

1. Что такое HR?
2. Каковы его особенности в России?
3. Чем HR отличается от кадровой службы/отдела кадров? И отличается ли вообще?
4. Кто идет работать в HR? Какими качествами должен обладать человек?
5. Список самых ярких представителей HRв России (самых крутых HR-ов)?
6. Список лучших книг/статей по HR? Кто развивает HR (как профессию, как теорию)?

7. Кредо HR (Ваше кредо как специалиста по HR)?
8. Главная проблема HR в России?
9. Основная головная боль специалиста по HR?
10. Самая большая радость для специалиста по HR?
11. Много ли прибыли приносит HR (в смысле полезных связей и получения опыта)?
12. Что такое HR (для Вас лично)?

С уважением, редактор раздела «Вы HR-руководитель» Ольга Демина.

**Письмо 9**

Пожалуйста, передайте бухгалтеру!

Приглашаем посетить консультационный семинар «Проблемы упрощенной системы налогообложения в 2006 году».

Программа семинара.

1. Новое в налоговом учете:
• краткий обзор последних изменений в налоговом законодательстве РФ;
• федеральные законы, вступившие в действие с 1 января 2006 года.
2. Комментарии к I части НК РФ в редакции последних изменений законодательства:
• функции Министерства финансов РФ и Федеральной налоговой службы РФ;
• налоговая система Российской Федерации с 1 января 2006 года;
• порядок взыскания штрафов в 2006 году;
• порядок уплаты транспортного налога в 2006 году.
3. Упрощенная система налогообложения:
• изменения, внесенные в главу 26.2 НК РФ с 1 января 2006 года;
• учет основных средств и нематериальных активов;
• порядок определения и учета расходов;
• проблемы кассового метода;
• исчисление минимального налога;
• особенности переходного периода.
4. Единый налог на вмененный доход:

основные изменения, внесенные в главу 26.3 НК РФ с 1 января 2006 года;

• применение ЕНВД при осуществлении деятельности по распространению и размещению наружной рекламы;
• новые виды деятельности, переведенные на ЕНВД

с 2006 года.

5. Особенности исчисления НДФЛ и ЕСН в 2006 году:
• особенности предоставления налоговых вычетов по НДФЛ;
• порядок обложения НДФЛ и ЕСН компенсационных выплат, материальной помощи, натуральных выплат, материальной выгоды.

Стоимость участия: 4897 рублей с учетом НДС. Более одного участника от компании — скидка 10 %. В стоимость включены: раздаточные материалы, чай-паузы, обед, письменные принадлежности.

Семинары проходят в современных, оборудованных аудиториях (ст. м. Авиамоторная).

Время проведения: 10.00-17.00. Регистрация на сайте.

Дополнительная информация по телефону: (495)585-1068.

**Письмо 10**

Новые статьи на сайте журнала «Вестник McKinsey»!

Обгон разрешен. Исследование McKinsey показало, что все развивающиеся страны, у которых был свой автопром, сохранили его и создали конкурентоспособные компании. Что нужно России для реализации этого сценария?

http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/ Automotive/01_0206. aspx

Кооперируйся и побеждай. Александр Юшкевич, председатель совета директоров ОАО «ГАЗ», рассказывает о планах своей компании, о необходимости создать в стране базу поставщиков и о роли государства в развитии автопрома.

http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/ Automotive/02_0206. aspx

Не только шнуры и карточки: принципы Toyota. Многие компании перенимают принципы производственной системы Toyota, забывая о том, что главное в ней — особенности культуры компании.

http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/

Automotive/05_0206. Aspx

Свои комментарии и пожелания вы можете присылать на электронный адрес: vestnik@mckinsey.com.

Вы получили это сообщение, так как зарегистрированы на сайте журнала «Вестник McKinsey». Если вы не хотите получать сообщения о выходе новых номеров журнала, пожалуйста, нажмите сюда.

Редакция журнала «Вестник McKinsey» 115054, Москва, Павелецкая площадь, 2/2 Тел:(495) 232-9300 Факс:(495)232-9301

Приобрести новый и предшествующие выпуски «Вестник McKinsey», а также оформить подписку, вы сможете, обратившись в Multimedia Group по адресу: Москва, ул. 60-летия Октября, д. 9, офис 220; тел.: +7 (495) 105-5500 и +7 (495) 747-7738.

http://www.multimediagroup.ru

**Письмо 11**

Внимание конкурс! Предложи свое решение!

Портал об обучении и развитии персонала TRAININGS (www. TRAININGS. RU - ПРОЕКТ компании «Амплуа Брокер») и группа газет «Работа сегодня» (www.job-today. ш) приглашают Вас принять участие во втором ежегодном конкурсе для специалистов по управлению персоналом «Мастер Кадров».

Если у вас есть уникальный опыт в сфере обучения и развития персонала и вы хотите поделиться им с коллегами — добро пожаловать на наш конкурс. Эффективные решения ваших специалистов, их яркие идеи, воплощенные на практике, не должны остаться незамеченными.

Более 80 представителей из 23 городов России уже заявили о себе и о своих компаниях на конкурсе в прошлом году.

Ваш отдел персонала достоин признания коллег! Для участия в конкурсе необходимо:

- либо представить описание реализованного Вами проекта по одной из тем: «Обучение руководителей компании: принципы, подходы, практика», «Лидерство: как, зачем, у кого развивать», «Учебный центр/корпоративный университет компании», «Оценка эффективности обучения и развития персонала компании». Специальная тема «Ошибки, которые нас научили»;
- либо предложить свое решение описанного кейса.

Авторов лучших работ определит авторитетный экспертный совет.

Итоги конкурса будут подведены на VII ежегодной выставке-конференции «ТРЕНИНГ-2006», 2-4 октября 2006 года, где победители получат возможность лично предста-

вить свои проекты, ответить на вопросы коллег, обменяться опытом и провести мастер-класс.

Условия участия читайте на сайте www.mk.trainings.ru и www.job.ru.

Работы-победители будут опубликованы на портале TRAININGS, во всех региональных выпусках газеты «Работа сегодня», на сайте www.job.ru, а также в изданиях информационных партнеров конкурса.

Соорганизаторы: группа газет «Из рук в руки», www.job.ru, компания «Амплуа-Брокер», ASTD Global Network Russia.

Информационная поддержка: «Штат», «Управление персоналом», «Альпина Бизнес Букс», «Business Education Review», www.ubo.ru, www.rhr.ru.

**Письмо 12**

Уважаемый Михаил!

К сожалению, мы до сих пор не получили от Вас макета Вашей рекламы. Хочу напомнить Вам, что в случае, если Вы не представите макет до 8 часов вечера пятницы, мы будем вынуждены поставить на первую полосу информационную статью. Естественно, ввиду того, что мы уже не сможем разместить рекламу других работодателей, мы не сможем возместить Вам уже оплаченную полосу, так как нашей вины в сложившейся ситуации нет.

Также вынуждена проинформировать Вас, что в пятницу наша курьерская служба работает до 16.00. И я надеюсь, Вы понимаете, что полиграфический макет нельзя будет переслать по электронной почте: по крайней мере, наш сервер такого насилия не выдержит (табл. 23-24).

С уважением, руководитель отдела по работе с рекламодателями

Евсеева Анна.

**Письмо 13**

Уважаемый Михаил!

Хочу подтвердить назначенную на сегодня встречу. С уважением, Андрей Разумов.

**Таблица 23.** Бланк ежедневника (образец). Упражнение -Рабочая пятница-

| | | **Пятница** |
|---|---|---|
| **10 ч.** | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| 11ч. | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| 12 **ч.** | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| | | |
|---|---|---|
| 13 ч. | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| 14ч. | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **15 ч.** | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **16ч.** | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **17 ч.** | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **18 ч.** | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **19 ч.** | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **20 ч.** | | |
| | | |
| | | |
| | | |

**Таблица 24.** Бланк наблюдения. Упражнение-Рабочая пятница

| Уровни развития | Планирование | Организация |
|---|---|---|
| | индикаторы | индикаторы |
| A | 1. Решает все поставленные задачи.<br>2. Ни одна из задач не распределена во времени «впритык» к другой, между задачами имеется хотя бы 15-минутные интервалы | 1. Отдельно прописывает механизм делегирования работ Веронике.<br>2. Контролирует доставку макета в редакцию |
| B | 1. Соотносит возможности и назначает встречу с классным руководителем сына на время посещения первенства в школе. 2. Решает все рабочие задачи.<br>3. Делегирует работу с увольняющимся дизайнером, оформление личных карточек и доставку макета в редакцию Веронике | 1. Сдает работу своевременно, не требует дополнительного времени на выполнение задания (при условии решения всех рабочих задач).<br>2. Отмечает в плане назначение встречи с классным руководителем на субботу |

| | | |
|---|---|---|
| С | 1. Набрасывает план действий в черновике, не дочитав условия задания до конца.<br>2. Решает личные задачи в ущерб рабочим (планирует встречу с классным руководителем вместо встречи с кандидатом, планирует обед с другом, не решив ситуацию с увольняющимся дизайнером и чичными карточками принятых заботников, планирует ужин : подругой, не решив вопрос : макетом для «Элитного пер-:онала»).<br>3. В бланке не учтено время на обеденный перерыв (указан час времени на обед, но не учтена удаленность места встречи от офиса) | 1. Решает все задачи самостоятельно (упускает возможность делегирования задач по работе с увольняющимся дизайнером, личными карточками работников и доставкой макета в редакцию Веронике).<br>2. Задает вопросы по существу задания, не дослушав условие работы ао конца — до объявления начала работы над заданием |
| I.) | 1. Сразу пишет план дня в бланк ежедневника.<br>2. В сданном бланке имеются противоречия: не учтены обязательные встречи, без оснований изменены сроки назначенных, изменена их продолжительность и т.д.<br>3. В сданном бланке имеются многочисленные исправления и переносы | 1. Не сдает своевременно бланк и условия. Требует дополнительное время для работы.<br>2. По нескольку раз возвращается к условию задачи и переписывает план дня в бланке.<br>3. Задает вопросы не по существу задания |

## 3. Упражнение «Ошибочный счет»

Ведущий: «Наверняка, каждый из нас имеет свой опыт разрешения трудных профессиональных задач и ситуаций, пройдя который мы получаем новые знания и вырабатываем свои методы, которыми Вы сможете поделиться в рубрике "Профессиональный опыт" и, возможно, помочь другим сотрудникам или новичкам, оказавшимся в похожей ситуации. Но для этого Вам следует выполнить следующую задачу, найденным решением которой Вы и сможете поделиться» (табл. 25—26).

**Таблица 25.** Инструкция для ведущего. Упражнение «Ошибочный счет-

| **Этапы упражнения** | **Наблюдаемые компетенции** | **Время** |
|---|---|---|
| **Упражнение «Ошибочный счет»** | **Самоконтроль** | **Общее время 50 мин.** |
| **Подготовка**<br>Каждый участник получает инструкцию. **Инструктаж** Вы являетесь участниками конфликтной ситуации. Ситуация будет развиваться во времени и состоять из нескольких эпизодов. Ваша задача — продемонстрировать ситуацию и действовать согласно Вашей роли | | **5** мин. |
| 2. Выступление участников (1 -й эпизод) | | **10 мин.** |
| 3. Выступление участников (2-й эпизод) | | **10 мин.** |
| 4. Выступление участников (3-й эпизод) | | **10** мин. |
| 5. Работа наблюдателей | | **10 мин.** |

**Таблица 26.** Бланк наблюдения. Упражнение «Ошибочный счет»

| **Уровни развития** | **Самоконтроль** | |
|---|---|---|
| | **Индикаторы** | **Заметки наблюдателя** |
| A в дополнение куровню B | 1. Успокаивает других в крайне стрессовых ситуациях и управляет собственными эмоциями.<br>2. Внешне спокоен, сдержан | |
| B | 1. Реагирует спокойно, инициирует или продолжает обсуждение или другие действия.<br>2. Проявляет оптимизм и инициативу.<br>3. При изменении условий быстро включается в новую деятельность | |
| C | 1. Избегает людей или ситуаций, которые провоцируют негативные эмоции: избегает контакта глазами, отказывается от встреч, мотивируя занятостью и т. д.<br>2. Теряет спокойствие, нервничает. Начинает «плакаться*.<br>3. При изменении условий требуется дополнительное время, чтобы включиться в деятельность: периодически читает инструкцию, отвлекается, советуется | |
| D | 1. Не контролирует эмоции: «срывается», разговаривает на повышенных тонах или замыкается в себе.<br>2. При изменении условий впадает в ступор либо занимает агрессивную позицию | |

**Инструкция для участника**

*Инструкция№1*. «Вы — Николай Иванович Козлов, на-чальникузла связи в маленьком провинциальном городке. Штат узла небольшой и составляет 3 человека, включая Вас, и в связи с этим, зачастую Вам самому(ой) приходится непосредственно решать возникающие проблемы с клиентами, большинство из которых являются людьми пенсионного возраста. Как правило, основные претензии связаны с высокой абонентской платой за телефон (тарифы растут), ошибками в расчетах за междугородние звонки (система биллинга пока еще только внедряется) и нехваткой номеров. В данный момент один из Ваших подчиненных сообщил об очередном визите недовольного клиента, с которым Вам предстоит встретиться, успокоить и попытаться решить его проблему.

В маленьком городке все знают друг о друге, и Вам важна своя личная репутация, поэтому в конце разговора Вы предлагаете своему собеседнику позвонить или встретиться через несколько дней, дабы узнать исход дела».

*Инструкция №2*. «Прошло несколько дней, и, как Вы и договаривались, сегодня утром Вам позвонила Мария Ивановна. Вы надеялись, что диалог ограничится телефон-

ным звонком, но она поинтересовалась, когда к Вам можно прийти. Голос у нее был весьма раздраженный. Вы назначили встречу на сегодня».

*Инструкция №3.* «Прошло несколько дней после визита Марии Ивановны, Вы облегченно вздохнули, надеясь, что проблема все-таки решилась, и принялись за урегулирование повседневных дел. Но не успели Вы подумать, как спустя несколько минут раздался стук в дверь, и на пороге появилась Мария Ивановна. Как Вы успели бегло оценить, она была явно не в духе. На сей раз и Вы раздражены, так как понимаете, что не можете уделять столько времени каждому клиенту и пора расставить все точки над і».

**Инструкция для второго участника (подыгрывающего)**

*Инструкция №1.* «Вы — Мария Ивановна Королькова, пенсионер, проживаете в маленьком провинциальном городке. Часть своей пенсии Вы тратите на абонентскую плату за телефон; несмотря на льготы, для Вас эта сумма является значительной. Ваша дочь и внуки живут в другом городе, Вы нечасто видитесь, и поэтому регулярные звонки для Вас являются самым частым способом общения с родственниками: в том числе Вы сами нередко звоните им, несмотря на то, что это бьет Вас по карману. На днях Вам пришел круглый счет за междугородние разговоры, сумма к оплате была довольно высокая, позже Вы обратили внимание, что коды городов, указанные в квитанции, Вам не знакомы, и Вы никак не могли звонить туда. Дозвониться в абонентскую службу Вам не удалось. Вы очень расстроились и разгневались. Ваша соседка посоветовала Вам пойти напрямую к начальнику узла и разобраться на месте. На данный момент у Вас к нему ряд вопросов: ошибочный счет за междугородние звонки; снижение абонентской платы; предоставление Вам как ветерану труда отдельного номера (у Вас "спаренный" телефон с соседями). Вы настроены очень решительно и агрессивно, уверовав, что во многом вина лежит именно на местном начальстве».

*Инструкция №2.* «В ходе последнего разговора с Николаем Ивановичем, он предложил Вам несколько выходов из ситуации и решительно заверил, что все уладится и он сам лично проконтролирует ход дела. Однако за неуплату сомнительного счета у Вас был отключен телефон без предварительного предупреждения. Вы волнуетесь, так как уже 2 дня Вы не можете связаться с дочерью и предполагаете, что она тоже начинает переживать и нервничать.

Только что от соседки Вы позвонили Николаю Ивановичу, и он предложил прийти Вам в 17.00».

*Инструкция №3.* «Не дождавшись, когда все-таки подключат телефон, и несмотря на искренние заверения Николая Ивановича, Вы, по советам знакомых, решили действовать сами. Предполагая, что Ваша дочь волнуется, Вы решили отправить ей телеграмму, сообщив, что у вас все нормально и возникли неполадки с телефоном. Но возникли трудности с отправкой телефаммы в связи с нерабочими майскими праздниками. В итоге, нервно прождав окончания всех праздников, Вы с самого утра, очень разозлившись, отправились без приглашения к Николаю Ивановичу. На сей раз, Вы решили не сдерживать своих эмоций и потребовать, наконец, решения Вашей проблемы».

4. Упражнение «Телеграмма»

Логическим продолжением предыдущей задачи является еще одно упражнение, где приведен один из случаев профессиональной практики, решением которого Вы также можете поделиться в рубрике о профессиональном опыте (табл. 27-28)

**Таблица 27.** Инструкция для ведущего. Упражнение «Телеграмма"

| **Этапы упражнения** | **Наблюдаемые компетенции** | **Время** |
|---|---|---|
| **Упражнение «Телеграмма»** | **Инновативность, гибкость Самоконтроль** | **Общее время 30 мин.** |
| **1. Подготовка**<br>Участникам раздаются инструкции в соответствии с их ролью, они готовятся. **Инструкция** Вы являетесь участниками конфликтной ситуации. Ваша задача — продемонстрировать ее и действовать согласно Вашей роли | | **5** мин. |
| 2. Выступление участников (1 -й эпизод) | | **10** мин. |
| **3. Инструкция**<br>Ситуация развивается и через какое-то время Вы снова встречаетесь друг с другом. Выступление участников (2-й эпизод) | | **10 мин.** |
| 4. Работа наблюдателей | | **5** мин. |

**Таблица 28.** Бланк наблюдения. Упражнение «Телеграмма»

| **Уровни развития** | **Инновативность, гибкость** | | **Самоконтроль** | |
|---|---|---|---|---|
| | **индикаторы** | **Заметки наблюдателя** | **индикаторы** | **Заметки наблюдателя** |
| А в довопл-нение к уровню В | 1. Предлагает несколько инновативных вариантов решения проблемы, аргументируюя их. Использует дополнительные материалы для реализации своих идей | | 1. Успокаивает и поднимает настроение клиенту, управляет собственным эмоциями | |
| В | 1. Вносит новые предложения идеи, предложения, либо оригинально использет уже наработанные возможности<br>2. При изменении условий быстро включается в деятельность и продуктивен в ней | | 1. Реагирует спокойно, инициирует или продолжает обсуждения или другие действия<br>2. Проявляет оптимизм | |
| С | 1. Мыслит конкретно и предлагает шаюлоны, клише, не аргументирует и не развивает их, не может ответить на дополни- | | 1. Избегает людей или ситуаций, котореы провоцируют негативные эмоции: ссылается на свою занятость, избегает кантакта гла- | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | тельные вопросы клиента: «мы возместим» и т.д.<br>2. При изменении условий требуется дополнительное время уже в процессе игры, что бы включится в нее: часто обращается к своей инсфтрукции, отлекается. | | замами.<br>2. Транслирует оптимистический взгляд на ситуацию: «Сейчас почта работает плохо», «сотрудников нет» и т.д. | |
| D | Не выдвигает никаких предложений по решению проблемы, оправдывается: «такое не повторится», «со всеми бывает», «мы виноваты, но что теперь...»<br>2. При изменении условий прекращает работать либо с точностью копирует свое поведение в первой части задания | | 1. Не контролирует эмоции: «срывается», разговаривает на повышенных тонах или замыкается в себе.<br>2. При изменении условий впадает в ступор и молчит | |

**Инструкция участникам**

*Инструкция № 1.* «Вы недавно окончили профильный институт связи и по роду своей профессии устроились на должность оператора в местный пункт связи. Пока у Вас недостаточно опыта, Вы обращаетесь за советом к Вашим более компетентным коллегам. Буквально за несколько минут до начала обеденного перерыва к Вам приходит разгневанный клиент, и, требуя книгу жалоб, предъявляет свои претензии по поводу несвоевременной доставки телеграммы и причинения морального и материального ущерба. Понимая, что в таком состоянии, клиент в лучшем случае подмочит репутацию Вашего заведения, Вы предпочитаете задержаться перед обедом и выяснить ситуацию, со своей стороны. Вы стараетесь быть максимально сдержанным и терпимым к эмоциональным реакциям клиента».

*Инструкция №2.* «Конец рабочего дня, у Вас остался осадок на душе после неприятного конфликта с телеграммой, который Вам всеми своими силами удалось как-то сгладить. Вы уже решили отвлечься и забыть этот инцидент, как вдруг увидели в дверях сегодняшнего враждующего посетителя...».

**Инструкции подыгрывающим участникам**

*Инструкция № 1. «В* недавнем времени Вы уволились с низкооплачиваемой работы и в ближайшее время записались на курсы повышения квалификации, чтобы в дальнейшем устроиться на более перспективную и интересную работу. От своих знакомых Вы были наслышаны о профессиональных курсах по интересующей Вас теме, однако организация, проводящая данное обучение, находится в другом городе. На свой страх и риск Вы решились оплатить обучение, забронировали местную гостиницу и купили билеты. Сего-

дня утром Вы получаете срочную телеграмму, отправителем которой значится учебная организация. Администрация учебного заведения приносит Вам свои извинения за перенос сроков начала занятий на несколько дней позже. Вы обращаете внимание, что телеграмма была доставлена со значительным опозданием, в результате Вам придется менять билеты и терять деньги при их сдаче либо уехать в назначенный срок, но оплатить еще дополнительное проживание в гостинице. В связи с потерей работы эти финансовые обстоятельства являются для Вас значительными. Вы разгневаны; собравшись с духом, Вы идете в местный пункт связи, чтобы выразить свои претензии и потребовать возмещение ущерба».

*Инструкция №2.* «В полдень, после посещения почты Вы встречаете своего соседа по лестничной клетке Василия. Вы с ним разговорились, и оказалось, что Василий вчера вечером прибыл из командировки и обнаружил в своем почтовом ящике письмо, адресованное Вам. Эта была та самая "утренняя" телеграмма, из-за которой разгорелся сегодняшний конфликт на почте. Телеграмма по ошибке была опущена в ящик Василия и пролежала там все время до его приезда. Этот факт Вас вывел из себя и вечером рабочего дня Вы снова пошли на почту с твердым намерением добиться справедливости и возместить Ваш ущерб».

5. Упражнение «Журнал»

Ведущий: «На страницах журнала помимо корпоративных новостей планируется рубрика "Наши друзья", участниками которой будут выступать партнеры компании. Рубрика будет включать в себя интервью руководителей и сотрудников данных компаний, знакомство с их услугами и др. Одной из дружественных компаний для нас является издательство детского журнала "Познай-ка" для дошкольников и их родителей. На правах рекламы на страницах данного журнала Ваша компания представляет свою новую услугу "СемьЯ", позволяющую обеспечить непрерывный контакт между детьми и родителями благодаря применению спутниковой системы связи. Руководством издательства Вы приглашены на презентацию данного журнала. Вы попробуете себя и в роли участника, и в роли докладчика, так как, вполне возможно, на одной из ближайших профессиональных конференций придется выступать кому-то из Вас (табл. 29—30)».

**Инструкция для докладчика**

«Вы являетесь редактором ежемесячного детского журнала для дошкольников "Познай-ка". Ваш журнал издается на протяжении 10 лет и всегда имел большой спрос среди своей аудитории. Но в последнее время продажи значительно упали, часть Вашей продукции дистрибьюторы вернули Вам обратно, Вам также пришлось существенно уменьшить тираж выпусков. Вы предполагаете, что причина этих неудач заключается в том, что содержание и формат подачи материала давно не пересматривались, несмотря на то что интересы Вашей потенциальной аудитории во многом изменились и отличаются от прежних вкусов. Но буквально недавно у Вас появилась хорошая возможность повысить и снова утвердить свой рейтинг, а также привлечь новых потребителей. Вас пригласили в качестве участника на московскую выставку-конференцию, посвященную развитию детского творчества, приуроченную к Дню защиты детей, где Вам и предстоит выступить с краткой презентацией и рассказать о Вашем журнале.

Ваша задача: подготовить выступление перед участниками конференции — Вашими потенциальными клиентами. Выступление должно включать в себя: рекламу девиза журнала на обложке, который вызывал интерес у покупателей и желание его купить; 5 основных отличий Вашего журнала от других детских периодических изданий; поздравления участникам выставки от имени редакции Вашего журнала с Днем защиты детей».

*Время подготовки — 15 мин. Время выступления — 5 мин.*

**Таблица 29.** Инструкция для ведущего. Упражнение -Журнал*

| Этапы упражнения | Наблюдаемые компетенции | Время |
|---|---|---|
| Упражнение «Журнал» | Инновативность, гибкость Самоконтроль | Общее время 45 мин. |
| Подготовка<br>1. Участники получают краткую устную и более подробную письменную инструкцию, подручные материалы: маркеры, бумагу для флип-чарта, ручки, обычную бумагу.<br>Итак, Ваша задача подготовить выступление перед слушателями, которое включало бы в себя:<br>• девиз журнала;<br>• 5 отличий его от других детских изданий;<br>• поздравление с Днем зашиты детей | | 15 мин. |
| 2. Перед выступлением первого участника устная инструкция слушателям (каждому участнику аудитория может задать вопросы, не более двух) | | 5 мин. |
| 3. Выступление участников | | 3—4 мин. на каждого участника |
| 4. Работа наблюдателей | | 5 мин. |

**Таблица 30.** Бланк наблюдения. Упражнение -Журнал»

| **Уровни развития** | **Инновативность, гибкость** | | **Самоконтроль** | |
|---|---|---|---|---|
| | **индикаторы** | **заметки наблюдателя** | **индикаторы** | **заметки наблюдателя** |
| А<br>в дополнение куровню В | **1.** Предлагает несколько инновативных вариантов решения проблемы, аргументируя их. Использует дополнительные материалы, средства для иллюстрации своих идей | | 1. Озвучивает плюсы проблемной ситуации, шутит, использует слова с позитивной смысловой нагрузкой.<br>2. Внешне спокоен и уверен | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **B** | 1. Вносит новые предложения, идеи либо оригинально использует уже наработанные возможности.<br>2. Быстро включается в процесс выступления: не делает пауз, говорит текст по памяти<br>. 3. Отвечает на все вопросы слушателей | | 1. Быстро включается в новый вид деятельности, начинает выступление уверенно, без пауз.<br>2. Постоянно поддерживает с аудиторией контакт глазами.<br>3. Говорит уверенно, контролирует свои эмоции.<br>4. Транслирует оптимистический взгляд | |
| **C** | 1. Мыслит конкретно, руководствуясь здравым смыслом и давно используемыми шаблонами. Приводит обшие идеи: «мы поменяем стиль», «у нас будет другое содержание», но не говорит о конкретных примерах, идеях.<br>2. Запинается либо не отвечает на вопросы слушателей | | 1. Делает периодически паузы в выступлении, отвлекается на посторонние вопросы. 2. Не может быстро включиться в новую деятельность, делает паузы в начале вы-ступления.<br>3. Избегает контакта глазами с аудиторией | |
| **D** | !. Постоянно обращается к инструкции, констатирует факты, приведенные в ней, не выдвигая предложений. 2. Тяжело перестраивается на другой вид деятельности: делает много пауз, читает речь с листа, отвлекается | | 1. Не контролирует свое волнение, нервозность: теребит края одежды, смотрит в пол и т. д.<br>2. На выступлении начинает свою речь только, когда его попросят. Требуется длительное время для включения в деятельность.<br>3. Не контролирует свои эмоции | |

**Инструкция для слушателя**

«Вы — главный редактор детского журнала "Почемучка" и участник выставки-конференции, посвященной развитию детского творчества и приуроченной к празднику Дня защиты детей».

На выставке, в основном, присутствуют и выступают представители различных издательств, специализирующихся на детской литературе и периодике.

Вы узнали, что через несколько минут должен выступать редактор журнала «Познай-ка» — Ваш основной конкурент. Какое-то время назад у Вас был конфликт с изда-

тельством этого журнала: Вы считаете, что они грубо копируют все Ваши идеи и инновации.

Вы скептически настроены и хотите задать докладчику вопросы.

(Задавайте любые вопросы, которые у Вас рождаются походу выступления докладчика как содержательные, так и провокационные.)

## 6. Упражнение «Поездка»

И заключительной рубрикой, как и обещано, «на десерт» будет предложен подробный отчет о проведении корпоративного праздника, в планировании которого сейчас Вам и предстоит участвовать (табл. 31—35).

**Таблица 31.** Инструкция для ведущего. Упражнение -Поездка»
3. Практические материалы для проведения Assessment Center

| **Этапы упражнения** | **Наблюдаемые компетенции** | **Время** |
|---|---|---|
| **Групповое обсуждение** | **Работа в команде**<br>**Инноватнвность, гибкость**<br>**Планирование** | **Общее время 18 мин.** |
| **1. Подготовка**<br>Всем участникам разлается одна общая инструкция. **Инструктаж** Вы являетесь участниками одной ситуации, где Вам будут предложены несколько вариантов ее решения. Ваша задача — выбрать 1 из предложенных вариантов, с которым будут согласны все члены Вашей группы, аргументировав свой выбор | | **5 мин.** |
| 2. Выступление участника | | **3 мин.** |
| 3. Работа наблюдателей | | **10** мин. |

**Таблица 32.** Бланк наблюдений по компетенции "Работа в команде». Упражнение -Поездка»

| **Уровни развития** | **Индикаторы** | **Заметки наблюдателя** |
|---|---|---|
| А в дополнение куров-ню В | 1. Инициирует и руководит процессом группового обсуждения, хвалит идеи коллег, стимулирует одобрением, шутками, своими примерами других участников процесса к высказываниям своих мнений.<br>2. В конфликтной ситуации предлагает конструктивные пути решения, сглаживает конфликт | |
| В | 1. Активно поддерживает общение и обсуждение: задает вопросы, высказывает свою точку зрения и уважительно относится к мнениям других членов группы.<br>2. В конфликтах спокоен и выдержан | |

| | | |
|---|---|---|
| C | 1. Включается в процесс группового общения в случае, когда к нему обращаются напрямую и предлагают участие. Не принимает в счет мнения других членов группы, акцентируя внимание участников только на своих предложениях либо не предлагает никаких своих идей, во всех случаях присоединяясь к мнениям других участников.<br>2. Избегает конфликтов, оказавшись вовлеченным в него, «срывается» на других или «замыкается» в себе.<br>3. Не анализирует свои ошибки, периодически повторяет их | |
| D | 1. Избегает общения, держится в стороне. Перебивает коллег, критикует все высказывания коллег, не аргументируя свои замечания.<br>2. Провоцирует конфликты.<br>3. Не признает свои ошибки | |

**Таблица 33.** Бланк наблюдений по компетенции «Инновативность, гибкость-Упражнение "Поездка»

| **Уровни развития** | **Индикаторы** | **Заметки наблюдателя** |
|---|---|---|
| А вдополнение к уровню **В** | 1. Предлагает инновативные варианты решения исходя из того, «что не указано и условиях задачи, то не запрещено», аргументируя их.<br>2. Организует выступление и презентацию решения группы, задействует возможные подручные средства (флип-чарт, маркеры и др.) | |
| **В** | 1. Предлагает несколько вариантов решения исходя из условий задачи.<br>*2.* Быстро переключается на новый вид деятельности и продуктивно работает в нем | |
| **С** | 1. Реактивен, действует по понуканию, не вносит предложений либо присоединяется к идеям коллег, заимствуя их.<br>3. Продолжительно переключается на новый вид деятельности | |
| **D** | 1. Скептически относится ко всем идеям, критикует их, не выдвигает своих предложений.<br>2. Тяжело включается в работу, требуется длительный период настройки (перекуры, чаепития, посторонние разговоры) | |

**Таблица 34.** Бланк наблюдений по компетенции «Планирование». Упражнение -Поездка»

| **Уровни развития** | **Индикаторы** | **Заметки наблюдателя** |
|---|---|---|
| А вдополнение к уровню **В** | 1. Предлагает инновативные варианты решения исходя из того, «что не указано и условиях задачи, то не запрещено», аргументируя их.<br>2. Организует выступление и презентацию решения группы, задействует возможные подручные средства (флип-чарт, маркеры и др.) | |

| | | |
|---|---|---|
| **B** | 1. Предлагает несколько вариантов решения исходя из условий задачи.<br>*2.* Быстро переключается на новый вид деятельности и продуктивно работает в нем | |
| **C** | 1. Реактивен, действует по понуканию, не вносит предложений либо присоединяется к идеям коллег, заимствуя их.<br>2. Продолжительно переключается на новый вид деятельности | |
| **D** | 1. Скептически относится ко всем идеям, критикует их, не выдвигает своих предложений.<br>2. Тяжело включается в работу, требуется длительный период настройки (перекуры, чаепития, посторонние разговоры) | |
| **Уровни развития** | **Индикаторы** | **Заметки наблюдателя** |
| A в дополнение к уровню B | Предлагает и ранжирует несколько вариантов решения (по приоритетности) на основе детального анализа информации | |
| **B** | 1. Учитывает основные ограничения задачи и на основе их предлагает решение, аргументируя его.<br>2. Выделяет приоритеты | |
| C | 1. Не изучив условия задачи полностью, предлагает решение.<br>2.Не выделяет приоритетов | |
| D | 1. Не анализирует информацию, игнорирует условия, предлагает решения «наобум» | |

**Таблица 35.** Варианты выбора. «Поездка» Упражнение

| № п/п | **Организация** | **Плюсы** | **Минусы** | **Стоимость** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Пансионат «Сосновый бор» | 1. Зал рассчитан на 150 человек. Есть возможность, оплатив 30% стоимости всей программы пригласить своих знакомых<br>2. Желающие могут остаться ночевать (за свою оплату). Количество номеров — 100 | **1**. Отсутствует развлекательная программа (конкурсы, призы, досуг). Представляется только корпоративня программа мероприятия-<br>2**. Сотрудники, идущие на мероприятие,отпускаются с работы раньше и добираются «своим ходом» до указанного viccia** | 3500 у.е. |
| 2 | Развлекательный центр «Биг Лэнд» | 1. Разнообразная культурная программа, помимо заявленной, включает в себя конкурсы с призами, боулинг, бильярд.<br>2. Двое ответственных менеджеров центра, курирующих организацию данного мероприятия, готовых ответить на все вопросы и оказать необходимую административную поддержку | **1. Зал рассчитан на 80 человек.**<br>**2. Центр предоставляет автобус для доставки сотрудников, рассчитанный на 50 человек (обратный трансфер не предусмотрен).**<br>**3. Регламент на время мероприятия (закрытие центра в 22.00)** | 4500 у.е. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Клуб «Морской бой» | 1. Клуб предоставляет комфортабельный транспорт и организует доставку 90 сотрудников и по окончанию мероприятия (до нескольких станций метро).<br>2. Желающие могут остаться и провести свой досуг в клубе после окончания мероприятия (клуб работает до 5 утра).<br>3. Клуб в качестве досуга предлагает: несколько залов с боулингом, бильярдом, 2 танцпола, комнаты отдыха.<br>4. Предложенное меню вечера включает разнообразные блюда нескольких видов кухон | **1. Зал рассчитан на 90 человек.**<br>**2. Организация оплачивает ограниченное количество алкоголя (1 бутылка вина на 3 чел), остальное участники по желанию приобретают за собственные средства** | 5300 у.е. |

**Инструкция участникам**

«Вы являетесь руководителями структурных подразделений телекоммуникационной компании. Компания достаточно молодая, но, несмотря на это, у нее существуют устоявшиеся корпоративные традиции, одной из которых является ежегодное празднество профессионального праздника Дня работников связи, который совпадает с днем рождения компании, отмечающей в этом году свой первый юбилей.

Сегодня Вы решили организовать групповое обсуждение и определиться с выбором программы и места проведения мероприятия.

Вам необходимо выбрать один из вариантов, с которым будут согласны все члены Вашей группы. Один из участников группы должен озвучить и аргументировать выбранное решение. Время обсуждения в группе — 15 мин. Время выступления — 3 мин.

**Условия задачи:**

а) штат Вашей компании составляет 100 человек;

б) в вашей компании были случаи, когда 10-20 % участников из заявленного списка по тем или иным причинам пропускали корпоративные мероприятия стоимостью около 5000 у. е.;

в) культурная и обязательная программа мероприятия включает в себя выступление генерального директора, фуршет, дискотеку».

## 7. Заключительное слово

Ведущий: «Как редакторы журнала, мы благодарим Вас за ценные материалы, которые, несомненно, будут полезны для написания и выпуска нашего первого корпоративного журнала».

# ЛІДЕРСТВО

## Рейтингове опитування KSA: Особистісна перспектива

### 1. БУДЬТЕ ПЕРЕКОНЛИВИМИ У СВОЇХ ДІЯХ

Ефективні судові керівники орієнтовані на дії та результати. Вони розуміють власні дії та випромінюють особисту порядність. Спостерігачі всередині суду та поза ним знають, що успішні судові лідери вірять в те, що збираються робити; вони прозорі. Безумовно, судовий лідер, який не має технічних навичок та вмінь, не може бути переконливим. Втім, так само не підлягає сумніву, що характер, гідність довіри, чесність, підзвітність та етичність формують переконливість незалежно від інтелектуальних здібностей чи технічних навичок та вмінь судового лідера

**НАЙВИЩИЙ БАЛ = 1**
**НАЙНИЖЧИЙ БАЛ = 8**

| ***ЗНАННЯ, НАВИЧКИ, ВМІННЯ ТА ЗДІБНОСТІ*** | | ВАШІ ОСОБИСТІ ПОТРЕБИ ТА ІНТЕРЕСИ У НАВЧАННІ *1-8* | ВАЖЛИВІСТЬ ДЛЯ ВАШОГО СУДОВОГО ОРГАНУ *1-8* |
|---|---|---|---|
| **А** | Здатність демонструвати порядність, гідність довіри, чесність, підзвітність та етичність, в т.ч., порядність у своїх діях | | |
| **Б** | Знання власних сильних та слабких сторін | | |
| **В** | Знання положень кодексів професійної поведінки, в т. ч., кодексів судової та управлінської поведінки, діючих у відповідних юрисдикціях на федеральному рівні, рівні штату, та місцевому рівні | | |
| **Г** | Знання питань етики та законодавчих норм опрацювання правових, кадрових питань, також питань людських ресурсів, договірних стосунків, закупівель та управління фінансовими ресурсами суду | | |
| **Д** | Вміння поширювати компетентність та професіоналізм | | |
| **Е** | Здатність забезпечувати об’єктивність, нейтральність та відсутність будь-якої упередженості по відношенню до будь-якої особи чи групи осіб | | |
| **Є** | Навички чіткого, прямого та узгодженого спілкування | | |
| **Ж** | Здатність моделювати бажану поведінку | | |

## 2. ЗАДАВАЙТЕ ВЕКТОР ДІЇ, ФОРМУЛЮЮЧИ БАЧЕННЯ ТА РОЗУМІННЯ МЕТИ

Без бачення люди та організації зазнають застою. Судів, які занепадають через відірваність від засадничої мети діяльності суду, значно більше, ніж тих, для кого причина занепаду криється у відсутності ресурсів, технічних знань, чи навіть зусиль. Ефективні судові лідери розуміють, що бачення та усвідомлення мети діяльності є критично необхідним та практичним аспектом. Створюються, поширюються, розуміються й впроваджуються стратегічні плани та ініціативи. Ресурси концентруються на критично важливих пріоритетах. Лідери використовують силу та повноваження своїх посад для мотивації та зосередження окремих працівників та цілих структурних підрозділів на внесках у діяльність судів і судових систем. Вони дозволяють, вимагають та надихають окремих працівників долучатися до незмінної мети та цінностей діяльності судової гілки влади.

**НАЙВИЩИЙ БАЛ = 1**
**НАЙНИЖЧИЙ БАЛ = 9**

### *ЗНАННЯ, НАВИЧКИ, ВМІННЯ ТА ЗДІБНОСТІ*

| | | ВАШІ ОСОБИСТІ ПОТРЕБИ ТА ІНТЕРЕСИ У НАВЧАННІ ***1-9*** | ВАЖЛИВІСТЬ ДЛЯ ВАШОГО СУДОВОГО ОРГАНУ *1-9* |
|---|---|---|---|
| **А** | Знання мети діяльності та обов'язків судових органів | | |
| **Б** | Здатність співпрацювати з іншими над створенням чіткого бачення та відчуття цілеспрямованості діяльності цілого суду, його підрозділів та персоналу; | | |
| **В** | Здатність поширювати серед колег стратегічні наміри, бачення та відчуття мети діяльності суду, а також виконувати плани дій, що втілюють таке бачення | | |
| **Г** | Здатність передбачувати майбутні потреби та умови діяльності суду, а також здійснювати довгострокове прогнозування | | |
| **Д** | Здатність аналізувати політичні та суспільні тенденції й передбачати їхній вплив на потреби у ресурсному забезпеченні й діяльність суду | | |
| **Е** | Знання способів об'єднання короткострокових цілей з довгостроковими стратегічними планами | | |
| **Є** | Здатність пріоритизувати та зосереджувати окремих працівників і ресурси на найбільш нагальних потребах суду | | |
| **Ж** | Навички визнання потреб, спілкування та мотивації суддів, адміністративного персоналу, адвокатів та інших осіб, від яких залежить досягнення судом мети його діяльності; та | | |
| **І** | Здатність повідомляти мету, цілі та бачення діяльності суду, а також розбудовувати заслужену довіру громадськості до судової гілки влади | | |

## 3. УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТЯМИ РОБОТА ПОЗА МЕЖАМИ

Судова незалежність вимагає ефективного управління та координації судових взаємозалежностей з органами законодавчої та виконавчої гілок влади, а також з силою-силенною громадських та неурядових організацій задля забезпечення ефективності судової діяльності та дієвого правосуддя. Якщо судова незалежність є нагально необхідною для свободи й правосуддя, а неупередженість по кожному окремому пункту має бути абсолютною, то активне лідерство над іншими та у співпраці з іншими, як всередині суду, також і поза його межами, є просто обов'язковим.

**НАЙВИЩИЙ БАЛ = 1**
**НАЙНИЖЧИЙ БАЛ = 8**

### *ЗНАННЯ, НАВИЧКИ, ВМІННЯ ТА ЗДІБНОСТІ*

| | | ВАШІ ОСОБИСТІ ПОТРЕБИ ТА ІНТЕРЕСИ У НАВЧАННІ ***1-8*** | ВАЖЛИВІСТЬ ДЛЯ ВАШОГО СУДОВОГО ОРГАНУ *1-8* |
|---|---|---|---|
| **А** | Знання засад судового утвердження незалежності судової гілки влади, невід'ємних повноважень та їх зв'язку з цілями забезпечення свободи, суспільного порядку, відправлення правосуддя, рівних прав захисту та законності судочинства | | |
| **Б** | Здатність створювати коаліції для забезпечення ефективності повсякденної діяльності та впровадження необхідних змін | | |
| **В** | Здатність розбудовувати та зміцнювати загальну системну співпрацю, в тому числі, міцні позитивні стосунки між виборними та призначеними судовими лідерами, громадськістю, приватною адвокатурою, органами забезпечення правопорядку та іншими приватними, місцевими та державними надавачами соціальних послуг і послуг з забезпечення правосуддя | | |
| **Г** | Знання ролей та результуючих мотивів основних дійових фігур у різних підсистемах всередині суду та поза його межами | | |
| **Д** | Вміння ефективно донести судові вимоги та успішні результати діяльності до зовнішніх органів влади | | |
| **Е** | Навички та політично свідоме ставлення до роботи з органами законодавчої та виконавчої гілок влади, а також органами фінансування | | |
| **Є** | Здатність мінімізувати «боротьбу за простір під сонцем» без втрати власної території | | |
| **Ж** | Володіння навичками та вміннями у сферах політичних та міжособистісних стосунків, необхідними для переговорної та лобістської діяльності суду | | |

## 4. СТВОРЕННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНОГО РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА

Лідерство відрізняється від управління, але у високоефективних судах вони тримаються за руки. Лідерство є необхідним для забезпечення бачення й сприяння необхідним змінам і зростанню. Управління є необхідним для забезпечення виваженості процесу, подолання труднощів та координації розрізнених робочих процесів. Ефективні суди та вище судове виконавче керівництво виділяються здатністю як забезпечувати повсякденну діяльність, також і впроваджувати необхідні зміни. Сила та повноваження також використовуються, але у вигляді колективного зусилля цілої судової установи. Успішні суди мають лідерів, які здатні надихати довірою, бажанням колективної роботи, але також розуміють процеси в колективі й вміють використовувати його потенціал. Активно просуваються інновації. На виключно високу виконавську якість очікують попит, визнання та винагорода. Лідери розуміють потреби та обдарування інших. Вони неперевершені у мистецтві керувати підлеглими, вміючи при цьому не тільки вести за собою, але й слугувати іншим

**НАЙВИЩИЙ БАЛ = 1**

**НАЙНИЖЧИЙ БАЛ = 13**

| ***ЗНАННЯ, НАВИЧКИ, ВМІННЯ ТА ЗДІБНОСТІ*** | | ВАШІ ОСОБИСТІ ПОТРЕБИ ТА ІНТЕРЕСИ У НАВЧАННІ ***1-13*** | ВАЖЛИВІСТЬ ДЛЯ ВАШОГО СУДОВОГО ОРГАНУ *1-13* |
|---|---|---|---|
| **А** | Знання концепції роботи вищого виконавчого керівництва суду та його практичної важливості для забезпечення прийнятної ефективності судової діяльності | | |
| **Б** | Здатність створити ефективну команду вищого виконавчого керівництва суду й змоделювати ефективні партнерства між суддями та адміністратором суду | | |
| **В** | Здатність ефективно співпрацювати з управлінським та технічним персоналом задля розробки ефективної системи обігу справ та інших робочих процесів | | |
| **Г** | Знання класичних та сучасних літературних джерел з питань управління та лідерства | | |
| **Д** | Здатність викликати довіру, розвивати колективну діяльність та забезпечувати високу ефективність діяльності суду | | |
| **Е** | Здатність використовувати повноваження, приймати рішення та рішучо діяти | | |
| **Є** | Знання мотиваційних принципів і методів, а також способів забезпечення своєчасного й конструктивного зворотного зв’язку | | |
| **Ж** | Вміння мотивувати партнерів по судочинству та персонал суду до внесків у досягнення мети діяльності суду | | |
| **І** | Здатність делегувати повноваження та уникати надмірного занурення у зайві деталі та дріб’язкові управлінські проблеми | | |
| **J** | Здатність вести перед та скеровувати зміни | | |
| **К** | Вміння слухати і чути, бути наставником, створювати ефективні судові колективи | | |
| **L** | Вміння забезпечувати рівновагу між власними професійними, сімейними та особистими потребами, а також допомагати іншим у розумінні цінності такої рівноваги між роботою та особистим життям; та | | |
| **М** | Вміння підтримувати та просувати уперед інновації та заходи з вдосконалення діяльності суду. | | |

## 5. ЗАЙМАЙТЕСЯ АНАЛІЗОМ (DIAGNOSIS?)

Оскільки одного найкращого способу управління діяльністю суду не існує, керівники суду повинні використовувати прямі та опосередковані дані для аналізу унікальних для кожного суду обставин і умов діяльності. Надійна інформація та поінформований аналіз забезпечують підґрунтя для підзвітності та постійного вдосконалення.

**Найвищий бал = 1**
**Найнижчий бал = 9**

| ***Знання, навички, вміння та здібності*** | | Ваші особисті потреби та інтереси у навчанні ***1-9*** | Важливість для вашого судового органу *1-9* |
|---|---|---|---|
| **А** | Знання потреб в інформації та даних, а також національних, на рівні штату та місцевих баз даних; знання того, як можна отримати потрібну інформацію, аналізувати необхідні дані, користуватися послугами та звітністю статистичних та аналітичних підрозділів | | |
| **Б** | Здатність до допитливості та відкритого, чесного та безперервного ретельного аналізу ефективності діяльності суду | | |
| **В** | Вміння визнавати та визначати проблеми, ставити «діагнози», аналізувати та знаходити альтернативні рішення | | |
| **Г** | Вміння використовувати об'єктивні дані та повідомлену інформацію при прийнятті рішення про, або проведенні оцінки ефективності виконавської діяльності | | |
| **Д** | Навички логічного та неформального мислення | | |
| **Е** | Знання Стандартів ефективності судочинства» та відповідної системи оцінки та аналізу ефективності | | |
| **Є** | Вміння використовувати інструменти оцінки ефективності виконавської діяльності та розподілу ресурсів, а також засоби визначення відповідності стандартам для вимірювання відносної вартості програм, ефективності та результатів діяльності суду | | |
| **Ж** | Знання стратегій, методик та навичок – зокрема, пов'язаних з загальним управлінням якістю та інструментарієм поточного управління діяльністю; та | | |
| **І** | Вміння вносити корективи до на основі проведеної оцінки ефективності діяльності суду. | | |

### *4.12.2. Посібник з контролю за управлінням справами суду (США)*

**Леонідас Ральф Мічем,**
**Директор Адміністративного управління судів США**

Мета „Посібника”
*Частина І:* Посібник для голів судів
Організація управління справами суду
Керівна роль голови суду
Методи контролю за управлінням справами суду
Області підвищеного ризику – поради щодо уникнення проблем
*Частина ІІ:* Посібник для керуючих справами суду (адміністраторів суду)
Важливість внутрішнього контролю
Бюджет
Кадрові ресурси
Закупівлі та укладання договорів
Відрядження
Витрачання коштів
Розпорядження коштами, що перебувають на зберіганні у суді
Розпорядження майном
Керування інформаційними технологіями та безпекою
Розпорядження будинками та приміщеннями

Мета „Посібника”

Цей „Посібник з контролю за управлінням справами суду” („Посібник”) був підготовлений Адміністративним управлінням судів США за ініціативою двох Комітетів Судової конференції. Допомогу в підготовці „Посібника” надавали головні судді, керуючі справами суду та інші фахівці.

Метою цього „Посібника” є забезпечення голів суду апеляційних судів, окружних судів і судів у справах про банкрутство, інших суддів, які беруть участь в управлінні справами суду, а також керуючих справами суду короткою, але досить повною інструкцією щодо практики та методів контролю за управлінням справами суду. Він містить практичні рекомендації для голів суду стосовно керування роботою суду, розподілу обов’язків, підтримання різних зв’язків та отримання інформації з найважливіших питань. У ньому дано опис ключових обов’язків і визначені методи та процедури, необхідні для контролю за використанням ресурсів суду й забезпечення його діяльності.

Структура „Посібника”

„Посібник” складається з двох частин. Перша частина містить інформацію, що покликана допомогти головам суду виконувати свої організаційні обов’язки. Друга частина містить детальну інформацію та рекомендації стосовно адміністративних функцій. Цей розділ призначений у першу чергу для керуючих справами суду та комітетів суду. У ньому наведені найважливіші правила й запропоновані методи ефективного планування та управління для кожної адміністративної області, а також дані деякі поради щодо уникнення певних проблем.

# ЧАСТИНА І
# ПОСІБНИК ДЛЯ ГОЛІВ СУДУ

У цій частині містяться пропозиції та практичні рекомендації, покликані допомогти головам суду виконувати свої організаційні й контрольні функції. У ній розглянуто такі основні області:

Організація управління справами суду
Керівна роль голови суду
Методи контролю за управлінням справами суду
Області підвищеного ризику – поради щодо уникнення проблем
Зразки звітів

## Організація управління справами суду

Суд – складна організація, що розпоряджається значними ресурсами. Хоча основну увагу в діяльності судової установи зосереджено на здійсненні правосуддя й розгляді справ, він також повинен ефективно проводити свою ділову діяльність й раціонально витрачати громадські кошти. Нові програми, зростання робочого навантаження, збільшення штату судових працівників, бюджету й матеріальної бази, зростання вимог щодо забезпечення безпеки, а також поява нових технічних можливостей, у тому числі Інтернету, – все це змінило функції управління справами суду. Кожна судова установа проводить складну ділову діяльність, розпоряджається великими грошовими сумами, зустрічається з численними адміністративними й технічними проблемами та приймає важливі рішення щодо своєї організації та витрачання коштів. Для великих судів усі ці проблеми порівнянні з проблемами управління компанією середніх розмірів.

За останні п’ятнадцяти років обов’язки щодо керування справами судів зазнали суттєвих змін. Директор Адміністративного управління судами США (АУ) є, відповідно до регламенту, головною офіційною адміністративною особою для федеральних судів. Він наділений всіма повноваженнями Адміністративного управління і може передавати ці повноваження іншим (United States Code, Art. 28, 602 (d)). До середини 80-х років Адміністративне управління безпосередньо й централізовано керувало майже всіма функціями судів, пов’язаними з оплатою праці, закупівлями, укомплектуванням штатів і веденням бухгалтерського обліку Починаючи з 1986 р., Директор АУ Леонідас Ральф Мічем здійснив важливу ініціативу щодо передання судам багатьох функцій управління поточною діяльністю. Директор Мічем передав судам функції управління грошовими засобами, укладанням договорів, закупівлями, майном, технічними засобами та кадровими ресурсами. У результаті цієї програми децентралізації суди одержали кошти для оплати праці, запровадження сучасних технічних засобів та інших витрат. Крім того, вони отримали певну свободу в прийнятті рішень щодо витрачання цих коштів та розподілу кадрових ресурсів у відповідності до потреб конкретних судів. Все це також дало судам можливість планувати свою майбутню діяльність та ефективно використовувати обмежені ресурси. Це якнайсприятливіше позначилося на управлінні справами судів.

**Розпорядження фінансами** – Можливість приймати рішення щодо поточних витрат і розподіляти кошти відповідно до зміни потреб.

**Персонал, комплектування штатів та оплата праці** – Можливість приймати рішення щодо категорії, кваліфікації та оплати праці працівників суду.

**Закупівлі (крім інформаційних продуктів та послуг)** – Можливість укладати нові договори і розміщувати замовлення на продукцію та послуги (крім інформаційних

технологій) на суму до 25 тис. доларів США за кожною угодою. А також можливість розміщувати замовлення на неінформаційні продукти та послуги за існуючими договорами, укладеними від імені держави, на суми, що не перевищують встановлених обмежень.

**Закупівлі інформаційних продуктів та послуг** – Можливість укладати нові договори та розміщувати замовлення на закупівлю інформаційних продуктів і послуг на суми до 25 тис. доларів США за кожною угодою. А також можливість розміщувати замовлення на інформаційні продукти та послуги за існуючими державними договорами на суму до 50 тис. доларів США за кожною угодою.

**Приміщення та оснащення** – Можливість здійснювати реконструкцію орендованих приміщень на суми до 25 тис. дол. США.

**Закупівлі юридичної літератури** – Можливість укладати нові договори та розміщувати замовлення за державними договорами на закупівлю юридичної літератури на суму до 100 тис. дол. США за кожною угодою.

**Спеціальні витрати** – Можливість укладати договори та розміщувати замовлення на деякі послуги на суми, які перевищують зазначені вище, за умови дотримання певних процедур. Це стосується оплати дорожніх готелів, медичних послуг, документів на проїзд у громадському транспорті, ліцензійних угод з копіювальними центрами та послуг судових репортерів.

**Подарунки** – Можливість приймати подарунки та заповідальні дари від приватних осіб у вигляді (лише) юридичної літератури та дослідницьких матеріалів, що сприяють здійсненню правосуддя.

**Управління майном** – Можливість приймати майно від імені федерального уряду. Прийняття відповідальності за управління майном і контроль за процедурами та порядком управління майном.

**Розпорядження майном** – Можливість передавати, дарувати, продавати або ліквідовувати зайве державне майно.

Таким чином, суди дістали право розпоряджатися своїми ресурсами, однак їм також довелося взяти на себе обов'язки за належне управління ними. Голови суду несуть відповідальність за виконання обов'язків, переданих їм судами. Директор АУ передав головам суду численні обов'язки, що їх ті, в свою чергу, можуть передавати далі, іншим співробітникам. Це має бути свідомим переданням обов'язків прийняття адміністративних рішень кваліфікованій і компетентній офіційній особі, наприклад, керівникові судової установи або підрозділу. У більшості судів саме керівники підрозділів великою мірою впливають на прийняття адміністративних рішень. Здійснення делегованих обов'язків та належне управління громадськими ресурсами вимагають від кожної судової установи або підрозділу створення жорсткої системи контролю, включаючи контроль з боку судів, а також ревізійні перевірки з боку АУ.

***Керівна роль голови суду***

Голова суду відіграє основну роль у спрямуванні управління справами суду. Хоча більша частина повсякденної роботи виконується керуючими справами суду, в кінцевому підсумку, відповідальність за загальний стан управління справами суду лежить на всіх суддях цього суду, очолюваних головним суддею.

Обов'язки голови суду виходять за межі обов'язків, передбачених регламентом або делегованих йому Директором АУ. „Посібник для суддів" у „Посібнику з судової політики та процедур" (том 3, Розділ 1) так визначає обов'язки голови суду: *„суду в цілому надаються суттєві юридичні й адміністративні повноваження, причому голова суду виступає та діє від імені суду"*. Аналогічно, „Настільна книга голів суду окружних судів США", видана Федеральним юридичним центром, так описує його повноваження: *„голова суду є основною особою, що відповідає за ефективне управління справами суду"*.

У своїй діяльності голова суду спирається на професійного керуючого справами суду. Ступінь участі голови суду у вирішенні питань бюджету, кадрів, договорів, технічних засобів тощо варіюється взалежності від конкретних судів. Головні судді також різною мірою займаються спеціальними програмами, наприклад, судами присяжних або контролем за справами правопорушників в окружних судах. Одні суди використовують створення комісій для розробки планів та контролю за діяльністю в різних областях, а інші – ні. У цій сфері немає єдиного рекомендованого підходу. Зазвичай в очах громадськості основну відповідальність за діяльність суду несе голова суду.

Голова суду може відігравати суттєву роль у визначенні стратегічних цілей, а також розробці вимог стосовно принципів управління справами суду. За аналогією зі світом бізнесу, голова суду виступає в ролі голови ради директорів, решта суддів грають роль членів ради директорів, а керівники підрозділів – роль головних керівників виробництва.

Власне, голова суду, суд у цілому та керівники підрозділів поділяють спільну відповідальність за роботу суду. Вони повинні разом запровадити такі організаційні структури та порядок планування, які забезпечать раціональне витрачання коштів, запобігання зловживанням та прийняття важливих рішень на відповідному рівні. Ефективне управління передбачає використання колективного досвіду та знань усіх співробітників для забезпечення бездоганної роботи суду

***Методи контролю за управлінням справами суду***

Хоча одного „правильного" метода управління немає, проте існує кілька фундаментальних принципів управління, що їх повинні використовувати голови суду. Рекомендуються такі шість областей, відповідальність за які повністю лежить на голові суду:

**1. ДЕЛЕГУВАННЯ ОБОВ'ЯЗКІВ**

Голова суду не повинен брати участь у прийнятті всіх ділових рішень. Його обов'язки – підібрати кваліфікований персонал, доручити йому виконання повсякденних обов'язків і слідкувати за його роботою.

Голова суду повинен сам визначати, які рішення й питання варті його уваги, і донести це до співробітників.

Розподіл обов'язків повинен бути документально оформлений і час від часу переглядатися, перезатверджуватися або змінюватися в разі зміни становища будь-якої зі сторін угоди щодо розподілу обов'язків.

**2. ВСТАНОВЛЕННЯ СТАНДАРТІВ**

Голова суду повинен роз'яснити керівникам судових установ та підрозділів свої вимоги стосовно етичних норм поведінки та виконання обов'язків співробітниками. Зокрема, корисно розтлумачити їм їхній обов'язок звертати увагу на будь-які неправомірні дії або прохання, включаючи прохання з боку суддів.

Голова суду та керівники судових установ і підрозділів повинні разом забезпечити, щоб кожен співробітник, включаючи співробітників колегій, усвідомлював свою відповідальність за збереження інформації або активів, намагався уникати серйозних помилок, як призводять до негативних наслідків, а також дотримувався високих етичних норм поведінки.

## 3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ

Управління судом передбачає дотримання цілої низки процедур та організаційних правил, які повинні забезпечити:

- зміцнення взаємодії всіх ланок
- створення й підтримання комунікаційних каналів
- визначення повноважень та процесів щодо прийняття рішень
- планування та контроль за ефективністю програм і загальної роботи суду
- визначення проблемних областей і рекомендування прийнятних рішень

Управління роботою суду є спільною відповідальністю всіх працівників суду. Кожен суд повинен визначити й запровадити систему управління, яка відповідає його вимогам.

Ще дуже важливо визначити індивідуальну відповідальність за прийняття рішень та відповідні обмеження, а також регламентувати процеси передання питань на відповідний рівень прийняття рішень. Наприклад, відповідно до вимог Судової конференції, кожна судова установа або підрозділ повинні мати документально оформлений і затверджений головним суддею план підготовки бюджету, де визначається порядок прийняття фінансових рішень та відповідальність за них. Аналогічні плани можуть бути розроблені і для інших ділянок.

Конкретні елементи ефективної організаційно-управлінською структури можуть варіюватися в залежності від специфіки конкретного суду, тобто від його розміру, географічного розташування та індивідуальних інтересів його працівників. У багатьох судах для цілей планування й контролю використовуються послуги контактних суддів або система комісій. Ці механізми не лише позбавляють голову суду адміністративного тягаря, але й створюють можливості для ширшої участі працівників суду в прийнятті управлінських рішень.

У більших за розміром судах часто використовується система комісій для контролю за конкретними областями, такими як бюджет, інформаційні технології, приміщення, правила, розгляд справ, а також передання на поруки або консультації суду з адвокатами сторін.

Комісії з управління справами суду зазвичай складаються з суддів і можуть також включати керівників судових установ або підрозділів. При призначенні контактних суддів або визначенні членів комісій необхідно брати до уваги досвід і знання суддів та інших судових працівників. Наприклад, для контролю за витрачанням коштів голова суду, який не досить добре обізнаний у бюджетних питаннях, може покластися на бюджетну комісію, що складається з суддів, які краще розбираються в цих справах.

Додаткова інформація та орієнтовна структура управління наведені в Додатку 1 наприкінці Частини І.

## 4. СТВОРЕННЯ АТМОСФЕРИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТА ВЗАЄМОДІЇ

До числа обов'язків керівництва входить також створення та зміцнення обстановки співробітництва і взаємної довіри. Обмін знаннями, досвідом та інформацією між співробітниками, а також обговорення проблем ще до того, як вони перетворяться на серйозну загрозу, корисні для установи.

Голова суду повинен сприяти регулярному проведенню нарад керівників судових установ та підрозділів з метою вироблення планів, обговорення проблем та визначення шляхів поліпшення послуг або розподілу ресурсів.

Голова суду повинен також регулярно зустрічатися з керівниками голів судових установ та підрозділів, іншими суддями та керівниками для обговорення важливих питань та координації загальної діяльності в масштабах всієї організації.

## 5. РОЗРОБКА ПЛАНІВ

Планування і контроль – дві нерозривно пов'язані між собою управлінські функції. Плани необхідні для визначення цілей, розробки бюджетів і напрямків діяльності. Системи контролю необхідні для відстеження ходу виконання цих планів.

Є кілька планів, визначених законодавством або регламентом судової діяльності, зокрема такі:

- План бюджетних витрат
- Рекомендації щодо процедур внутрішнього контролю
- План розв'язання трудових конфліктів
- План роботи присяжних
- План керування роботою судового репортера
- План дотримання законодавства в сфері кримінального судочинства
- План довгострокових дій
-

Окрім цих планів, голова суду повинен забезпечити розробку керівниками судових підрозділів планів у таких областях:

*Планування найму та навчання персоналу* – Кожні судова установа та підрозділ наділені певною свободою щодо визначення чисельності свого складу (у межах бюджету). Використання планів найму співробітників сприяє комплектуванню штату відповідно до робочих вимог. Плани навчання потрібні для того, щоб персонал, який приймають на роботу, отримав підготовку, необхідну для належного виконання своїх службових обов'язків.

*Планування великих витрат* – Для забезпечення ефективного використання наявних коштів необхідно дотримуватися принципів визначення найважливіших пріоритетів при плануванні великих витрат. Необхідно заздалегідь планувати й ретельно обговорювати великі покупки.

*Планування відряджень* – Планування відряджень співробітників судових установ та підрозділів сприяє правильному розподілові бюджетних коштів, допомагає складати графіки та інформувати про періоди відсутності співробітників.

*Планування закупівель інформаційних технологій* – Судові установи та підрозділу повинні мати власні плани придбання інформаційних технологій, з тим щоб планувати великі витрати та наймання додаткового персоналу для їх обслуговування. Особливу увагу слід приділяти потребам усього суду. Голова суду може зажадати, щоб у цьому процесі взяла участь комісія з інформаційних технологій.

*Планування захисту інформації* – У сучасному світі необхідно приділяти велику увагу забезпеченню безпеки інформаційних систем суду. Судові установи та підрозділи повинні мати комплексні плани захисту комп'ютерів та інформації і розробити заходи

регулярного контролю за їхньою ефективністю. Особливо важлива координація цих дій між судовими установами та підрозділами, які спільно користуються таким устаткуванням.

*Планування оцінювання та регулярної перевірки систем внутрішнього контролю* – Кожні судова установа та підрозділ повинні мати інструкції щодо заходів внутрішнього контролю, в яких були б описані системи та процеси захисту активів, розподілу обов'язків та мінімізації ризиків помилки, неправомірного використання або втрати. Кожні судова установа та підрозділ повинні розробити план проведення регулярних перевірок систем внутрішнього контролю, щоб визначити області ризику та вжити належних заходів. Крім того, необхідно розробити плани виправлення недоліків, виявлених під час перевірок.

*Планування найважливіших ініціатив* – Чітке визначення цілей та схем виконання великих проектів або ініціатив – не просто гарна управлінська практика; вона ще й допомагає дійти загальної згоди стосовно того, чого саме необхідно досягти в результаті їхньої реалізації.

## 6. ВИЗНАЧЕННЯ ПОРЯДКУ ЗВІТНОСТІ

Щоб постійно мати інформацію про стан речей у суді та здійснювати регулярний контроль, голова суду повинен встановити порядок подання стандартних звітів керівниками судових установ та підрозділів. Це не вияв недовіри, а ознака гарної організації та відкритої взаємодії.

Кожна судова установа або підрозділ повинні надавати певну звітність, на основі якої голова суду мав би загальне уявлення про ключові фактори в таких сферах як виконання бюджету, кадрова ситуація, відрядження, великі покупки та контракти, робоче навантаження, використання майна та розпорядження ним, стан коштів, що перебувають у розпорядженні суду, а також основні події та проблеми. Голова суду повинен регулярно обговорювати ці звіти з керівниками судових установ та підрозділів.

Зразок звіту, який щомісяця виноситься на розгляд голови суду, наведений у Додатку 2 наприкінці Частини І.

Крім регулярних ділових звітів, голова суду повинен вимагати, щоб його інформували про основні події та проблеми, включаючи негайне сповіщення про порушення правил інформаційної безпеки та інші ситуації, пов'язані з великим ступенем ризику. Крім того, голова суду повинен розглядати всі ревізійні звіти та дбати про вжиття необхідних заходів для виправлення ситуації.

***Області підвищеного ризику – поради щодо уникнення проблем***

Кожен голова суду повинен організувати в суді ефективну систему прийняття найважливіших адміністративних рішень та виконання адміністративних функцій. Кожні судова установа та підрозділ повинні встановити у себе процедури щодо планування бюджету, розподілу та перерозподілу коштів між статтями бюджету та підрозділами, прийняття рішень щодо комплектування штатів та розмірів винагород, забезпечення безпеки інформаційних систем, забезпечення використання державних ресурсів для офіційних цілей та планування великих покупок.

Пропонуються такі рекомендації, покликані допомогти голові суду правильно розподіляти ресурси та забезпечувати захист суду і його персоналу:

Дотримуйтесь правила *раціонального й передбачливого* управління. Подбайте про те, щоб усі співробітники розуміли цю установку, а також дотримувалися етичних норм поведінки.

Запрошуйте на роботу компетентних співробітників і створіть для них можливість прийняття хороших рішень. Утримуйтесь від дріб'язкової опіки, проте намагайтеся бути в курсі всіх подій.

Пам'ятайте, що суд підзвітний суспільству і завжди є об'єктом уваги з боку засобів масової інформації.

Перш ніж зробити велику покупку (продукту або послуги), поставте перед собою кілька запитань. *Чи є це раціональним використанням коштів? Які є інші варіанти покупки? Чи відповідає придбання нашим стандартам? Якщо інформація про цю покупку дійде до громадськості, чи сприйме та її як раціональне витрачання коштів, або ж натомість вона викличе незадоволення (або навіть осуд) громадськості стосовно суду?*

Децентралізація бюджету, кадрових питань та питань закупівель забезпечує більшу гнучкість в управління справами суду. Щоб правильно скористатися її перевагами, організуйте ефективну систему внутрішнього контролю, яка передбачатиме детальні плани, належні перевірки, своєчасне надання неперекрученої звітності, а також гарну систему прийняття рішень.

До числа областей адміністрування, пов'язаних із загрозою значних збитків або шкоди, помилок та неприємностей, належать розпорядження грошовими засобами, відрядження, закупівлі, дотримання графіків і використання робочого часу, інформаційна безпека, а також неналежне використання Інтернету.

**Розпорядження грошовими засобами** – Суди можуть отримувати в своє розпорядження певні грошові засоби. Такі операції вимагають обережності, постійної перевірки та звітності, а також налагодженої системи внутрішнього контролю, з тим щоб убезпечити себе від збитків. Стосовно засобів, які перебувають у розпорядженні суду, діють спеціальне регулювання та процедури.

**Відрядження** – Щоб уникнути помилок та зловживань з боку співробітників, необхідно дотримуватися певного порядку. Регулювання відряджень – доволі складна область, а тому рекомендується мати співробітника, який добре знає відповідні правила і вміє правильно оформляти командировочні документи. Потрібно мати систему попереднього затвердження відряджень та оформлення командировочних документів. Контроль за відрядженнями співробітників судових установ або підрозділів здійснюють їхні керівники, тимчасом як судді здійснюють контроль за відрядженнями членів судових колегій. Голови суду контролюють відрядження керівників судових установ та підрозділів.

**Закупівлі** – Співробітники відділу закупівель повинні ретельно розглядати всі запити та перевіряти їх обґрунтованість у відповідності до правил „Посібника з судової політики та процедур".

**Дотримання графіків та використання робочого часу** – Неадекватні системи контролю за використанням співробітниками робочого часу можуть спричинити серйозні проблеми.

**Інформаційна безпека** – Необхідна постійна увага до питань забезпечення безпеки інформаційних систем та їхнього захисту від несанкціонованого доступу. Забезпечте гарну організацію захисту інформаційних систем суду. Контролюйте доступ до особливо конфіденційної інформації.

**Неналежне використання Інтернету** – Інтернет не є безпечною системою; його використання є орієнтиром щодо місцезнаходження користувача. Подбайте про те, щоб усі співробітники суду були поінформовані щодо політики суду стосовно належного використання Інтернету.

Система внутрішнього контролю захищає всіх. Подбайте про те, щоб у кожній судовій установі або підрозділі для здійснення внутрішнього контролю було виділено співробітника, який відповідав би за функціонування всіх систем захисту активів суду від розтрат, неналежного використання та зловживань. Зверніть особливу увагу на розпорядження грошовими засобами, відрядження, закупівлі, безпеку інформації, а також дотримання графіків та використання робочого часу.

**Висновок**

Гарна організація управління передбачає, що голова суду повинен відводити певний час управлінню справами суду. Звісно, те, скільки часу буде відведено на такі питання, залежить від ситуації. У будь-якому випадку набагато легше бути в курсі цих справ, якщо в суді налагоджені системи планування, звітності та прийняття ключових управлінських рішень.

## ЧАСТИНА II - ПОСІБНИК ДЛЯ КЕРУЮЧИХ СПРАВАМИ СУДУ (АДМІНІСТРАТОРІВ СУДУ)

У цьому розділі дано вказівки та рекомендації стосовно управління основними областями діяльності федерального суду. У ньому міститься детальна інформація для керуючих справами суду (адміністраторів суду), які входять до складу комісій з управління справами суду. До кожного розділу включено такі пункти:

Перелік основних правил
Основні питання управління
Можливі методи та стратегії управління
Посилання на відповідні матеріали

Важливість внутрішнього контролю

Одним з основних засобів забезпечення звітності та чіткого функціонування всіх систем суду є регулярне використання методів внутрішнього контролю. Внутрішній контроль не є одноразовим заходом або процесом, до якого вдаються раз на рік. Він є невід'ємною частиною управління підрозділами суду та їхньою повсякденною діяльністю. Це сукупність методів і заходів, яка забезпечує прийнятний ступінь впевненості в тому, що ресурси й активи суду захищені від розтрат, неправомірного використання або зловживань, повсякденна діяльність суду здійснюється ефективно, фінансова звітність складена точно й акуратно, а ділова практика відповідає чинним законодавчо-нормативним актам. Відповідальність за здійснення внутрішнього контролю лежить на керуючих справами суду. Проте інші працівники також несуть свою долю відповідальності за дотримання певних правил.

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| До яких кроків ви маєте вдатися, щоб знизити до мінімуму ризик шахрайства, неправомірного використання та зловживань? | Виділити співробітника, відповідального за системи внутрішнього контролю. |
| | Організувати програму постійного навчання всіх співробітників методам внутрішнього контролю, особливо тих з них, хто відповідає за грошові засоби, об'єкти власності та автоматизовані системи. |
| | Підготувати посібник з процедур внутрішнього контролю стосовно роботи підрозділів суду та стежити за дотриманням цих інструкцій. |
| | Підготувати просту у використанні таблицю контрольних перевірок і проводити щорічне оцінювання. Інформувати головного суддю та керівників підрозділів про результати та слідкувати за виправленням недоліків. Забезпечити, щоб таке оцінювання проводилося принаймні раз на рік співробітником, який є компетентним у цій області та керується інструкціями, опублікованими Управлінням аудиту. Необхідно, щоб у рамках цієї процедури проводилося також оцінювання ризиків. |
| | Негайно звертати увагу на виявлені ризики. Керівники судових установ і підрозділів та суду в цілому також повинні періодично знайомитися з матеріалами Управління аудиту, щоб переконатися, що в їхньому суді таких проблем немає. |
| | Організувати регулярні контрольні перевірки найважливішої інформації (фінансових, статистичних, бюджетних даних та матеріалів судових справ). Забезпечити невідкладне виправлення виявлених недоліків. Виявити області, де найчастіше трапляються помилки, і проводити регулярне навчання співробітників з метою вирішення проблем. |
| | Щоденно контролювати стан документації та систем, щоб забезпечити безпеку найважливішої інформації, і вживати необхідних заходів, щоб унеможливити несанкціонований доступ. |

***Бюджет***

АУ виділяє кошти кожній судовій установі та підрозділу. Ці кошти проходять по трьох категоріях: зарплата, автоматизовані системи, інші операційні витрати. Кожна судова установа та підрозділ готують кошторис (бюджет), щоб показати, як витрачаються кошти. Бюджет повинен починатися з плану, в якому зазначаються потреби суду й розподіляються наявні ресурси згідно з цими потребами. Такий бюджет – не просто бухгалтерський документ, але перш за все найважливіший управлінський інструмент, що допомагає планувати, координувати й спрямовувати роботу суду. Ефективне бюджетування вимагає: (1) підготовки бюджетного плану із зазначенням розподілу виділених ресурсів, (2) регулярний (щомісячний) контроль фактичних витрат у порівнянні з плановими, (3) створення

організаційної структури та порядку роботи, які забезпечують належне витрачання виділених коштів.

***Основні правила***

- Децентралізація бюджету дозволяє гнучко розподіляти та перерозподіляти кошти між бюджетними статтями відповідно до конкретних потреб судової установи або підрозділу. Іншими словами, кошти, що виділяються на зарплату співробітникам, можуть бути використані на інші цілі.
- Судова установа або підрозділ не може витрачати більше коштів, ніж було виділено АУ, і не може витрачати кошти під майбутні надходження.
- Судова установа або підрозділ не може витрачати кошти, отримані з інших джерел (наприклад, гонорарів, грошових подарунків або заповіданих коштів, а також від продажу товарів та послуг), на потреби, на які офіційно виділені кошти. Кошти, що їх було виділено попереднього фінансового року, не можуть бути витрачені в новому фінансовому році, тобто перенесення коштів з одного фінансового року на інший не дозволяється.
- Судова установа або підрозділ не може витрачати кошти на діяльність, проекти або об'єкти, заборонені регламентом, іншими застосовними правилами або політикою щодо судових установ.
- Кошти можуть бути перерозподілені до фонду автоматизованих систем за умови сповіщення про це АУ або вилучатися з цього фонду в разі отримання схвалення з боку АУ
- Виділені кошти можуть перерозподілятися між судовими установами або підрозділами в межах одного округу та між відділами апеляційного суду. Перерозподіл між судовими установами або підрозділами в межах одного округу вимагає схвалення АУ та згоди їхніх керівників. У разі перерозподілу коштів між відділами апеляційного суду необхідно сповістити про це АУ.
- Кожна судова установа та підрозділ повинні мати Бюджетний план із зазначенням структури бюджету та фінансових процедур.

***Планування бюджету судової установи або підрозділу***

Кожна судова установа або підрозділ зобов'язані підготувати та прийняти щорічний план витрат із зазначенням сум, виділених на оплату праці персоналу та здійснення основної діяльності, а також коштів, призначених для проведення бажаних перетворень. Планування бюджету повинно починатися за 4-6 місяців до початку фінансового року, щоб передбачити всі аспекти діяльності та забезпечити задоволення всіх потреб. Завчасне планування необхідне для того, щоб у ньому могли взяти участь судді, керівники та персонал судової установи; щоб правильно спланувати та оцінити витрати на майбутній рік, намічені заходи та наймання необхідного персоналу; а також щоб вчасно дістати схвалення плану головним суддею та керівником підрозділу.

| ***З*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Як ви плануєте найважливіші статті бюджету? | Підготуйте в письмовому вигляді календар бюджету, який дозволить скласти плани на майбутній фінансовий рік завчасно й забезпечити участь ключових співробітників у вирішенні бюджетних питань. |
| Які витрати потрібні для підтримання необхідного рівня персоналу, систем та операційної діяльності? | Скільки було витрачено за минулий рік? Продумайте, що зміниться в цьому році. Врахуйте можливий вихід на пенсію або звільнення співробітників для внесення змін до відомостей на зарплату. Виключіть з розрахунків одноразові витрати минулого року на те, що не знадобиться або не станеться в новому році. |
| | Врахуйте нові витрати, на які обов'язково <u>повинні</u> бути виділені кошти. |

| | |
|---|---|
| Скільки коштів виділено у цьому фінансовому році та скільки очікується в наступному році? | Визначте, наскільки більше (або менше) буде у вас коштів у порівнянні з витратами, які плануються на підтримання нормального рівня діяльності. Визначте, які обмеження існують на використання додаткових коштів. |
| | Визначте, яке збільшення або зменшення коштів, що виділяються, можна очікувати в результаті змін у політиці виділення коштів судам, зокрема коштів на зарплату співробітникам. |
| Визначте, на які необов'язкові потреби можуть бути спрямовані кошти | Визначте потреби у нових ставках для співробітників – де і коли. Визначте, які придбання або послуги вам потрібні. Підготуйте список пріоритетів. |
| | Врахуйте можливість непередбачених витрат та швидкого внесення змін до бюджету, щоб гнучко реагувати у випадку витрат, більших від запланованих, або виникнення невідкладних потреб. Створіть резерв на непередбачений випадок. Заздалегідь сплануйте, як використовувати додаткові ресурси, якщо вони з'являться впродовж року за рахунок того, що в деяких областях витрати будуть нижчими за заплановані. |
| | З'ясуйте у працівників судових установ або підрозділів, чи існують у них невідкладні потреби, на які необхідно виділити кошти. |

***Періодична перевірка витрат***

Періодично (щомісячно) звіряйте фактичні витрати з запланованими, щоб визначати, чи використовуються ресурси за призначенням і чи немає перевитрачання виділених коштів, а також уточнюйте, чи не потрібно внести зміни до бюджету. Далі наведено кілька запитань, що їх ви могли б поставити при цьому.

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Чи правильно сплановано бюджет і чи не буде надлишку або нестачі коштів у якихось областях? | Контролюйте витрати з допомогою механізму [3] регулярної звітності, яка наочно показує, чи перевищують витрати запланований рівень або нижчі за нього. |
| | Слідкуйте за станом кадрів та витратами, запланованими на оплату праці. Зазвичай вони складають до 80% бюджету судової установи або підрозділу. |
| | Слідкуйте за змінами в діяльності та проектах, які можуть вплинути на витрачання коштів. |
| Чи змінилися потреби? | Заздалегідь визначайте всі нові придбання або найважливіші проекти, що потребують фінансування. Визначайте, чи не потрібні додаткові співробітники або відрядження, щоб знизити робоче навантаження. |
| | Чи можуть і чи повинні бути зменшені витрати за деякими статтями, щоб направити кошти на важливіші потреби? |
| Чи не слід передати надлишок коштів за межі судової установи або підрозділу? | Чи потребують інші судові установи або підрозділи додаткового фінансування, щоб ліквідувати бюджетний дефіцит, завершити проект або виконати задачу, важливу для всієї судової установи? |
| | Чи можуть кошти бути повернені до АУ для використання в наступному фінансовому році? |

[3] Кожен відділ суду подає щоквартальний звіт про виконання бюджету до АУ. Рекомендується складати такі звіти щомісячно для цілей внутрішнього контролю. Скорочений варіант Звіту про виконання бюджету наведено в Частині I, Додатку 2, Звіт А. Це зразок звіту про виконання бюджету, який може бути подано голові суду.

**Організація системи підготовки бюджету та контролю за його виконанням у судовій установі**

Кожна судова установа та підрозділ повинні мати документально оформлений план підготовки бюджету та контролю за його виконанням, затверджений головним суддею. У ньому описані процедури прийняття фінансових рішень із зазначенням обов'язків та відповідальності співробітників. Такі плани забезпечують безперервність діяльності в перехідні періоди та чітко розподіляють обов'язки. Складання річного бюджету та повсякденний контроль за його виконанням зазвичай є обов'язком керівників судових установ або підрозділів.

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Чи чітко оформлено розподіл обов'язків та відповідальність за підготовку й виконання бюджету? | Забезпечте, щоб кожна судова установа і підрозділ подали план організації підготовки та виконання бюджету до АУ. |
| | Періодично перевіряйте план організації бюджету. Чи чітко визначені в ньому обов'язки голови суду, комісій та керівників судових установ або підрозділів? Чи включено до нього визначення й ствердження бюджетних потреб та пріоритетів? |
| | Ведіть документацію щодо розподілу обов'язків з підготовки бюджету та прийняття фінансових рішень. Регулярно переглядайте та обновлюйте ці ролі та обов'язки, а також їхнє документальне оформлення. |
| | Перевірте, щоб усі співробітники, які мають стосунок до фінансових питань, володіли необхідною кваліфікацією в області бухгалтерії та фінансів, причому з урахуванням специфіки судових установ. |
| Чи є у вас спеціальна структура для планування бюджету та прийняття фінансових рішень, яка розглядає ці питання в масштабах всієї організації? | Підтримуйте контакти з іншими судовими установами або підрозділами в окрузі, щоб забезпечити спільне використання або передачу ресурсів у разі необхідності. |
| | Впровадьте систему визначення основних бюджетних параметрів, потреб та можливостей економії коштів. |

***Кадрові ресурси***

Найважливішим ресурсом судової установи є люди. Близько 80% її бюджету витрачається на оплату праці. Робота з кадрами та використання ресурсів повинні відображати цілі керівництва і відповідати потребам установи.

Основні правила

- Хоча керівник судової установи відповідає за систему роботи з кадрами в своїй установі, основну роль у цій сфері відведено судді. Офіційна політика роботи з персоналом визначається інструкціями, що їх видають Судова конференція та АУ. Голова суду зобов'язаний слідкувати за тим, щоб практика кожної судової установи або підрозділу відповідала основним напрямкам цієї політики, наприклад, стосовно компенсації за понаднормовий час, використання дальнього зв'язку або програми заохочення співробітників.
- Що стосується допоміжного персоналу судових установ, то голова суду має право створювати ставки та заповнювати вакансії кваліфікованими працівниками за належного рівня оплати праці. При цьому голова суду може передавати цей обов'язок керівникам судових установ.
- Рівень оплати праці залежить від розмірів судової установи та рівня навантаження, національних норм щодо наймання персоналу та загального рівня фінансування, який встановлю-

ється Конгресом. Оскільки судові установи відрізняються одна від одної, їхні потреби не завжди будуть відповідати загальнонаціональним нормам.

- Кількість співробітників повинна відповідати можливостям бюджету. Якщо не всі кошти, виділені на зарплату, пішли на оплату праці співробітників, то кошти, що залишилися, можуть бути використані на інші цілі.
- Категорія та рівень заробітної плати суддів, судових клерків та секретарів визначається офіційними критеріями, встановленими у Плані зарплати працівників суду, що затверджується Судовою конференцією.
- Судові установи можуть спільно використовувати персонал та ресурси. Деякі судові установи успішно консолідували свої адміністративні і/або комп'ютерні ресурси.
- Судова установа повинна мати механізм контролю за тим, щоб у ній не працювали родичі судді або іншої офіційної особи цієї установи.
- Зарплати судових працівників прив'язані до місцевих умов відповідно до рішення Судової конференції, прийнятого у вересні 1993 р., згідно з яким рівень їх зарплати повинен бути порівнянним із заробітною платою працівників місцевої виконавчої влади. Судові працівники у місцях з більш високим рівнем та вартістю життя одержують вищі зарплати. Тому офіційне місце роботи співробітника, зазначене в його особовій справі, повинне відповідати його справжньому місцезнаходженню, щоб виключити можливість виплати невідповідної зарплати.
- Судові установи мають право самі встановлювати схеми та програми заохочення працівників (грошові премії) і надавати різні інші пільги (наприклад, часткова оплата проїзду в громадському транспорті) на власний розсуд.
- Кожна судова установа повинна щоденно подавати до АУ відомості про свій кадровий склад.

***Кадрове планування***

Ефективне кадрове планування передбачає точне знання того, яку саме роботу слід виконувати, скільки співробітників необхідно для цього та яку кваліфікацію вони повинні мати.

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Скільки співробітників потрібно для виконання роботи? | Відстежувати зміни в обсязі роботи й відповідним чином коригувати розстановку персоналу. |
| | Відстежувати затримки в роботі, проблеми з якістю виконання або продуктивністю праці як можливі ознаки того, що необхідно звернути увагу на кваліфікацію співробітників, розробку планів навчання, надання додаткових інструкцій (напр., стандартних операційних процедур), розглянути можливість зміни процедур або надання додаткових ресурсів. |
| | Порівняти з загальнонаціональними стандартами забезпечення ділянок роботи з кадрами. |
| Скільки ставок можна мати і на яких ділянках? | Розробити план розподілу ставок і зарплат; звернути увагу на вакансії, які повинні бути заповнені, навчання, просування, премії. |
| | Підготувати перелік необхідних ставок та зіставити його з необхідним фінансуванням. Слід передбачити розробку бюджету під майбутнє збільшення чисельності персоналу. |
| Наскільки ефективно використовуються кадрові ресурси? | Подбайте про те, щоб співробітники добре усвідомлювали свої робочі обов'язки. |
| | Встановіть норми і стандарти виконання роботи співробітниками та проводьте регулярне оцінювання. |

| | |
|---|---|
| Чи відповідає кваліфікація працівників посадам, що їх вони займають? | Використовуйте „Посібник з роботи з персоналом” для того, щоб призначення на посади відповідало політиці Судової конференції. |
| Наскільки ефективно й справедливо використання схем винагородження та компенсування працівників? | Використовуйте програми заохочення співробітників для створення стимулів і винагородження за гарну роботу. |
| | Призначте співробітника, відповідального за розгляд трудових спорів. |
| Чи мають співробітники необхідну підготовку для виконання своєї роботи? | Систематично визначайте потреби персоналу в навчанні, особливо при зміні виду діяльності або коли робота співробітника не відповідає очікуванням. |
| | Подбайте про те, щоб керівники та співробітники відділу роботи з персоналом мали відповідну підготовку та кваліфікацію. |

***Перегляд кадрового складу***

Контролюйте існуючий та запланований рівні забезпеченості кадрами, виявляйте проблеми найму та плинності персоналу.

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Чи існують проблеми з наймом співробітників та плинністю кадрів? | Проаналізуйте процедури найму співробітників, щоб визначити, чи правильно складені оголошення з пропозицією найму. Щоб з’ясувати причини плинності кадрів, проведіть бесіди зі співробітниками, які подали заяви про звільнення. Чи відповідає рівень зарплати місцевим умовам? Якщо ні, то подумайте про інші стимули, які можна було б використати: премії при вступі на посаду та роботі на одному місці, спеціальне навчання, гнучкий графік роботи тощо. |
| | Передбачте тимчасові зміни умов роботи для заповнення вакансій на найважливіших ділянках. |
| Наскільки фактичний склад працівників відповідає запланованому? | Використовуйте щомісячний звіт про кадровий склад для порівняння фактичного стану з запланованим. |
| | Перевірте загальну ситуацію з персоналом. Виявіть області, де не вистачає працівників. Визначте області, де існують проблеми з наймом співробітників. З’ясуйте, як можуть бути перерозподілені ресурси, що мало використовуються (якщо такі є). |
| Які методи можуть бути використані, щоб уникнути проблем з персоналом та зарплатами? | Розподіліть обов’язки між співробітниками, які дають заявку на нового працівника, та співробітниками, які дають дозвіл. Це повинно поширюватися на всі дії з персоналом, такі як наймання, робочий час, навчання, зарплата, відпустки та грошові премії. |
| | Обмежте доступ до особових справ та відомостей на зарплату. Його слід надавати лише уповноваженим співробітникам. |
| | Впровадьте систему контролю за використанням відпусток співробітниками, включаючи компенсацію за понаднормову роботу. |
| | Впровадьте систему контролю за тим, щоб співробітники, а також претенденти на роботу не були родичами суддів або інших судових посадовців. |

**Закупівлі та укладання договорів**

Існує кілька регламентних положень, що регулюють порядок закупівель в судових установах. Вони перелічені наприкінці розділу. У „Посібнику" також викладені політика та процедури у цій області. Крім того, час від часу до судів надходять спеціальні Бюлетені про придбання. Додаткові вказівки видаються у зв'язку з розширенням повноважень судів щодо придбання деяких товарів та послуг. Кожна судова установа або підрозділ повинні слідкувати за тим, щоб товари та послуги придбавалися у відповідності до цих положень, політики та процедур. Закупівлі також повинні плануватися з ділової точки зору. Співробітники судової установи повинні дотримуватися належного порядку придбання та закупівель.

Співробітники відділу закупівель повинні використовувати такі способи задоволення потреб судової установи:

- використання наявних ресурсів і/або персоналу;
- розміщення замовлень згідно з чинними договорами;
- розміщення замовлень згідно з договорами, укладеними з державними установами та організаціями, включаючи федеральні контракти; і насамкінець,
- укладання нових договорів або розміщення замовлень.

***Основні правила***

- Закупівлі на ринкових умовах означають укладання нових договорів або розміщення замовлень на придбання товарів та послуг з комерційними структурами. Контракти на закупівлі на ринкових умовах на суму менше 2 500 дол. США можуть укладатися не на конкурсній основі. У таких випадках використовується спрощений порядок закупівель, який передбачає швидке оформлення з мінімумом паперової документації. Визначальними при прийнятті рішення повинні бути ділові міркування, тобто те, чи є ціна справедливою та розумною. Слід уникати залежності від одного постачальника або вузького кола постачальників.

- Закупівлі на ринкових умовах на суми від 2 500 до 25 000 дол. США повинні здійснюватися на конкурсній основі (зазвичай з трьома учасниками), причому може використовуватися спрощена процедура, яка не вимагає письмових заявок або пропозицій, проте потребує письмового оформлення угоди.

- Закупівлі на ринкових умовах на суми від 25 000 до 100 000 дол. США повинні здійснюватися на конкурсній основі, з оголошенням про конкурс у місцевих – не обов'язково загальнонаціональних – ЗМІ, а також з поданням письмових заявок і пропозицій. Поки що судові установи не отримали повноважень самостійно здійснювати такі закупівлі.

- При закупівлях на ринкових умовах на суми понад 100 000 дол. США необхідно дати оголошення про конкурс у загальнонаціональних ЗМІ, провести конкурс в офіційно встановленому порядку, з поданням письмових заявок і пропозицій. Поки що судові установи не отримали повноважень самостійно здійснювати такі закупівлі.

- Як альтернатива закупівлям на ринкових умовах існує можливість укладати договори з GSA (General Services Administration – Адміністрація загальних послуг), судовими або іншими державними організаціями, з якими судові установи можуть укладати контракти. Процедура розміщення замовлень щодо таких контрактів набагато простіша і займає значно менше часу, ніж закупівлі на ринкових умовах. Однак вони можуть коштувати дорожче.

- Голови суду отримали право придбавати для судів інформаційні технології та послуги на суми до 25 000 дол. США за однією угодою на ринкових умовах, на суми до

50 000 дол. США за контрактами з GSA на закупівлю інформаційних або телекомунікаційних технологій і на максимально дозволені суми за контрактами з іншими державними організаціями. Це право може передаватися компетентним співробітникам судової установи.

- При закупівлі інформаційних технологій або послуг не на конкурсній основі голова суду або уповноважений співробітник відділу закупівель повинен навести обґрунтування, чому закупівлі на конкурсній основі не підходять для задоволення потреб судової установи. У будь-якому випадку це право відмови від проведення конкурсу не поширюється на закупівлі інших товарів та послуг, окрім інформаційних технологій та послуг, а також юридичної літератури.

- Голови суду отримали право придбавати інші товари та послуги, крім інформаційних, для своїх судових установ на суми до 25 000 дол. США за однією угодою на ринкових умовах і на максимально дозволені суми за контрактами з судовими організаціями або GSA. Це право може передаватися компетентним співробітникам судової установи.

- Голови суду отримали право придбавати такі специфічні товари та послуги для своїх судів, з дотриманням усіх процедур та умов, з якими пов'язане це право:

- Медичні послуги: Використовуючи встановлений порядок і документальне оформлення, схвалені PMD (Procurement Management Division – Відділ управління закупівлями), з необмеженим правом використання грошових коштів;

- Готелі: Використовуючи встановлений порядок і документальне оформлення, схвалення PMD, з необмеженим правом використання грошових коштів;

- Придбання юридичної літератури: Закупівлі на конкурсній та неконкурсній основі й на ринкових умовах на суми до 100 000 дол. США за однією угодою, а також використовуючи контракти з державними організаціями, в межах сум, виділених суду на купівлю юридичної літератури.

- Білети на проїзд у громадському транспорті згідно з встановленим порядком, доведеним до відома судових установ (Acquisition Bulletin 2000-02);

- Ліцензійні угоди з копіювальними центрами: Використовуючи встановлений порядок і документальне оформлення, з необмеженим правом використання грошових коштів.

- Послуги судових репортерів: Використовуючи встановлений порядок і документальне оформлення, з необмеженим правом використання грошових коштів. Це право може передаватися компетентним співробітникам судової установи.

- Програма Purchase Card Program дає можливість здійснювати оплату за деякими контрактами та замовленнями, але не забезпечує жодних прав стосовно здійснення закупівель.

- Всі потреби в закупівлях повинні бути визначені до початку процесу придбання. Забороняється розділяти закупівлі з тим, щоб обійти вимоги щодо проведення конкурсу або уникнути встановлених обмежень чи з будь-якої іншої причини.

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Як дотримується судова установа встановленого порядку закупівель? | Необхідно, щоб персонал, який займається закупівлями на всіх рівнях, пройшов спеціальне навчання, починаючи зі спеціалізованого семінару із закупівель, який організує Procurement Management Division (Відділ управління закупівлями) АУ. Бажано також, щоб вони здобули кваліфікацію Співробітників з контролю за виконанням договорів згідно зі спеціальною програмою, організованою PMD. Крім того, співробітникам відділу закупівель необхідно консультуватися з PMD щодо складних питань закупівель та регулярно знайомитися з відповідними матеріалами. |
| | Обмежте передання прав на здійснення закупівель. Співробітники, наділені відповідними повноваженнями, повинні мати письмовий документ, що їх підтверджує. |
| | Контролюйте роботу відділу закупівель з тим, щоб уникнути необґрунтованих зобов'язань щодо оплати товарів чи послуг. Фінансове зобов'язання виникає внаслідок обіцянки сплатити гроші інший стороні в даний момент або в певний момент у майбутньому. „Обіцянка здійснити оплату" з боку федерального уряду може бути усною або письмовою і може мати юридичну силу, навіть якщо вона не відображена у звітності судової установи. |
| | Слідкуйте за тим, щоб у досьє договорів були наявними всі необхідні документи. |
| Чи є запропоноване придбання необхідним? | Передавайте повноваження лише на той рівень, який є необхідним для своєчасного виконання роботи. Контролюйте подальше передання повноважень. Встановіть порядок звітності, який давав би змогу виявити дорогі або сумнівні придбання. (Див. Частина I, Додаток 2, Звіт A). |
| | Фінансування запланованих придбань або укладання контрактів. Річний бюджет судової установи або підрозділу повинен включати всі великі заплановані придбання або контракти на поточний рік. |
| Чи використовуються товари та послуги для офіційних цілей? | Прослідкуйте за тим, щоб придбані товари та послуги були направлені до місця використання. Доставлені товари повинні відповідати замовленню, і всі умови контракту повинні бути виконані. Відомості про товари повинні бути відображені в інвентарних записах і простежуватися в них. Не дозволяється також здійснювати оплату товарів або послуг (крім передплати) авансом, до їх отримання, перевірки й прийняття. |
| Які функції, пов'язані з закупівлями, повинні виконувати співробітники, що не працюють у відділі закупівель? | Необхідно розділити обов'язки між співробітниками, що займаються закупівлями, і тими, хто дає дозвіл на оплату. |
| | Не дозволяйте співробітнику, який розмістив замовлення, засвідчувати отримання товару або послуги. Обов'язково розділіть ці функції. |
| Яких дій слід уникати співробітникам, які займаються закупівлями? | Слід уникати дій, які виходять за межі делегованих повноважень. |
| | Зайвих або повторних угод з одним і тим самим постачальником або з обмеженою їх кількістю. |

| | |
|---|---|
| | Закупівель зайвих товарів або послуг у кількостях, більших за потреби установи, впродовж розумного періоду часу після придбання. |
| | Незвично швидкої оплати постачальнику або оплати до одержання та прийняття товарів чи послуг. |
| | Частих закупівель на суми, трохи менші за 25 000 дол. США. Зокрема, багаторазових закупівель на такі суми у одного постачальника за короткий період часу. |
| | Закупівель непотрібних товарів, які не мають стосунку до діяльності судової установи, або товарів, призначених лише для особистого використання. |
| Про які дії щодо закупівлі товарів необхідно щомісячно інформувати головного суддю? | Укладання контрактів на суми понад 2 500 дол. США. |
| | Закупівлі не на конкурсній основі. |
| | Закупівлі, здійснені з перевищенням повноважень. |
| | Спори з постачальниками. |
| | Порушення постачальниками умов контрактів. |

***Основні положення***

| | |
|---|---|
| 28 U.S.C. #604 (a) (10) (C) | Директор має право укладати договори, необхідні для роботи судової установи |
| 28 U.S.C. # 602 | Директор має право передавати свої функції, обов'язки, права та повноваження |
| 28 U.S.C. # 735 (g) | Директор встановлює умови договорів з судовими репортерами |
| 41 U.S.C. # 3 | Положення про обов'язкове оголошення конкурсу на укладання договорів на суми понад 25 000 дол. США |
| 41 U.S.C. #428 | Закон про здійснення закупівель |
| 41 U.S.C. # 11 | Заборона укладання договорів без належних асигнувань |
| 5 U.S.C. № 3109 | Контракти з експертами та консультантами |
| Public Law 104-106 | Положення про закупівлі інформаційних технологій згідно з 28 U.S.C. # 612 (f) |

**Відрядження**

Усі співробітники, що виїжджають у ділові поїздки, повинні ставитися до своїх витрат так само, як вони ставилися б до них у випадку поїздки з особистими цілями. Поведінка співробітника в офіційному відрядженні на виду у всіх. Співробітники судових установ виїжджають до судових відділів та підрозділів, на навчання, а також для участі в численних заходах – зустрічах, конференціях та робочих семінарах. Крім того, судді та члени колегій виїжджають для участі в судових засіданнях, на наради та конференції. Керівники зобов'язані знати, куди відряджені їхні співробітники та з якою метою. Помилки можуть дорого коштувати, а будь-який натяк на зловживання або порушення правил може виявитися фатальним для співробітника та репутації суду. Впровадження раціональної системи планування та надання дозволу на відрядження, звітності щодо відряджень та перевірки командировочних документів допоможе забезпечити належне використання коштів, які виділяються на відрядження.

***Основні правила***

Директор Адміністративного відділу інформує всіх співробітників судової установи про правила, встановлені для відряджень. Правила відряджень для суддів доводяться до їх відома Директором після затвердження правил Судовою конференцією.

Положення про відрядження ґрунтується на принципах закону про асигнування в тлумаченні Генерального контролера США.

Судді та їхні безпосередні помічники мають право виїжджати на судові засідання або на зустрічі (визначені в „Посібнику"), участь в яких суддя вважає необхідною.

Поїздка судді з іншими цілями, ніж участь у судовому засіданні або зустрічі, повинна бути завчасно санкціонована головним суддею, або Судовою конференцією, або комісією окружної судової ради.

Усі судові працівники, що виїжджають у службові відрядження, повинні мати дозвіл на поїздку.

Судді та керівники судових установ або підрозділів уповноважені затверджувати командировочні документи до оплати.

Планування та дозвіл на відрядження

Голова суду та керівники судових установ або підрозділів повинні встановити порядок, що забезпечує завчасне отримання дозволу на відрядження.

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Як переконатися в необхідності відрядження для співробітника? | Керівники судових установ або підрозділів зобов'язані інформувати головного суддю про заплановане відрядження. |
| | Голова суду та керівники судових установ або підрозділів встановлюють порядок надання дозволу на відрядження та звітності про відрядження для всього персоналу. Зразок звіту представлено в Частині І, Звіт А. |
| | Необхідно документувати процес планування й надання дозволу на відрядження. |
| | Необхідно проводити послідовну політику в судовій установі або підрозділі щодо витрачання командировочних коштів, з урахування як інтересів співробітника, так і необхідності раціонально витрачати державні кошти. Наприклад, необхідно заздалегідь отримати дозвіл на додаткові кошти понад звичні добові, на прокат автомобіля тощо. |

***Перевірка командировочних документів***

В інтересах відрядженого співробітника, щоб відповідні документи перевірялися працівником, який знає правила здійснення таких поїздок. Платіжні документи для співробітників суду повинні затверджуватися іншим співробітником.

Керівники судових установ або підрозділів повинні бути впевнені в тому, що порядок затвердження командировочних документів захищає інтереси судової установи, включаючи належне використання ресурсів установи та дотримання всіх встановлених правил.

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Як судова установа може переконатися в тому, що командировочні витрати були обґрунтованими, а командировочні документи оформлені правильно та вчасно? | Розробити політику перевірки командировочних документів, включаючи оформлені керівником установи, щоб забезпечити своєчасне отримання дозволу на відрядження та командировочні витрати у відповідності з встановленими правилами та місцевою політикою, а також гарантувати обґрунтованість здійснених витрат. |
| | Проводити регулярні перевірки виїздів за „командировочною кредитною картою", щоб контролювати законність використання індивідуальної „командировочної кредитної карти". |
| | Перевіряти, чи подані командировочні документи та чи виконані розрахунки за командировочним авансом. |

***Командировочний аванс і Командировочна кредитна карта***

При частих поїздках у справах суду співробітнику бажано користуватися державною командировочною кредитною картою, щоб сплачувати вартість авіабілетів, проживання в готелі, прокату автомобіля тощо. Співробітники платять безпосередньо компанії, яка видала кредитну карту, в міру здійснення витрат, тому судова установа зобов'язана контролювати використання командировочної кредитної карти, щоб упевнитися, що вона використовується лише для ділових цілей. Порушення правил користування кредитною картою, що призводять до остаточного або тимчасового припинення користування, можуть завдати неприємностей судовій установі.

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Як контролювати правильність використання проїзної карти та командировочного авансу? | Розробити політику, яка забезпечуватиме належне використання карт і передбачатиме наслідки зловживань, включаючи остаточне або тимчасове припинення користування кредитною проїзною картою та неможливість розрахуватися за командировочним авансом. Ця політика повинна передбачати дисциплінарні заходи. |
| | Призначити координатора поїздок, який перевірятиме використання державних командировочних кредитних карт. Від компанії, яка випускає такі карти, він отримує звіти про їх використання, в яких відображені здійснені витрати, включаючи несплачені рахунки та тимчасове припинення користування картою. |
| | Обмежте видачу командировочних авансів співробітникам, які не часто виїжджають у відрядження та не потребують командировочної кредитної карти. Співробітникам, які мають такі карти, рекомендується отримувати аванси готівкою за їхніми картами. Бажано також обмежувати командировочний аванс очікуваними накладними витратами, які не можуть бути оплачені командировочною кредитною картою. |
| | Встановити порядок перевірки того, чи здійснюються розрахунки за командировочним авансом у відповідності до вимог, викладених у Розділі VII „Посібника". |
| | Щорічно перевіряйте командировочні кредитні карти – максимальні добові та загальні суми можуть виявитися надто великими або недостатніми. У таких випадках необхідно змінювати норми. |

***Витрачання коштів***

- Витрачання судовими установами грошових коштів передбачено у випадках відшкодування співробітникам командировочних витрат; розрахунків з постачальниками за поставлені товари та надані послуги; виплат компенсацій за позивними вимогами, а

також потерпілим сторонам, що виграли справу. Управління справами судових органів, федеральні районні суди та дві спеціалізовані судові установи мають право безпосередньо виписувати чеки Казначейства США.

- Основні правила
- У відповідності з чинним законодавством та у рамках повноважень, делегованих Директором Управління справами судових органів, виконання обов'язків щодо витрачання коштів покладено на секретарів федеральних районних судів.
- Витрачання коштів здійснюється після отримання підтвердження від посадовця-засвідчувача, що виплата коштів є законною та обґрунтованою акцією в рамках державних асигнувань або фондів, за рахунок яких вона буде здійснена.
- Зазначеному посадовцю, можливо, доведеться повністю відшкодувати державі кошти, що їх було незаконно, неналежним чином або помилково витрачено внаслідок неправильних, хибних або помилкових висновків. Це зобов'язання є абсолютним – у тому сенсі, що не залежить від того, чи мав місце факт грубої недбалості, чи ні. Посадовці-засвідчувачі можуть бути звільнені від вказаного зобов'язання лише рішенням Начальника Головного фінансово-контрольного управління США.
- Посадовці-засвідчувачі несуть адміністративну та матеріальну відповідальність за правильність та обґрунтованість виплат. У федеральній системі судових органів чиновник, відповідальний за витрачання грошових коштів (секретар федерального районного суду), виконує також і обов'язки посадовця-засвідчувача, на якому, в кінцевому підсумку, лежить матеріальна відповідальність за правильність та обґрунтованість виплат.
- З метою забезпечення посадовцям-засвідчувачам додаткових гарантій того, що виплати, про які йде мова, є законними, запроваджено функцію підтверджувача, що несе відповідальність за підтвердження того, що вимоги щодо виплат є законними, правильно оформленими та підтверджуються відповідними документами, як-от рахунками, результатами звірки оприходуваних товарів та послуг, а також закупівельними дорученнями.
- Хоча матеріальна відповідальність за правильність та обґрунтованість виплат лежить на посадовці-засвідчувачі, він може покладатися на загальну інформацію, яка надається підтверджувачем, у разі, якщо вона жодним іншим чином не могла бути ним отримана (наприклад, результати звірки оприходуваних товарів та послуг).
- Закон про вдосконалення системи федеральних судових органів 2000 року (Збірник федеральних законів, 106-518, листопад 2000 року) розширює повноваження Директора Управління справами судових органів, даючи йому право призначати посадовців-засвідчувачів у судових установах. Посадовці-засвідчувачі можуть призначатися на період часу, що за строками збігається з впровадженням фінансових систем, які забезпечують ступінь упевненості, що відповідає новим технологіям підтвердження розрахунків у судових органах.
- Після того, як посадовець-засвідчувач підтвердив правильність та обґрунтованість платіжної вимоги, посадовець, відповідальний за витрачання коштів, повинен лише проконтролювати те, що оплату здійснено правильно і на зазначену суму (тобто найменування, адреса одержувача, а також сума платежу відповідають засвідчуючому документові; чекова і/або електронна форма розрахунків відповідає вимогам законодавства стосовно правильності дат, написів тощо).

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Як ви керуєте процесом узгодження та затвердження витрачання коштів, а також оцінюєте роботу посадовців-підтверджувачів та засвідчувачів? | • Ведення обновлюваної картотеки зі зразками підписів судових посадовців, наділених повноваженнями затверджувати платіжні вимоги<br>• Інструктування посадовців-підтверджувачів та засвідчувачів щодо передбачених законом заходів відповідальності за помилкове або неправильне затвердження виплат, а також у випадках, коли таке витрачання коштів не передбачене або не було санкціоноване в рамках коштів, що їх виділяє держава, або створюваних фондів<br>• Інструктування персоналу відділів закупівель, а також посадовців-підтверджувачів та засвідчувачів стосовно положень законодавства щодо витрачання бюджетних коштів, тобто на які цілі можуть, а на які не можуть бути витрачені асигнування, які виділяються з федерального бюджету на діяльність судових органів |
| Як ви управляєте процесом витрачання коштів та оцінюєте роботу відповідальних за це посадовців? | • Гарантування чеків Казначейства США<br>• Щоденна звірка всіх здійснених виплат з платіжними вимогами<br>• Запровадження спеціальної процедури, що передбачає обов'язкову перевірку відповідальними особами в суді сумнівних або незвичних вимог відшкодування витрат або ж рахунків, виставлених постачальниками<br>• Необхідно, щоб посадовці-засвідчувачі ясно уявляли собі те, що вони мають усі повноваження та зобов'язані встановити законність вимог щодо виплат у рамках бюджетних статей або ж правильність використання для цих цілей того або іншого рахунку, а також перевірити розрахунки відповідних сум. Сама функція передбачає, що посадовець-засвідчувач повинен відмовитися санкціонувати платіжну вимогу в разі, коли документація, що її підтверджує, видається йому підозрілою |

***Розпорядження коштами, що перебувають на зберіганні у суді***

Грошові засоби з'являються в суді з різних причин. Це можуть бути збори на судові витрати, штрафи, що накладаються як покарання, різного роду судові компенсації, а також кошти, що передаються в суд на зберігання згідно з чинним законодавством. Всі названі вище кошти розміщуються на рахунку Федерального Казначейства США, за винятком тих, що були передані в суд на зберігання. Ці кошти можуть бути вкладені в Казначейські векселі або внесені під проценти на рахунки комерційних фінансових установ. Накази суду стосовно акцептування або витрачання коштів (т.зв. зареєстрованих коштів), які перебувають у нього на зберіганні, а також стосовно компенсаційних виплат повинні бути чітко вираженими вказівками персоналові фінансових підрозділів щодо проведення відповідних операцій. Особливу увагу необхідно приділити питанням підготовки судових наказів, що стосуються спільних компенсаційних виплат або виплат кільком особам. Необхідно пам'ятати, що суди з обсягом асигнувань у 3 млн. дол. США можуть мати на зберіганні зареєстровані кошти у розмірі від 30 до 300 млн. доларів.

*Основні правила*

- Для забезпечення необхідних гарантій того, що кошти справді отримані судом, необхідний чіткий розподіл обов'язків між усіма сторонами та їхня строга підзвітність
- Будь-який посадовець, якому доручено зберігання громадських коштів, є підзвітною особою, що несе персональну відповідальність у разі їхньої втрати
- Кошти, одержані у вигляді внесків при вступі до професійних асоціацій юристів, використовуються Федеральним управлінням юстиції на потреби суддів та адвокатів і не повинні бути доповненням до коштів, що їх асигнує держава на утримання та діяльність судових органів
- Усі кошти, що надходять до суду, приймаються, заносяться до бухгалтерських книжок та впродовж короткого часу розміщуються на рахунках Федерального Казначейства або місцевого банку
- Суд несе фідуціарну відповідальність за кошти, що перебувають у нього на зберіганні

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Як забезпечується своєчасний і правильний облік та гарантії збереження коштів, що надходять, а також обмеження відповідальності персоналу в разі їх втрати? | • Секретар суду повинен особисто перевіряти та підписувати щоквартальні акти звірки залишків на Рахунку зареєстрованих коштів (АО 183А) та Рахунку коштів, розміщених у банку (АЛ 183) і надавати копію голові суду. Голова суду може періодично вимагати надання йому розгорнутого звіту про великі вклади, здійснені виплати та залишки на рахунках<br>• Секретар суду повинен особисто перевіряти та підписувати документ „Фінансова звітність та операції суду" і уявляти, що стоїть за тими чи іншими наведеними в ньому цифрами. Вказаний документ є основним фінансовим звітом суду<br>• Усі співробітники фінансового відділу регулярно беруть участь у навчальних семінарах з внутрішньої системи контролю<br>• Періодично проводяться не оголошені заздалегідь перевірки касової готівки та процедур системи контролю<br>• Приймаються рішення стосовно рекомендацій за результатами аналізу ризиків, пов'язаних з існуючими системами, плануються необхідні обсяги додаткового навчання<br>• Грошові засоби та фінансові інструменти повинні зберігатися у приміщеннях з обмеженим доступом, які охороняються; має бути забезпечено цілодобовий контроль за приміщеннями, де зберігаються гроші<br>• Необхідне чітке розмежування обов'язків осіб, відповідальних за прибуток і видаток грошових засобів та за фінансові інструменти<br>• Доступ до фінансової інформації та облікових засобів обмежується особами, які мають спеціальні дозволи |
| Як організовано процедуру контролювання руху зареєстрованих коштів? | • Не менш ніж раз на місяць проводяться звірки даних журналів обліку руху зареєстрованих коштів, Головної книги дочірніх організацій з виписками з відповідних банківських рахунків; результати звірки щоквартально перевіряються Управлінням справами судових органів<br>• Встановлюється порядок, згідно з яким зареєстровані кошти можуть бути зняті з рахунку лише в разі наявності відповідного су- |

| | |
|---|---|
| | дового наказу<br>• Значні суми зареєстрованих коштів вкладаються в дозволені для цих цілей прибуткові інструменти згідно з політикою Конференції юридичних організацій<br>• Усі кошти, передані в суди на зберігання та розміщені на рахунках комерційних фінансових установ, повинні мати заставне забезпечення відповідно до вимог Казначейства США щодо захисту зазначених коштів у разі банкрутства банку<br>• Необхідне чітке розмежування обов'язків контролюючих осіб, особливу увагу необхідно приділити організації незалежної звірки виписок з банківських рахунків |
| Як організовано процедуру контролю за правильністю обліку та використання коштів, що надходять у вигляді внесків, зроблених при вступі до професійних асоціацій юристів? | • Встановлюється певний порядок використання вказаних коштів<br>• Складається письмовий план управління та практичної роботи фонду, що формується<br>• Призначається розпорядник фонду<br>• На всіх видаткових документах повинен стояти підпис другої особи<br>• Щонайменше раз на рік проводиться аудит фонду |
| Що ще необхідно зробити для того, щоб гарантувати цілісність коштів, переданих на зберігання? | • Проводиться ретельне вивчення та аналіз висновків аудиторів щодо процедур оформлення отримання, витрачання та звірки зареєстрованих коштів<br>• Можливе прийняття на місцевому рівні спеціальних інструкцій, в яких встановлюються вимоги до осіб, що передають кошти в суд на зберігання<br>• Робота фінансових підрозділів повинна бути організована таким чином, щоб персонал міг отримувати і був зацікавлений в отриманні необхідних роз'яснень, що стосуються судових наказів з питань фінансової діяльності |

***Розпорядження майном***

- Державне майно (столи, стільці, комп'ютери, копіювальна апаратура тощо), яке використовується працівниками суду, придбається за державний рахунок і вважається громадською власністю. Суд є зберігачем громадської власності і в такому статусі зобов'язаний забезпечити належний контроль та облік майна з метою недопущення його неправильного використання, псування або втрати.
- *Основні правила*
- Державне майно використовується винятково в службових цілях. Вивезення державного майна зі службового приміщення має бути спричинене службовою необхідністю, повинні бути оформлені відповідні документи, в яких вказується, ким санкціоноване вивезення даних предметів меблів, устаткування тощо, хто несе відповідальність за їх збереження поза службовим приміщенням, а також упродовж якого строку вони повинні бути повернуті на місце
- Головним суддею призначаються особи, відповідальні за адміністративно-господарчі питання, пов'язані з утриманням державного майна (Адміністратор) та процедурою його списання (Помічник Адміністратора). Особи, на яких покладаються зазначені

обов'язки, призначаються безпосередньо Головним Суддею, а не через начальника відповідного підрозділу

- Адміністратор веде, регулярно та вчасно обновлює картотеку державного майна (Головний файл державного майна в розбивці по кожному співробітнику та перелік майна, пов'язаного з матеріальною відповідальністю)
- Державне майно може бути передане співробітникам, релігійним общинам, благочинним організаціям, а також приватним фірмам лише в тому випадку, якщо стосовно даного майна було оголошено публічний аукціон, переможець якого запропонував найвищу ціну
- Майно, пов'язане з матеріальною відповідальністю (будь-яка переносна апаратура, яка може бути втрачена), повинно знаходитися під постійним контролем з моменту надходження до зміни матеріально відповідальної особи. Адміністратор або Доглядач (особа, призначена для контролю за тим, щоб офісне устаткування та меблі перебували в робочому стані) повинен підписати документ про матеріальну відповідальність
- У разі, якщо майно відсутнє або було викрадено зі службового приміщення, про це необхідно повідомити Федеральну службу захисту власності. Поза службовим приміщенням справу повинні розслідувати місцеві правоохоронні органи. Копію поліцейського звіту повинно бути підшито у досьє майна

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Як організовано контроль за державним майном? | • Необхідне розмежування обов'язків між особами, що мають повноваження придбавати предмети майна, і тими, що відповідальні за ведення обліку державного майна<br>• З огляду на те, що не використовувані предмети майна часто провокують спроби викрадення, необхідно зіставляти чисельність персоналу за штатним розкладом та перелік майна, пов'язаного з матеріальною відповідальністю<br>• Необхідно, щоб усі персональні комп'ютери були включені до переліку майна, пов'язаного з матеріальною відповідальністю. Щонайменше раз на два роки необхідно проводити інвентаризацію майна, пов'язаного з матеріальною відповідальністю<br>• Оперативно аналізувати всі випадки розбіжностей між записами про надходження та результатами перевірки фізичної наявності тих або інших предметів<br>• Необхідно встановити порядок оформлення та контролювання предметів майна, які тимчасово перебувають поза службовими приміщеннями<br>• Необхідно, щоб персонал, який бере участь у вивезенні майна зі службового приміщення, усвідомлював, що несе відповідальність за збереження майна під час транспортування. У базі даних системи внутрішнього контролю повинні бути вказані всі особи, які мають право санкціонувати тимчасове вивезення (винесення) предметів майна з території суду<br>• Необхідно проводити спонтанні перевірки наявності майна, пов'язаного з матеріальною відповідальністю, яке було вивезено з території суду в службових цілях. Іноді можна попросити співробітників привезти (принести) такі предмети на наступний день для того, щоб особа, яка санкціонувала вивезення, – Адміністратор, або безпосередній керівник цього співробітника, або начальник відділу, – могла переконатись у фізичній наявності цього майна<br>• |

| | |
|---|---|
| | • Адміністратор та Помічник Адміністратора, особи, відповідальні за адміністративно-господарчі питання, пов'язані з утриманням державного майна та процедурою його списання, повинні отримувати додаткове навчання щодо нових методик управління майном, починаючи з вивчення спеціального модуля в програмі підготовки співробітників відділу закупівель |
| Чи існує спеціальна процедура, що забезпечує належне вибуття зайвого майна? | • Необхідний чіткий розподіл відповідальностей між Адміністратором, Начальником Відділу закупівель та Помічником Адміністратора<br>• Необхідний контроль за тим, щоб по кожному предмету майна, який переміщується в межах системи федеральних судів або передається в інші державні установи, існував акт приймання-передачі, підписаний представником приймаючої сторони<br>• Необхідно встановити порядок, за яким перелік зайвого майна, складений Адміністратором, в обов'язковому порядку направлятиметься Помічникові Адміністратора, відповідальному за списання |

**Управління інформаційними технологіями та безпечність їх використання**

Інформаційні технології необхідні для повсякденної діяльності судових органів. У цій області відбувається бурхливе зростання, інформаційні системи постійно обновлюються, а тому необхідно приділити якнайпильнішу увагу питанням забезпечення цілісності та безпеки інформаційних систем. Також необхідно розробити план підвищення ефективності використання ІТ-ресурсів, що їх мають у своєму розпорядженні суди.

*Основні правила*

- Використання цільового фінансування в рамках Фонду розвитку інформаційних технологій федеральної судової системи винятково на цілі ІТ
- Кошти можуть переспрямовуватися з Фонду і до Фонду розвитку інформаційних технологій федеральної судової системи за умови інформування Управління справами судових органів та узгодження з ним (у разі необхідності) відповідного питання
- Суди повинні дотримуватися встановлених для таких установ правил здійснення закупівель у разі необхідності придбання ІТ-апаратури
- У тому разі, коли прикладні програми та проекти автоматизації, розроблені для потреб місцевого суду або ж придбані за рахунок виділених йому коштів, вимагають обміну інформацією з іншими судами цього самого судового округу або оперують даними, які за своїм статусом або відповідно до встановлених правил повинні надаватися Управлінню справами судових органів, необхідно забезпечити стійкий зв'язок (через Інтернет або власну локальну мережу). У цьому випадку відповідність федеральним нормам мережевої архітектури значно спрощує задачу інтеграції систем зв'язку (через Інтернет), а також їхню експлуатацію та утримання
- Керівництво суду зобов'язане щонайменше раз на три роки проводити перевірку та оцінювання програми розвитку інформаційних технологій
- Будь-який комп'ютер, підключений до Федеральної мережі обміну даними (DCN), має вихід до Інтернету через загальнонаціональний портал федеральної системи судів, з використанням процедури доступу, затвердженої Управлінням справами судових органів і прийнятої Комітетом з автоматизації та технологій
- Усі суди повинні затвердити власну політику стосовно питань доступу співробітників до Інтернету та інструкції щодо відповідального використання Інтернет-ресурсів

- Сучасні технології, використовувані в ході судового процесу, такі як відеопрезентації свідчень свідків, відеоконференції та електронні методи ведення протоколів засідань, є частиною комплексу оснащення судів. У зв'язку з цим для їх придбання використовуються винятково бюджетні кошти
- Діяльність судів підпадає під дію Закону про комп'ютерну безпеку від 1987 року, який вимагає захисту інформації для службового використання та періодичного проведення інструктування щодо комп'ютерної безпеки, навичок володіння методами комп'ютерної безпеки від усіх осіб, пов'язаних з управлінням та використанням комп'ютерних систем
- Керівництво суду несе відповідальність за безпеку локальних мереж, унеможливлення несанкціонованого доступу до всіх комп'ютерів, підключених до DCN, а також за розробку інструкцій щодо безпеки всіх комп'ютерів та програм
- Менеджер суду зобов'язаний негайно поінформувати Оперативну службу з інцидентів з автоматизованими системами федеральних судів, щойно він дізнається про випадки, коли локальні системи судів, Мережі відкритого доступу федеральної системи або DCN зазнали ризику
- Федеральні суди, які є зберігачами судових досьє, відповідають за їх збереження, безпеку, своєчасне надання та списання, відповідно до вимог програми управління картотеками та базами даних

***Управління інформаційними технологіями***

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Як забезпечити ефективне використання нових інформаційних технологій? | • Приймається стратегічний план розвитку інформаційних технологій, у якому розглядаються питання, пов'язані з існуючими системами, та дається прогноз щодо нових технологій. План повинен включати кошторисну вартість апаратного устаткування та програмного забезпечення, їх обслуговування та витратних матеріалів<br>• Використовуються напрацювання і рекомендації Комітету з IT; якщо такого комітету не існує, його необхідно створити. Асоціація судових установ зажадала від своїх членів формування комітетів з інформаційних технологій, які займалися б питаннями організації навчання новим інформаційним технологіям та системам комп'ютерного зв'язку. До складу комітетів також повинні входити спеціалісти в різних областях, що дасть змогу кваліфіковано обговорювати різні аспекти, пов'язані з планами впровадження, закупівлями та організацією навчання новим технологіям. Ці експертні групи визначають питання, які стосуються як суду в цілому, так и окремих його підрозділів<br>• Аналіз та розробка стратегій, планів та систем оцінювальних показників повинні здійснюватися як на довготривалу, так и на короткотермінову перспективу. Розробляються перспективний, розрахований на багато років, план розвитку і паралельно з ним тактичний план, розрахований на один рік, у якому вказується необхідна чисельність персоналу та основні статті капітальних витрат. Будь-які закупівлі, здійснені поза затвердженим планом, повинні ретельно перевірятися<br>• Керівники інформаційних підрозділів повинні подати оцінку потреб у інформаційних системах та рекомендації щодо вирішення відповідних питань; керівництво суду перевіряє виконання прийнятих ними рішень |

| | |
|---|---|
| | • При вирішенні вказаних питань рекомендується тісно співробітничати з іншими судами та Управлінням справами судових органів. Оскільки численні ІТ-системи, нові програмні продукти реалізуються в системі федеральних судів у широких масштабах, спільна робота, співробітництво, обмін інформацією та системними рішеннями дозволяють значно скоротити витрати при реалізації таких проектів. Необхідний контроль за тим, щоб місцеві системи відповідали прийнятим нормативам мережевої архітектури<br>• Щорічно проводяться внутрішні перевірки місцевих локальних мереж на відповідність федеральним стандартам і моделям. Аналізуються процедури доступу до систем працівників суду та сторонніх користувачів |
| Якою є процедура оцінювання ефективності використання ІТ-ресурсів? | • Необхідний чіткий розподіл ролей та обов'язків між усіма особами, відповідальними за вирішення даного питання. Керівництво суду планує й контролює ресурси та управляє ними, забезпечуючи неухильне дотримання встановлених процесів та процедур. Технічні спеціалісти займаються головним чином аналізом та вирішенням виниклих ІТ-проблем та забезпеченням виконання функції підтримки користувачів<br>• Суд має можливість і кошти, щоб запрошувати на роботу висококваліфікованих фахівців з інформаційних систем. У разі, коли важко підшукати кандидатуру на постійну роботу для виконання певної функції, цю проблему можна вирішити шляхом укладення тимчасового трудового договору або контракту на виконання акордної роботи<br>• Необхідно періодично перевіряти та аналізувати хід виконання програми розвитку інформаційних технологій. Прикладна програма „Оцінювання інформаційних технологій у суді" покликана допомогти суддям, керівництву судів та керівникам відділів і підрозділів оцінити можливості та недоліки використовуваних програм та визначити можливі шляхи підвищення їхньої ефективності<br>• Підготувати план навчання персоналу щодо ефективного використання ІТ-ресурсів |

***Безпечність інформаційних технологій***

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Якою є процедура контролю за дотриманням норм безпеки інформаційних систем? | • Готується документ, в якому описується політика в області інформаційної безпеки, і на його основі встановлюються жорсткі правила й процедури, що їх повинні дотримуватися всі співробітники суду<br>• Визначаються особи, відповідальні за питання інформаційної безпеки та виконання вимог ухваленої політики<br>• Щорічно проводяться заняття з персоналом щодо інформаційної безпеки, а вимоги та зміни в політиці інформаційної безпеки доводяться до кожного співробітника суду<br>• Розробляється документ та схема оповіщення, якими співробітники суду мають користуватися у разі виявлення фактів несанкціонованого доступу до інформації<br>• Встановлюються комп'ютерні системи (типу „вогняної стіни" – Firewall) та апаратура спостереження<br>• Розробляється інструкція стосовно доступу до Інтернету |

**Розпорядження будинками та приміщеннями**

Федеральна система судів, як і установи виконавчої влади, забезпечується приміщеннями, господарчими та іншими послугами Адміністрацією з обслуговування державних установ (АОДУ). Відповідно до закону, АОДУ збирає орендну плату, яка відповідає ринковій, за приміщення, що їх займають суди та їхні підрозділи. Витрати на оренду становлять до 20% від обсягу асигнувань на зарплату суддям та витрат, пов'язаних з судовою діяльністю. Плата за оренду здійснюється в централізованому порядку Управлінням справами судових органів (УССО). Ради при окружних судах затверджують заявки на надання приміщень, а Відділ з розміщення та господарської діяльності при УССО допомагає судовим установам зайняти орендовані приміщення.

У цьому розділі п'ять окремих підрозділів: „Поліпшення орендованої площі", „Отримання прав на управління нерухомим майном", „Меблі та устаткування", „Нові технології в судочинстві" та „Довгострокове планування будівництва та оренди офісних приміщень". Крім цього, нижче наведено коротку інформацію щодо деяких аспектів управління будівлями й приміщеннями:

- Площа під офісні приміщення суду надається лише там, де, відповідно до закону, проводяться регулярні судові засідання, і лише у випадках, коли „рада відповідного окружного суду затвердила рішення про надання такого приміщення"
- Суди та ради судів не мають права направляти заявки на надання офісних площ безпосередньо до АОДУ, якщо такі повноваження не були передані Директором УССО
- Персонал УССО може займатися заявками на приміщення лише після їх затвердження радою окружного суду
- Будинок суду може бути закритий лише у разі, коли відповідна рада окружного суду рекомендує таке закриття, а Асоціація судових установ (АСУ) США затверджує цю рекомендаційну пропозицію. Закон вимагає, щоб про закриття будь-якої судової установи було сповіщено Конгрес США. Процедура така: УССО після затвердження Асоціацією судових установ США звертається до АОДУ з проханням закрити суд і направляє відповідне повідомлення до Конгресу США
- Плановими проектами у 2001 фінансовому році вважаються проекти вартістю понад 1,99 млн. дол. США. Для їх початку необхідно рішення про виділення асигнувань на проведення робіт комітетів з бюджетного фінансування обох палат Конгресу. Планові проекти, в рамках яких передбачено зведення нових будинків судів, відзначаються і дістають статус пріоритетних в П'ятирічному плані побудови будинків судових установ, який затверджується Асоціацією судових установ США. Зазначений план надається до АОДУ, і на його підставі адміністрація звертається до Конгресу з клопотанням про виділення для цих цілей коштів у рамках проекту бюджету, що його Президент країни подає до Конгресу
- Заявки на додаткові позапланові будинки та приміщення повинні відповідати вимогам, викладеним у „Базових інструкціях щодо придбання офісних приміщень"
- Суди та ради судів не мають права укладати договори про великі проекти ремонту та реконструкції будівель або придбання офісних приміщень з Поштовою службою США

***Поліпшення орендованої площі***

Поліпшення орендованої площі прирівнюється до будівельних робіт. У разі, коли для виконання проекту необхідно залучити фахівців з будівельною кваліфікацією, такий проект підпадає під дію Закону Девіса-Бейкона. Деякі чинні положення цього закону викладені нижче.

*Основні правила*

- За послуги, що підпадають під дію Закону Девіса-Бейкона, сума можливих замовлень, які суд може зробити комерційним постачальникам, обмежується **2000 доларів США**, якщо тільки право на управління будинком суду не було передано суду від АОДУ, в усіх інших випадках зберігаються зазначені вище обмеження на дозволені витрати.
- У разі, коли кошторисна вартість проекту перевищує 2000 доларів США, суд може звернутися до АОДУ з клопотанням, щоб ці роботи були оплачені з відшкодовуваних кошторисних витрат (ВКВ). Керівництво має право підписувати ВКВ на суму 25 тисяч доларів США на поліпшення орендованої площі, якщо ці роботи не передбачені плановим проектом
- Роботи з поліпшення орендованої площі вартістю понад 25 тисяч доларів США повинні затверджуватися радою окружного суду. У разі затвердження проекту радою керівник може сам підписати ВКВ або делегувати повноваження підпису кошторису витрат керівникові відповідної судової установи
- Незалежно від суми проекту, ВКВ на планові роботи можуть затверджуватися лише фінансовим підрозділом УССО. Крім цього, деякі ради окружних судів також можуть побажати вивчити ВКВ на такі проекти
- Суд повинен мати достатньо коштів, відповідно до Класифікації об'єктів бюджетного фінансування (КОБФ), для покриття витрат за статтею ВКВ. Кошти можуть надходити з різних джерел. Суд, наприклад, може перерозподілити виділені йому фонди у відповідності з положеннями щодо підвищення економічної самостійності судових органів. Фінансування може бути також забезпечено за рахунок коштів, що виділяються радам окружних судів на підставі загальної кількості судових чиновників (включаючи мирових та старших суддів), що мають повноваження фінансувати від свого імені проекти, які не може оплачувати суд. Кошти, що находять за цією бюджетною статтею, можуть бути направлені лише до Спеціалізованого фонду на невідкладні потреби. Крім цього, фінансово-господарчий підрозділ УССО має відшкодовувані кошти на виконання робіт з поліпшення орендованої площі, які можуть використовуватися на реалізацію планових проектів, розвиток технологій судочинства та виконання інших робіт з поліпшення орендованої площі
- Суди не можуть отримати право на виконання робіт з поліпшення орендованої площі безпосередньо від АОДУ, а лише через Директора УССО

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Яким чином керівництво суду дізнається про оформлення та використання ВКВ, пов'язаних з роботами з поліпшення орендованої площі? | • У мережі є навчальна інтерактивна програма. Вона забезпечує доступ до онлайнової бібліотеки, електронної форми заповнення ВКВ та можливість обміну думками у мережі. Адреса в Інтернеті: http://156.132.47.230/docs/rwa/ |
| Яким чином можна проконтролювати, що замовлений судом проект справді відповідає всім вимогам замовника? | • Необхідно детально визначити обсяги проекту, вказавши необхідні види робіт та послуг. Суд отримує готовий кошторис проекту від АОДУ з обґрунтуванням витрат, необхідних для виконання всіх запланованих робіт. У кошторисі вказуються загальна вартість та вартості одиниці матеріалів і робіт, накладні витрати АОДУ, а також, якщо це доцільно, резерви на непередбачені витрати |
| Якщо проектом передбачено розширення площі, яким чином це може бути досяг- | • Оскільки від реалізації проекту залежить сума орендної плати, суду необхідно отримати відповідний дозвіл від ради окружного суду. У заявці, що надається, має бути вказано, яким чином здійснюватиметься фінансування проекту, наприклад, чи здійснювати- |

| | |
|---|---|
| нуто? | ме фінансування суд за власний рахунок, або проект фінансуватиметься радою окружного суду, або витрати будуть включені до орендної плати<br>• Після отримання дозволу від ради окружного суду клопотання про розширення площі направляється до фінансово-господарчого підрозділу УССО, який надсилає запит до АОДУ стосовно придбання додаткової площі, якщо, звичайно, проект не суперечить Інструкції про придбання офісних площ |
| Хто розробляє проект будівництва? | • У разі, якщо суд не має власних ресурсів для виконання проектних робіт, він може звернутися за консультацією до помічника голови ради окружного суду з питань розміщення або до менеджера фінансово-господарчого підрозділу УССО, який працює з цим окружним судом |
| Які додаткові питання необхідно обдумати при реалізації проектів поліпшення орендованих площ? | • Необхідно розглянути такі питання як циклічність відновлюваної вартості та витрат за період експлуатації приміщення, а також врахування цих аспектів при підготовці кошторису проекту; відповідність проекту нормам, встановленим законом про права інвалідів, тощо |

***Отримання прав на управління нерухомим майном***

У певних випадках суду можуть бути передані повноваження щодо управління й експлуатації орендованих приміщень від АОДУ. Користуючись правом, переданим йому Директором УССО, керівник окружного суду п'ятого округу здійснює багато функцій, які зазвичай виконуються співробітниками АОДУ у зв'язку з позаплановими проектами. З 1 жовтня 2001 року такі самі функції буде здійснювати керівник окружного суду четвертого округу. Подібні права можуть бути надані й іншим керівникам окружних судів.

*Основні правила*

- Перед зверненням з приводу надання прав щодо управління необхідна незалежна експертиза будинку та ділянки. Така експертиза може бути організована УССО
- Договір про передання повноважень щодо управління повинен бути підписаний Директором УССО та Адміністратором АОДУ
- Суд зобов'язується утримувати будинок, забезпечуючи той самий обсяг фінансування та виконуючи вимоги, встановлені АОДУ. Ці витрати не доповнюють фінансування з боку АОДУ
- Для того, щоб АОДУ утвердила передачу повноважень щодо управління, необхідно, щоб суд займав не менше 90% площі будинку або щоб 100 відсотків орендаторів офісних площ у будинку (крім самого суду) підтвердили свою згоду на надання суду таких повноважень
- Кошти, що їх виділяє АОДУ, дорівнюють сумі, яку вона надає своїм регіональним менеджерам з управління нерухомістю на експлуатацію будинку суду
- УССО раз на два роки проводить перевірку управління будинком, переданим суду, і оцінює якість виконання адміністративно-господарчих функцій. Стандарти, якими користується УССО, приблизно відповідають стандартам АОДУ
- УССО надає суду допомогу в розробці планів щодо управління будинком, а також розрахованих на п'ятиріччя операційних бюджетів
- Суду необхідні досвідчені кадри у сфері управління будинками та спеціалісти з закупівель

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Як має суд починати процедуру передачі йому повноважень щодо управління будинком? | • Голова суду інформує фінансово-господарчий підрозділ УССО про зацікавленість в управлінні будинком |
| Хто в АОДУ приймає остаточне рішення щодо передання повноважень? | • Адміністратор АОДУ приймає остаточне рішення після розгляду заявки Заступником з обслуговування громадських будинків і споруд та іншими фахівцями |
| Якою є політика щодо передачі повноважень на новозведені будинки? | • АОДУ розглядає такі заявки лише через рік після початку перебування судової установи та інших орендаторів у новому будинку суду. Рік вважається строком, що дозволяє АОДУ складати бюджет, виходячи з фактичних, а не прогнозних даних |
| Чи вимагається від судів оформляти передачу прав та обов'язків за існуючими договорами одразу ж після отримання ними повноважень щодо управління? | • УССО та АОДУ заохочують таку політику стосовно судів, що отримали права; найбільш ефективним рішенням є передача прав і обов'язків за існуючими договорами у перший рік після отримання повноважень<br>• У разі, коли існуючий підрядчик не влаштовує суд з низки причин, представник суду може вдатися до кроків з метою розірвання контракту і укласти контракт з іншим підрядчиком |
| Яким чином суд визначає достатність штатного розкладу для забезпечення виконання нових функцій управління? | • УССО або незалежна консалтингова фірма, що проводить експертизу будинку суду, може підготувати план штатного розкладу. Окремі функції за новим штатним розкладом можуть фінансуватися за різними бюджетними статтями. Наприклад, зарплата головного інженера будинку може фінансуватися одразу за двома статтями: „Адміністративні витрати" та „Експлуатація і утримання будинків і споруд" |
| Чи може суд після отримання ним повноважень щодо управління надавати додаткові послуги своїм співробітникам та іншим орендаторам будинку? | • Так, може. Додаткові послуги понад стандартний рівень, який забезпечує АОДУ, можуть надаватися за рахунок фінансування за кошторисом ВКВ, оформленим одним з підрозділів суду або іншим орендатором приміщення. Усі витрати понад стандартний рівень повинні відображатися в фінансовій звітності. Це положення поширюється на роботи з поліпшення орендованої площі, надання комунальних послуг (вода, тепло, електроенергія тощо) понад встановлені норми (наприклад, у нічні години) або нічне прибирання приміщень |

***Меблі та устаткування***

Комітетом з безпеки та устаткування офісних будинків і приміщень Асоціації судових установ затверджена політика витрачання коштів на умеблювання та оснащення офісних приміщень, викладена в Інструкції, Розділ 5, Том 1.

*Основні правила*

- Новопризначені голови суду або В.О. голів суду отримують фінансування за цією бюджетною статтею одразу ж після того, як дістають підтвердження свого призна-

чення. Ця процедура діє автоматично. Кошти використовуються для фінансування кабінетів суддів, судових залів та допоміжних приміщень

- Асигнування, що їх мають у своєму розпорядженні новопризначені голови або В.О. голів суду, можуть бути перерозподілені лише в межах трьох статей, відповідно до Класифікації об'єктів бюджетного фінансування (КОБФ): 3109 (закупівля копіювальної техніки); 3101 (закупівля офісного неавтоматизованого устаткування) і 2518 (ремонт та оновлення меблів і оргтехніки для кабінетів суддів. Невикористані кошти повертаються до УССО
- Суди, що подають заявку на придбання меблів, гарантують максимальне використання вже наявних меблів
- Кошти надаються для оснащення нових, додаткових приміщень, для поліпшення умов праці, для охоронних цілей, а також для тих додаткових приміщень, які спеціально призначені для установки меблів такого роду. В останньому випадку суд повинен завізувати заявку на ці меблі в фінансово-господарчому підрозділі УССО
- Коштів на заміну меблів не виділяється, за винятком лави присяжних у старих судах, за яку традиційно платить судова установа
- Усі заявки на меблі вартістю менше 200 тисяч доларів США повинні подаватися в письмовому вигляді керівником підрозділу суду. У заявці вказується фактична ціна кожного предмета меблів
- До усіх заявок на придбання меблів та оргтехніки на суму понад 200 тисяч доларів США слід додавати відповідний План придбання, складений судом, який подає заявку. Цю заявку має підписати голова суду
- Покупки за ціною, що перевищує стелю, встановлену для даної категорії товару, повинні затверджуватися радою окружного суду

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Яким чином суд може гарантувати, що не було перевищено цінові стелі для певних категорій предметів умеблювання чи оргтехніки? | • Відповідальний персонал повинен добре знати чинні процедури та політику, викладені в *Інструкції*<br>• Відповідальний персонал повинен відвідувати організовані УССО семінари з політики в області закупівель, на яких співробітників знайомлять з нещодавніми змінами та доповненнями<br>• Періодично перевіряються бази даних щодо закупівель з метою перевірки відповідності ціновим стелям при укладанні угод; у тих випадках, коли сума, яку було фактично сплачено, перевищила встановлену стелю, вартість покупки повинна підтверджуватися у спеціальному дозволі ради окружного суду<br>• Необхідна процедура розслідування фактів розходження за даними, наведеними в початковій заявці |
| Підготовка плану щодо закупівлі меблів та оргтехніки (ПЗМО) у зв'язку з реалізацією великого будівельного проекту вимагає знань та кваліфікації, якими навряд чи володіють співробітники суду. Як вирішується це питання? | • Якщо фахівці такого роду відсутні, суд може звернутися до фінансово-господарчого підрозділу УССО. Цей підрозділ має кошти для залучення до проекту архітектурно-проектувальних фірм. Як правило, УССО має договір з архітектурно-проектувальною фірмою або ця фірма є одним з субпідрядників АОДУ |

***Нові технології в судочинстві***

Використання нових технологій в судочинстві було схвалено Асоціацією судових установ. За останні кілька років було досягнуто помітного прогресу в технічному оснащенні судів: у залах встановлюються системи відеопрезентацій свідчень свідків, цифрова аудіо- та відеоапаратура, системи, що забезпечують проведення відеоконференцій, апаратура для розшифрування кодованих телефонних переговорів, представлення звітів з залу суду в режимі реального часу, цифрова електронна система ведення протоколів

*Основні правила*

- Федеральні субсидії на проектування та встановлення нового устаткування в судах виділяються для всіх планових проектів, великих проектів реконструкції будинків судів, а також для орендованих приміщень з розрахунку один проект на 6 приміщень судів. Бюджетне фінансування також надається для оснащення всіх судів аудіосистемами
- Суди мають право на місцевому рівні закуповувати устаткування в рамках великих федеральних контрактів на проектування та монтаж нового устаткування

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Чи повинен суд користуватися послугами великих федеральних підрядчиків? | • Суди, що отримують бюджетні кошти, зобов'язані користуватися послугами певного числа фірм-виробників. Що стосується монтажу устаткування, то судам рекомендується укладати контракти з тими самими фірмами-виробниками. У разі, коли суд побажає скористуватися альтернативною пропозицією щодо монтажу устаткування, він може керуватися кошторисними оцінками, підготовленими ще на стадії проектування |

***Довгострокове планування***

У 1998 році Асоціація судових установ затвердила політику, згідно з якою кожен судовий округ повинен розробити Довгостроковий план будівництва та оренди офісних приміщень (ДПБООП). Планом передбачаються прогнозні оцінки потреб судів в офісних приміщеннях в інтервалах часу від 5 до 10, 20 та 30 років. Прогнозні оцінки потреби в офісних приміщеннях зіставляються з можливостями щодо розширення вже існуючих площ. При аналізі пропозицій щодо зведення нових будинків судів, великих проектів реконструкції або пропозицій оренди АОДУ керуються документацією ДПБООП. Первісні плани по всім 94 округам були завершені до 1995 року. Кожні 3-5 років проводиться їх перегляд і вносяться корективи. В 1995 року, відповідаючи на запит Конгресу, Асоціація затвердила П'ятирічний план проектування судових будинків. У березні 1996 року Асоціація затвердила методику оцінювання пріоритетності проектів П'ятирічного плану на основі вагових показників. У 1999 року бальна методика оцінювання була скоригована. П'ятирічний план проектування судових будинків переданий до АОДУ, і на його основі готується пропозиція щодо бюджету для подання до Конгресу США.

*Основні правила*

- У вимогах, якими керується АОДУ, використані стандарти площ у квадратних футах, взяті з Посібника по проектуванню. Будь-які вимоги, що відходять від стандартів Посібника, повинні затверджуватися радою окружного суду
- Заявки на зведення нових будинків судів або прибудов оцінюються за ваговими показниками, прийнятими Асоціацією
- Найвищий бал є головним критерієм включення даного проекту до П'ятирічного плану

- Проекти, що включаються до П'ятирічного плану, у межах одного року перебувають на різних стадіях (вибір майданчика, проектування та будівництво), тож АОДУ гарантована постійна робота
- Вибір майданчика та проектування займають до 18 місяців. Етап фінансування будівельних робіт може тривати два або більше років
- У 2001 року Асоціація ухвалила рішення забезпечити пріоритет тим проектам, які залишалися в списку проектів П'ятирічного плану довше за інші. Це об'єкти, стадія проектування яких тривала понад один рік. Те, що ці проекти опинилися на початку списку, означає відхід від початкової бальної системи оцінювання

| ***Питання*** | ***Запропонована стратегія*** |
|---|---|
| Яким чином АОДУ дістає загальні вимоги за проектом? | • Фінансово-господарчий підрозділ УССО розробляє Проект „Х" – „рибу" (документ, що визначає потреби суду в офісній площі при прогнозованому рівні чисельності персоналу) на основі прогнозованих даних щодо чисельності, наведених в останньому за часом довгостроковому плані. Проект „Х" направляється для затвердження до ради окружного суду. Потім Фінансово-господарчий підрозділ УССО направляє документ на розгляд АОДУ |
| Що робити в разі, коли суд вирішить, що Проект має містити відступи від норм, передбачених *Інструкцією щодо проектування будинків судів*? | • У такому випадку суд повинен подати до ради окружного суду обґрунтування даного рішення; при цьому воно повинно містити дуже вагому аргументи, щоб могло бути вирішено направити його до Конгресу |

### *4.12.3. Посібник для працівників судів з питань подарунків, конфліктів та інших етичних пасток (США)*

# Підтримка громадської довіри

## Принципи етики для помічників суддів

Федеральний судовий центр, США, 2002 р.

ЗМІСТ

З чого почати
Конфіденційність
Конфлікти інтересів
Юридична діяльність поза основною роботою
Стосунки з потенційними роботодавцями
Професійна, суспільна та громадська діяльність поза основною роботою
Подарунки та гонорари
Політична діяльність
Контрольний перелік запитань з етики

**Ласкаво просимо до Федеральної судової системи!**

Вам, як новому помічникові судді доведеться чимало опанувати у незначний проміжок часу. У мірі того, як чимало нових питань змагатимуться за Вашу увагу, дуже важливо не лишити поза нею Ваші етичні зобов'язання.

Хоча відповіді на багато етичних питань може підказати здоровий глузд, є деякі сфери, у яких треба бути свідомим певних правил, які встановлюють не настільки інтуїтивно очевидні обмеження. Що ж Вам необхідно знати, аби бути готовим до роботи? Комітет Судової конференції з кодексів поведінки визначив кілька сфер, у яких в помічників суддів найчастіше виникають питання етичного характеру. Це, зокрема, питання:

- конфіденційності;
- конфлікту інтересів;
- здійснення юридичної діяльності поза основною роботою;
- стосунків з потенційними роботодавцями;
- професійної, суспільної або громадської діяльності поза основною роботою;
- отримання подарунків та гонорарів;
- політичної діяльності.

Аби уникнути незручних ситуацій для себе особисто та (потенційно) для Вашого судді, важливо розуміти Ваші зобов'язання у зазначених та всіх інших етичних сферах. Аби допомогти Вам підготуватися до роботи, Федеральний судовий центр спільно з Комітетом з кодексів поведінки та Адміністративним офісом судів США й підготував цю брошуру.

Ця брошура, звісно, не здатна охопити будь-яку можливу ситуацію. Вам варто ознайомитися з «Кодексом поведінки працівників апарату суду» та іншими документами, на які посилається ця брошура. Вам також знадобиться ознайомитися з етичними настановами, яких дотримується Ваш суддя (вони можуть відрізнятися залежно від суду, тож Ваш суддя може забороняти поведінку або діяльність, дозволені «Кодексом поведінки»). Якщо Ви маєте запитання, на яке «Кодекс поведінки» або ця брошура не дають чіткої відповіді – обговоріть його зі своїм суддею. Рекомендації також можна знайти в інших джерелах, зазначених нижче.

«Контрольний перелік запитань з етики для помічників суддів», наведений на стор. 21, допоможе Вам визначити етичні проблеми, через які Вам може знадобитися відсторонити себе від слухання справи у кімнаті судді або утриматися від певної діяльності поза місцем роботи. Вам необхідно заповнити перелік відповідями перед початком роботи на посаді помічника судді, а потім переглянути перелік разом із Вашим суддею.

***З чого почати***

*Ви тільки-но розпочали працювати на посаді помічника судді. На Вашому робочому столі купи матеріалів справ, збірок законодавчих і нормативних документів, та внутрішніх правил, що їх мають дотримуватися працівники апарату суду. Вам обов'язково треба ознайомитися з важливими рекомендаціями щодо етичності службової поведінки ще до того, як Ви розпочнете виконувати свої посадові обов'язки. З чого ж почати?*

Можна розпочати з ознайомлення з цією брошурою та будь-якими іншими настановами, наданими Вашим суддею або судовою адміністрацією.

Далі слід знайти примірник II тому «Настанов з судової політики та процедур». Чимало суддів тримають це видання у своєму кабінеті; його також можна знайти у бібліотеках суду, на сайті Адміністративного офісу у внутрішній комп'ютерній мережі федеральної судової системи (http://jnet.ao.dcn), а також у базі даних на веб-порталі «Westlaw» в розділі «Стандарти поведінки» (доступ до цієї бази даних мають лише працівники апарату суду). «Настанови» містять інформацію, якою працівники апарату суду користуються у своїй повсякденній діяльності. II том присвячений питанням етики й включає в себе, зокрема, наступні документи:

- «Кодекс поведінки працівників апарату суду» (набрав чинності 1996 р.). Дія цього Кодексу поширюється на всіх працівників апарату суду, в т.ч., на персональних помічників суддів, в т.ч. судових діловиробників, юридичних помічників та секретарів, за виключенням окремих чітко визначених груп.
- Закон «Про етичну реформу» 1989 р. та прийняті на його основі Нормативи Судової конференції. Положення цих документів, що стосуються помічників суддів, охоплюють питання отримання подарунків та гонорарів.
- Опубліковані рекомендації (коментарі) Комітету з кодексів поведінки. Ці рекомендації стосуються широкого кола повсякденних питань, які часто піднімаються. Особливо корисними для помічників суддів будуть Рекомендації №№ 51, 64, 73, 74, 81, 83 та 92.
- Збірка вибраних коментарів Комітету з кодексів поведінки та нова Збірка вибраних рекомендацій для працівників суду. Збірка містить узагальнені рекомендації, надані у відповідь на конфіденційні запити з конкретних питань. Збірка для працівників суду містить лише узагальнені рекомендації, які стосуються працівників суду. Члени Комітету можуть надавати відповіді щодо запитань з приводу того чи іншого коментарю, не розкриваючи особи того, хто поставив запитання.

**Як визначити, чи дозволяється те, що ви збираєтеся зробити?**

Оцінюючи певний аспект поведінки, не забувайте переглянути *усі* відповідні правила та норми. Дії, дозволені загальною частиною правила, можуть не дозволятися одним або більше конкретних його положень. Наприклад, Правило 4 в цілому дозволяє займатися юридичною діяльністю, однак Правило 4Г містить чіткі заборони щодо здійснення приватної юридичної практики. Візьміть також до уваги, що Кодекс не містить усіх без виключення етичних обмежень. Кодекс включає в себе положення деяких законодавчих актів – наприклад, пар. 641 Статті 18 U.S.C., яким забороняється присвоєння або обмін державних коштів, майна або даних – але не всі. Наприклад, обмеження щодо прийняття винагороди за надані послуги містяться у нормах Закону «Про етичну реформу».

Деякі правила накладають більше обмежень на помічників суддів, аніж на інших працівників апарату суду. Такі обмеження є наслідком особливих стосунків між суддею та його помічником. Як зазначає Комітет з кодексів поведінки у своєму Коментарі № 51, «Найбільш унікальне положення серед всіх працівників апарату суду займають помічники судді, оскільки їхня робота може мати безпосередній вплив на рішення судді. Навіть якщо цього не можна сказати про всі судові палати, правознавча спільнота притримується думки, що випадки, коли це трапляється, пов'язані з конфіденційною та закритою природою стосунків між помічником судді та суддею».

**Що робити, якщо після ознайомлення з зазначеною вище інформацією все одно лишаються питання?**

Якщо питання все одно лишаються – зверніться по пораду до Вашого судді. Також можна звернутися по додаткову інформацію до Головного юридичного департаменту Адміністративного офісу судів США. Якщо Ви або Ваш суддя вважаєте це слушним – можна звернутися по офіційний коментар до Комітету з кодексів поведінки.

Як звернутися до Головного юридичного департаменту:

Телефоном: 202-502-1100 у робочі години (з 8.30 до 17.00) за східним часом; запитати відповідального з питань етики.

Поштою: Головний юридичний департамент
Кому: Відповідальному з питань етики
Адреса: Administrative Office of the U.S. Courts
Thurgood Marshall Federal Judiciary Building
One Columbus Circle, NE
Washington, DC 20544

Факсом: 202-502-1033

Для отримання офіційного коментарю Комітету з кодексів поведінки, спершу проконсультуйтеся з Вашим суддею, далі оформіть Ваше запитання у письмовому вигляді та надішліть його за вказаною вище адресою.

Усі запити незалежно від способу їхнього подання розглядаються конфіденційно.

***Конфіденційність***

**Правило номер один**

*Кріс – помічник судді. Зараз вона працює над дуже серйозною кримінальною справою, яку було призначено на розгляд її судді. Дехто з її друзів, які саме здобувають юридичну освіту, цікавляться справою – особливо імовірним рішенням щодо припинення діяльності відповідача, ухвалення його очікується невдовзі. Що саме може обговорювати з друзями Кріс?*

Відповідно до її обовязку дотримуватися конфіденційності, Кріс не має права повідомляти про справу будь-яку інформацію поза ту, що вважається відкритою для громадськості. Правило 3Г «Кодексу поведінки працівників апарату суду» визначає, що зазначені працівники не повинні:

- оприлюднювати конфіденційну інформацію, що стала їм відома внаслідок виконання ними своїх службових обов'язків, за виключенням ситуацій, коли це є необхідним для виконання зазначених обов'язків;
- використовувати таку інформацію для отримання особистих вигод; та
- давати коментарі щодо обставин судових дій, які мають або можуть бути вчинені.

**Коментарі, які можуть бути особливо корисними для помічників суддів:**

- № 51: Належність поведінки помічника судді, який розглядає справу, інтереси однієї з сторін в якій представляє адвокатська фірма його дружини (чоловіка).
- № 64: Працевлаштування дитини судді на посаду помічника судді.
- № 73: Запити щодо надання рекомендаційних листів та аналогічних підтверджувальних документів.
- № 74: Майбутній роботодавець помічника судді.
- № 81: Коли майбутнім роботодавцем помічника судді є Прокурор Сполучених Штатів.
- № 83:Виплата помічникові судді бонусів, компенсацій за переїзд на нове місце проживання та витрат на складання адвокатського іспиту.
- № 92: Політична діяльність працівників апарату суду.

Обговорення з друзями справи, рішення по якій очікується, може підпадати під ці заборони. Незважаючи на те, що Кодекс не дає визначення терміну «конфіденційна інформація», останній імовірно включає в себе будь-які відомості, що Ви їх можете отримати у суддівській кімнаті та які не включені до матеріалів справи, придатних для громадського ознайомлення. Розпорядження, що Ви отримуєте від Вашого судді, а також обговорення з ним його бачення справи також мають вважатися конфіденційними. Це означає, що Кріс не може обговорювати з друзями також і питання, яке саме рішення щодо припинення діяльності відповідача і коли саме збирається ухвалити суддя.

**Тривання обов'язків**

Обмеження щодо конфіденційності не закінчуються із залишенням посади помічника судді. Від колишніх помічників судді очікують, що вони дотримуватимуться тих самих обмежень щодо оприлюднення конфіденційної інформації, що стосуються діючих працівників апарату суду. Безумовно, як під час роботи на цій посаді, також і після її припинення ви можете розголошувати інформацію в межах, в яких Вас уповноважив на це Ваш суддя. Якщо Ви непевні щодо того, яку інформацію вважати конфіденційною, або яких обмежень Ви маєте дотримуватися у розмовах поза роботою – зверніться до Вашого судді. Крім того, багато судів мають власні внутрішні правила щодо дотримання конфіденційності.

**Інформація, що є конфіденційною:**

- Заяви (чи навіть натяки) про імовірні рішення судді у справі;
- Оприлюднення часу прийняття суддею рішення або припису, або вчинення ним іншої судової дії, здійснене без дозволу судді;
- Зміст обговорення з суддею питань, що стосуються справи;
- Спостереження щодо процесу прийняття суддею рішень у конкретних справах;
- Інформація, отримана внаслідок виконання роботи помічника судді, якщо така інформація не призначається для громадського використання.

**Інформація, що не є конфіденційною:**

- Судові правила;
- Судові процедури;
- Загальні питання діяльності суду;
- Архівні матеріали справ, в т.ч., матеріали справи, які можна отримати в секретаря суду;
- Інформація, оприлюднена під час відкритих слухань у суді.

**Стосунки з юридичними представниками сторін**

Юридичні представники сторін нерідко хочуть знати, як відбувається розгляд їхньої справи, а також бажають отримати думку «зсередини» про те, яким чином вони можуть збільшити шанси їхнього клієнта. Для цього вони можуть звернутися до Вас, аби представити Вам власні аргументи, або спробувати втягнути Вас в обговорення обставин справи. Ви не повинні брати участь у будь-яких обговореннях істотних обставин справи з адвокатом; більше того, Ваш суддя може взагалі заборонити Вам будь-яке спілкування з ними. При цьому Ви не повинні обговорювати чи оприлюднювати конфіденційну інформацію незалежно від обсягу встановлених обмежень.

У випадку, коли юридичний представник сторони далі продовжує випробовувати на Вас свою тактику захисту, одним з можливих варіантів відповіді може бути: «Якщо всі наведені Вами положення є у Вашому клопотанні, суддя обов'язково ознайомиться з ними й розгляне їх». Якщо ж адвокат намагається дізнатися думку судді, можна відповісти: «Вибачте, але Вам доведеться дочекатися офіційного оголошення рішення». Відповісти так може бути складніше, якщо адвокатом є хтось особисто Вам знайомий – наприклад, родинний друг або колишній однокурсник. Як би там не було, Ваш обов'язок перед судом лишається незмінним: захистити конфіденційність діяльності судді та чесність судового процесу.

**Стосунки зі ЗМІ**

*Суддю, помічником якого працює Грем, призначили розглянути дуже серйозну справу. Офіс судді «взяли в облогу» репортери, які намагаються телефоном отримати більше відомостей, аби зробити свої повідомлення більш інформаційно насиченими, точними та цікавими для громадськості. Чи може Грем відповідати на такі запити?*

Щодо цього Правило 3Г чітко визначає: помічники суддів не можуть оприлюднювати будь-яку конфіденційну інформацію або прилюдно обговорювати обставини судових дій, що мають (можуть) бут вчинені. Це означає, що Грем не повинен відповідати на запитання, які стосуються обставин справи, або оприлюднювати конфіденційні дії судді. При цьому Грем цілком може спрямувати співбесідників до інформації, що є відкритою для громадського користування, а також давати коментарі щодо технічних та адміністративних питань (за умови отримання згоди судді). Крім того, з дозволу судді він також може обговорювати загальні питання діяльності суду, судові правила та процедури, а також загальні питання розгляду складних справ.

Деякі суди мають спеціально призначених працівників, що відповідають за зв'язки з пресою; крім того, в Вашого судді або секретаря суду також можна отримати письмові настанови стосовно надання відповідей на запити ЗМІ. Пам'ятайте: необхідно зберігати конфіденційність та уникати публічних коментарів навіть у випадках, коли репортер бажає інформацію «просто для ознайомлення» -- в інакшому випадку це може негативно позначитися на роботі суддівської кімнати, навіть за умови, що сказане Вами абсолютно відповідає дійсності. З цієї причини чимало суддів рішуче відмовляють своїм помічникам у праві обговорювати з представниками ЗМІ будь-які питання.

**Друзі та члени родини**

Ваша родина та друзі також бажають знати, чим Ви займалися цілий день. Зазвичай у відповідь на це можна подати доволі чітку картину роботи помічника судді, уникнувши розголошення деталей. Інколи може з'явитися спокуса розповісти більше – особливо якщо Вам відомо значно більше останніх деталей щодо справи, яка займає перші рядки газет.

Але й тут діють ті самі заходи пересторо ги: Ви не повинні ані повідомляти будь-які конфіденційні відомості, ані долучатися до обговорення справ, що розглядаються у Вашому суді. Вашому судді необхідно відчувати впевненість у тому, що будь-що, повідомлене ним Вам, лишатиметься конфіденційним і не вийде за межі суддівської палати.

**Інші працівники апарату суду**

Зазвичай, Ви можете обговорювати юридичні питання з колегами, які так само, як і Ви, працюють помічниками в одного і того самого судді; але наскільки вільно можна обговорювати пов'язані зі справами питання з помічниками інших суддів? У Вашого судді можуть бути спеціальні вимоги щодо цього, яких Ви маєте дотримуватися. Ділитися конфіденційною інформацією з будь-ким поза Вашою палатою без його особистого дозволу – некоректно. Ви також маєте утримуватися від поширення почутих від судді коментарів.

Якщо Ви – помічник судді апеляційного суду, виникає інше питання: як поводитися з помічниками, які працюють на інших суддів, призначених вести те саме апеляційне провадження? Як завжди, якщо у Вас є питання щодо меж дозволеного – задайте його своєму судді.

***Конфлікти інтересів***

**Основне правило**

*Бабуся Лори щороку дарує їй на день народження акції компаній. Лорі відомо, що її суддя не береться розглядати справи, якщо він володіє акціями компанії, яка є стороною у справі. Чи має Лора уникати роботи зі справами, якщо вона володіє часткою у компанії, що є стороною у справі?*

Так, оскільки такий випадок складає фінансовий конфлікт інтересів.

Правило 3E(1) рекомендує працівникам апарату суду, в т.ч., помічникам суддів, уникати конфліктів інтересів. Конфлікти виникають, коли Вам відомо, що Ви особисто (або ваш чоловік/дружина або інший родич) можете(уть) мати особисту або фінансову зацікавленість у питанні, здатні викликати обґрунтовані сумніви у Вашій здатності до безстороннього виконання своїх посадових обов'язків. До таких ситуацій входять навіть факти володіння одним сертифікатом акцій компанії. Такі самі сумніви щодо наявності конфлікту інтересів можуть виникати й щодо осіб, які проживають спільно або знаходяться у близьких стосунках з Вами.

Правило 3E(1) містить конкретні обмеження, дія яких поширюється на помічників суддів. Зокрема, Ви не повинні виконувати свої посадові обов'язки, якщо:

- Ви маєте будь-який фінансовий інтерес щодо предмету судового розгляду або однієї з сторін у справі;
- Ваша дружина (чоловік) або неповнолітня дитина, яка проживає спільно з Вами, має фінансовий інтерес щодо предмету судового розгляду або однієї з сторін у справі;
- Ви, або юрист, з яким ви займалися практикою, виступає(ав) юридичним представником сторони у справі;
- Ви маєте особисту упередженість або небезсторонньо ставитеся до сторони у справі, чи вам особисто відомі доказові факти у справі, щодо яких змагаються сторони;
- Ви або ваш близький родич є стороною, адвокатом чи важливим свідком у справі, або маєте інтерес, на який здатне істотно вплинути рішення у справі.

Як можна побачити з наступних вставок, деякі конфлікти є передбачуваними та повторюваними. Інші ситуації необхідно уважно розглянути, аби побачити, чи містять вони конфлікт. У будь-якому випадку вкрай необхідно тримати суддю поінформованим від моменту, коли Вам стало зрозумілою наявність чи можливість такого конфлікту.

**Реальні конфлікти**

- На попередньому місці роботи Ви, як юрист, працювали над позовом, який тепер призначено Вашому судді;
- Фірма, у якій Ви плануєте працювати після закінчення роботи помічником судді, виступає адвокатом у справі, яку розглядає Ваш суддя;
- Ви були свідком злочину і справа проти особи, підозрюваної в його скоєнні, саме знаходиться у Вашого судді;
- Ви особисто, Ваша дружина (чоловік) або неповнолітня дитина, яка проживає спільно з Вами, володіє часткою акціонерного капіталу компанії, що є стороною у справі, яку розглядає Ваш суддя;
- Ваша дружина (чоловік) є представником сторони у справі, яку розглядає Ваш суддя;
- Ваша сестра або брат виступають позивачем у колективному позові, який розглядає Ваш суддя.

**Потенційні конфлікти**

Ситуації на кшталт описаних не обов'язково мають призвести до Вашого усунення від участі у справі, але Вам у будь-якому випадку необхідно попередити Вашого суддю про їх існування:

- У списку свідків по справі, яку розглядає Ваш суддя, з'явилося прізвище Вашого сусіда;
- Адвокат, з яким ви зустрілися та зав'язали тривалу дискусію на громадському заході, з'являється наступного дня у суді для опротестування звинувачень у справі, яку розглядає Ваш суддя;
- Екологічна катастрофа, справу щодо якої розглядає Ваш суддя, відбулася поряд з літнім будиночком Ваших батьків;
- Ви в якості редактора юридичного студентського бюлетеню свого часу висловили свою думку щодо обставин справи, апеляційне провадження у якій тепер передано Вашому судді;

**Фінансові конфлікти**

Так само, як і судді, на яких вони працюють, помічники суддів не повинні виконувати свої посадові обов'язки, якщо справи, які розглядаються, пов'язані з їхнім фінансовим інтересом. Робота Лори щодо справ, у яких вона має фінансовий інтерес, була б несумісною з Правилом 3E(2). Її суддя може призначити до справи іншого помічника. Лора має й надалі інформувати про її фондові інвестиції з тим, аби уникнути залучення до справ, що загрожують конфліктом фінансових інтересів. Останні включають в себе володіння часткою акціонерного капіталу, а також інші, хай навіть незначні, майнові інтереси; при цьому конфлікт фінансових інтересів зазвичай не поширюється на облігації та участь у фондах колективного інвестування. Визначення фінансового інтересу можна зайти у Правили 3E(4).

**Інші конфлікти**

*Клей другий рік працює помічником судді. Його дружина – партнер в юридичній фірмі, яка займається справою, призначеною на розгляд судді, в якого працює Клей (при цьому сама дружина на цією справою не працює). Що робити Клею?*

Клей повинен негайно повідомити суддю про наявність конфлікту інтересів. Він не може брати участь у справі, а його суддя імовірно захоче поінформувати сторони про існуючи між помічником судді та адвокатом стосунки.

Як зазначається у Коментарі № 51, помічники суддів знаходяться в унікальному становищі порівняно з рештою працівників апарату суду з огляду на їхній тісний зв'язок з суддею, на якого вони працюють. Якщо дружина (чоловік) помічника судді працює над справою, сам помічник не може брати участь в її розгляді. Та сама рекомендація діє навіть якщо дружина (чоловік) не має відношення до справи, але є партнером або компаньйоном у компанії, яка займається справою.

***Юридична діяльність поза основною роботою***

**Працевлаштування за юридичною спеціальністю**

*Міранда сподівається трохи підзаробити за час роботи помічником судді. Вона розмірковує про роботу над підручником для видавництва юридичної літератури або неповний робочий день – над встановленням ПЗ на комп'ютери в юридичній компанії свого двоюрідного брата. Чи можуть в неї виникнути проблеми через таку додаткову діяльність?*

Однозначної відповіді немає: згідно з Правилом 4, помічникам суддів дозволяється займатися широким переліком видів зовнішньої діяльності, в тому числі, пов'язаних з юриспруденцією, судовою системою та відправленням правосуддя. Зокрема, в цьому контексті конкретно зазначено діяльність, пов'язану зі створенням письмових робіт на юридичну тематику, та викладання. Але зовнішня юридична діяльність повинна відповідати викладеним у Правилі 4 стандартам, покликаним попередити негативний вплив такої діяльності на виконання працівником своїх службових обов'язків або роботу суду взагалі.

Діяльність у вигляді оплачуваного працевлаштування поза місцем основної роботи викликає особливе занепокоєння, якому присвячені положення правила 4B(1). Це Правило рекомендує працівникам апарату суду уникати діяльності, пов'язаної з використанням їхнього службового становища, або виникненням істотних фінансових відносин з адвокатами, що імовірно можуть з'явитися у суді. Відповідно до цих стандартів, Міранда, впродовж усього періоду роботи на посаді помічника судді, не зможе працювати неповний робочий день у юридичній фірмі, навіть якщо ця робота не буде пов'язана з юридичними питаннями; втім, вона матиме можливість брати допомагати у складанні підручників з юриспруденції у мірі, в якій це не пов'язано з використанням її посади у суді.

Перш ніж братися за будь-яку зовнішню юридичну діяльність, оплачувану чи ні, Міранда має обговорити це зі своїм суддею. Правило 4A зазначає: якщо стороння діяльність пов'язана з юриспруденцією, «працівник апарату суду має спершу проконсультуватися з посадовою особою-наймачем стосовно відповідності пропонованої зовнішньої діяльності викладеним нижче стандартами та іншим положенням цього Кодексу».

**Юридична практика**

*Після закінчення юридичного коледжу Алекс зголосився попрацювати юристом у юридичній клініці на добровільних засадах. Чи зможе він далі працювати волонтером під час роботи помічником судді?*

Імовірно, Алекс зможе продовжувати свою добровільну діяльність, якщо отримає згоду на це свого судді. Загалом, Правило 4Г забороняє помічникам судді займатися юридичною практикою. Єдине виключення з цієї загальної заборони дозволяє помічникам судді надавати юридичні послуги з питань цивільного права на безоплатній основі. При цьому Правило 4Г накладає декілька обмежень на таку безоплатну практику, які виключають:

- можливість її здійснення у робочий час або за місцем основної роботи, або у спосіб, що перешкоджає виконанню службових обов'язків працівника суду;
- отримання винагороди;
- передбачає появу в будь-якому суді або державному органі;
- передбачає цивільний процес або розгляд справ, що імовірно можуть бути передані до суду;
- включають в себе оскарження дій федерального уряду, уряду штату, або місцевого уряду.

**Зовнішня юридична діяльність – перелік контрольних запитань**

1. Чи перешкоджає така діяльність виконанню Ваших безпосередніх службових обов'язків?
2. Чи пов'язана вона з використанням Вашого службового становища?
3. Чи здатна вона викликати сумніви щодо відповідності Вашої службової поведінки або негативно позначитися на роботі суду?
4. Чи призведе вона до виникнення істотних фінансових стосунків з адвокатами, які з'являються у Вашому суді?
5. Якщо така діяльність передбачає здійснення звичної сімейної юридичної діяльності, чи:
   a. передбачає вона будь-яку діяльність у федеральному суді?
   b. здійснюється вона у робочий час або за місцем основної роботи?
   c. призводить вона до отримання винагороди (окрім проваджень у справах про спадок та заповіти)?
6. Якщо така діяльність передбачає здійснення юридичної практики на безоплатній основі, чи:
   a. передбачає будь-яку діяльність у федеральному суді, суді штату або місцевому суді чи адміністративному органі?
   b. здійснюється вона у робочий час або за місцем основної роботи?
   c. пов'язана вона з громадськими цивільним процесом або справою, яка імовірно може бути передана на розгляд до Вашого суду?
   d. призводить вона до отримання винагороди?
7. Чи є така діяльність несумісною з будь-якими додатковими умовами або обмеженнями, встановленими Вашим суддею щодо здійснення юридичної діяльності помічниками судді?

Якщо Ви відповіли «Так» принаймні на одне з наведених вище запитань – Ви не повинні займатися такою діяльністю.

Робота на безоплатній основі також має заздалегідь обговорюватися із суддею. Відповідно до наведених стандартів, Алекс не може виступати у суді, або висувати позови проти уряду – навіть на безоплатній основі.

Інші виключення з заборони займатися юридичною практикою включають в себе виступ у суді без адвоката у справі, що стосується самої особи, а також надання обмеженої юридичної допомоги членам родини, якщо така допомога не передбачає виступу у

федеральному суді. Помічники судді можуть займатися такими обмеженими видами юридичної практики за умови дотримання визначених у Правилі 4Г обмежень.

Якщо Алекса цікавить можливість подальшого здійснення такої практики, він повинен проконсультуватися зі своїм суддею. Деякі судді можуть не дозволяти своїм помічникам займатися юридичною практикою навіть на таких обмежених засадах, що їх визначає Кодекс.

***Стосунки з потенційними роботодавцями***

**Основне правило**

*Джоанна відпрацювала половину терміну на посаді помічника судді й починає розмірковувати над подальшими кар'єрними перспективами. Чи може вона розпочати пошуки роботи?*

Так – якщо суддя, помічником якого вона працює, не заперечує проти цього. Правило 4В(4) дозволяє помічникові судді займатися пошуком роботи та працевлаштовуватися після завершення терміну роботи помічником судді після відповідних консультацій з суддею та за умови дотримання визначених ним обмежень. Деякі судді можуть не дозволяти своїм помічникам проходити співбесіду або приймати пропозиції щодо працевлаштування під час роботи помічником судді, тому Джоанні необхідно обговорити свої плани з її суддею.

Пошуки працевлаштування, відвідання інтерв'ю та обговорення майбутньої посади можуть призводити до етичних конфліктів. Серед останніх:

- проблеми конфіденційності;
- бонуси, що можуть пропонуватися;
- конфлікти у випадку виклику потенційних роботодавців до суду, в якому Ви працюєте; та
- інші питання, пов'язані з попередньою роботою в якості помічника судді.

**Конфіденційність**

Забезпечення конфіденційності може виявитися особливою проблемою під час проходження співбесіди. Потенційні роботодавці можуть робити спроби отримати більш детальну, «інсайдерську» інформацію щодо висновків, які робить Ваш суддя, а також відомості про Ваш внесок у винесення судових рішень. Джоанні варто пам'ятати, що обмеження щодо забезпечення конфіденційності зберігають свою чинність також під час співбесіди. За умови отримання згоди її судді, вона може за бажанням підготувати цензурований протокол судових засідань, аби дати потенційному роботодавцеві приклад своєї роботи в якості юриста.

**Бонуси**

Під час співбесіди можуть пропонуватися бонуси: компенсація транспортних видатків та проживання, харчування, ба навіть місцеві розваги. Корисні рекомендації щодо цього можна знайти у «Нормах Судової конференції щодо подарунків» (пар. 5(і)). Джоанна загалом може погодитися на бонуси, що зазвичай надаються потенційними роботодавцями у випадку чесних переговорів щодо майбутнього працевлаштування.

У випадку прийняття помічником судді пропозиції щодо працевлаштування, роботодавці можуть запропонувати додаткові бонуси. Деякі фірми оплачують витрати на

складання адвокатського іспиту, інші пропонують бонуси за перехід на нову роботу та бонуси за фаховий досвід. Коментар № 83 визначає, на що можуть, а на що – не можуть погоджуватися помічники суддів за таких обставин. Окрім випадку, коли її суддя на це не погоджується, Джоанна може погодитися на відшкодування витрат на складання адвокатського іспиту, але вона не повинна приймати бонус, доки вона продовжує працювати помічником судді.

**Конфлікти**

При обговоренні майбутнього працевлаштування також можуть поставати питання, пов'язані з конфліктом інтересів. Чи може Джоанна подавати резюме до юридичної компанії, представник якої виступає адвокатом у справі, що розглядає її суддя? Чи може вона прийняти пропозицію щодо працевлаштування в офісі Генерального прокурора США, представники якого беруть участь у величезній кількості справ? Загалом кажучи, після прийняття пропозиції (або в разі схильності прийняти таку пропозицію) Джоанна не повинна брати участь у розгляді будь-якої справи, до якої має відношення її майбутній роботодавець. Детальнішу інформацію з цих питань можна знайти у Коментарях №№ 74 та 81. Якщо ви опинилися в подібному становищі -- не забудьте прочитати їх та обговорити все з Вашим суддею.

**Врахування зобов'язань після припинення роботи помічником судді**

Зрештою, Джоанні варто пам'ятати про те, що й на новому місці роботи їй доведеться дотримуватися певних обмежень. Вона не повинна займатися будь-якою справою, переданою на розгляд судді під час її роботи помічником цього судді. Крім того, чимало суддів мають певні настанови щодо того, скільки часу має пройти , перш ніж колишній помічник зможе виступити перед суддею як юридичний представник. Обов'язково поцікавтеся, чи є у Вашому суді певна політика щодо цього. І пам'ятайте: після завершення роботи на цій посаді Ви не можете оприлюднювати конфіденційну інформацію, яка стала відома Вам під час роботи помічником судді. Від колишніх помічників судді очікують, що вони дотримуватимуться тих самих обмежень щодо оприлюднення конфіденційної інформації, що й ті, яких дотримуються діючі працівники суду.

***Професійна, суспільна та громадська діяльність поза основною роботою***

**Основне правило**

*Мілтон під час навчання в юридичному коледжі був активним учасником драматичного та музичного гуртків, і тепер він хотів би продовжити своє хобі протягом роботи помічником судді. Чи дозволено це?*

Так. Правило 4А дозволяє помічникам судді займатися зовнішньою професійною, суспільною та громадською діяльністю, якщо така діяльність не перешкоджає виконанню їхніх службових обов'язків, а також не позначається негативно на роботі та репутації суду. За умови дотримання цих стандартів та інших положень Кодексу, працівники апарату суду можуть займатися різноманітними видами діяльності – доброчинною, релігійною, культурною, самодіяльною, рекреаційною тощо – а також можуть виступати з промовами, писати, читати лекції та навчати.

Хоча Кодекс й не вимагає від помічників судді отримувати дозвіл останнього на заняття неюридичною діяльністю, Ваш суддя може запропонувати Вам зробити це – та й Ви самі можете забажати зробити це, аби уникнути будь-яких питань в подальшому.

**Деякі важливі обмеження**

*Сарі запропонували працювати у наглядовій раді місцевої організації, яка займається наданням житла безробітним, в якості відповідального за залучення коштів. Вона знає, що її судді залучати кошти не дозволяється, але вона непевна, чи поширюється це обмеження також на неї?*

Сара може займатися багатьма видами діяльності поза основним місцем роботи, навіть займатися залученням коштів для цього, але така діяльність підлягає дії певних важливих обмежень. Ці обмеження щодо залучення коштів викладені у Правилі 4Б й стосуються наступного:

- використання для залучення коштів престижності власної посади;
- збирання коштів серед підлеглих та інших працівників суду;
- залучення коштів від адвокатів та інших осіб, що з'являються у суді.

Обмежується також участь в роботі організацій, які займаються суперечками або займають суперечливі позиції з питань, що становлять громадський інтерес. Стороння діяльність може зашкодити безсторонності Вас особисто, або Вашого судді чи цілого суду. Наприклад, помічники суддів не повинні входити до складу керівних органів організацій, які часто займаються суперечками у федеральному суді чи лобіюють урядовців з суперечливих питань, що становлять громадський інтерес і є предметом гострих дебатів у політичних колах. Сара не може покладатися лише на ту назву, яку обрала для себе така організація; їй треба наочно побачити, чи займається організація, та якою буде саме її окрема роль в ній.

**Використання офісного обладнання та послуг**

Чи можна використовувати офісне обладнання та послуги – такі, як копіювальне обладнання, телефакси, телефони, чи доступ до Інтернет? Чи можуть працівники суду використовувати ці ресурси для заняття зовнішньою діяльністю? Правило 4 рекомендує: зовнішня діяльність працівника суду не повинна «заважати виконанню службових обов'язків, або негативно позначатися на діяльності або репутації суду». На працівниках суду лежить відповідальність за збереження та охорону державної власності, тому вони не повинні використовувати державну власність для цілей інших, ніж статутні.

Якщо визначена Вами ціль використання офісних ресурсів призведе до витрат, що їх матиме нести суд, або заважатиме його діяльності – визначте, наскільки дозволеною буде така діяльність. Ваш суд може проводити політику, що дозволяє мінімальне використання його ресурсів (наприклад, періодичне копіювання невеликих за обсягом документів). Так само прийнятним може бути використання ресурсів у спосіб, що не тягне за собою витрат для уряду – наприклад, користування бібліотекою суду у вечірній час. При цьому варто пам'ятати, що на робочому місці не можна займатися будь-якою юридичною практикою, навіть дозволеною Правилом 4Г. І в будь-якому разі помічникові судді не дозволяється використовувати офісне обладнання та послуги для здійснення сторонньої діяльності у спосіб, що веде до несення урядом витрат.

***Подарунки та гонорари***

**Основне правило щодо подарунків**

*Марша та Джін познайомилися, відколи разом почали працювати помічниками судді. Дядько Марші, відомий у місті адвокат, який займається відстоюванням позицій федеральних органів у суді, заглянув до їхнього кабінету у перший день роботи й подарував кожній по дорогій ручці. Чи можуть дівчата прийняти ці подарунки?*

Марша може, тоді як Джін, яка вперше побачила дядька Марші, робити цього не варто. Нормативи Судової конференції щодо подарунків (пар. 5) визначають, що працівники суду не повинні приймати подарунків від будь-яких осіб, які збираються мати справу з судом, або будь-якої сторони чи особи, зацікавленої у службових обов'язках, що їх виконує працівник. Нижче наведено кілька виключень. Крім того, в жодному разі не можна приймати подарунків у відповідь на здійснення передбачених посадою службових обов'язків, або подарунків, що даруються досить часто, аби викликати підозру у використанні посадовцем свого службового становища для отримання особистого зиску.

Існує кілька виключень із загальної заборони отримувати подарунки. Це може бути:

- звичайний прояв суспільної гостинності;
- подарунки від родичів та друзів з особливих причин (напр., роковин певної події, або дня народження);
- подарунки, пов'язані з окремою підприємницькою чи фаховою діяльністю дружини (чоловіка);
- запрошення до виконання функцій, пов'язаних зі складанням адвокатських іспитів;
- наукові стипендії та гранти, що видаються на стандартних умовах.

Подарунок, який отримала Марша, підпадає під виключення щодо подарунків від родичів з нагоди певної події, тому вона може прийняти ту ручку. У нормативах також міститься дозвільне виключення стосовно «мінімальної вартості» подарунків (зазвичай, не більше 50 дол. США), але воно не стосується помічників суддів. Отже, оскільки жодне з виключень не стосується Джін, їй варто відмовитися від презенту.

Що ж робити, якщо Вам зробили подарунок, який Ви не можете прийняти? Краще за все – повернути його дарувальникові. Якщо це є продуктом (річчю) нетривалого зберігання – можна передати його до доброчинних організацій, поділитися з колегами в офісі, або просто знищити.

**Основне правило щодо винагород**

*Вузівський викладач, який читав на курсі Стюарта англійську, запросив його виступити з промовою у «День кар'єри та вакансій». ВУЗ запропонував йому за це винагороду у сумі 50 доларів США, а також покриття вартості проїзду у таксі. Чи може він прийняти пропозицію?*

Нормативи Судової конференції щодо доходів, отриманих поза місцем основної роботи, гонорарів та працевлаштування (пар. 4) забороняє працівникам суду отримувати гонорари. Під гонорарами розуміється оплата одного або більше випадків присутності, виступів чи статей, пов'язаних з виконанням особою своїх посадових (службових) обов'язків. Існує кілька виключень (наприклад, щодо серії виступів або статей, здійснених

(написаних) *не у зв'язку* з посадовими обов'язками), з якими варто ознайомитися, якщо Вам пропонують певну винагороду за виступ чи написання статті. За цими нормами, Стюарт не може прийняти 50-тидоларової винагороди, але може погодитися на відшкодування його витрат на поїздку у таксі.

***Політична діяльність***

**Основне правило**

*Енн працює помічником судді. Вона хоче допомогти кандидатові на виборах у склад суду графства. Вибори відбуваються на позапартійній основі (тобто, кандидати не ототожнюють себе з будь-якою політичною партією). Чоловік Енн працює керівником штабу виборчої кампанії. Чи може Енн взяти участь у цій кампанії?*

В жодному разі. Правилом 5 помічникам судді забороняється брати участь у політичній діяльності як на партійній, також і на позапартійній основі. Перелік заборонених видів діяльності включає в себе висування в якості кандидата на виборну посаду, агітацію за інших кандидатів, надання публічної підтримки (або опонування) кандидату, та внесення коштів на підтримку діяльності організацій, кандидатів або заходів. Впродовж усього періоду роботи помічником судді Енн не повинна брати участь у політичній агітації, як також носити значки, тримати на видноті матеріали або використовувати наліпки на бампер автомобіля з політичним рекламним контекстом.

**Дозволені види діяльності**

Настанови щодо зайняття політичною діяльністю викладені у Коментарі № 92. Коментар містить приклади діяльності, яка є однозначно дозволеною або недозволеною. Перелік дозволених видів діяльності є відносно вузьким і малим:

- Реєстрація та голосування на первинних партійних чи загальних виборах;
- Реєстрація в якості члена політичної партії;
- Приватне висловлення особистих думок про певного кандидата або політичну партію з позиції звичайного громадянина – приміром, членові родини або другові;
- Участь у неполітичних заходах громадянських, доброчинних та інших аналогічних організацій, зазначених у Правилі 4.

**Участь у подружній діяльності**

Але що ж робити з чоловіком Енн? Кодекс поведінки регулює поведінку помічників судді, але не їхнього подружжя. В описаній ситуації Енн має якомога далі дистанціюватися від політичної діяльності свого чоловіка. Наприклад, вона не повинна супроводжувати його на політичних мітингах; крім того, якщо він робить внески у фонд виборчої кампанії, кошти мають надходити з окремого банківського рахунку.

***Контрольний перелік запитань з етики***

Наведений нижче контрольний перелік запитань допоможе Вам уникнути потенційного конфлікту інтересів та інших можливих етичних проблем, що можуть виникнути під час роботи помічником суді. Ознайомтеся зі списком, відзначте пункти, що стосуються Вас, та обговоріть їх з Вашим суддею. Можливо, Ваш суддя дотримується жорсткіших стандартів, ніж ті, що запроваджуються Кодексом чи статутом. Якщо це справді так – виконуйте політику, що діє в офісі Вашого судді.

**Потенційні конфлікти інтересів**

Чи маєте Ви відношення до будь-якого з перерахованих нижче потенційних конфліктів інтересів:

- Особисто володієте однією або більше акцій, чи маєте інший фінансовий інтерес у певній компанії?
- Маєте інші застережені за правом справедливості майнові права (напр., законного правонаступника) у майновому комплексі чи довірчому товаристві, що має фінансовий інтерес у компанії?
- Працюєте посадовою особою, директором, радником, довірителем або іншим чином берете активну участь у справах компанії?
- Виступаєте опікуном майнових чи довірчих прав, за якими виникає фінансовий інтерес у компанії?
- Маєте оформлену на Вас довіреність, якою Вам передаються права участі в акціонерному капіталі або інші майнові права?

Чи мають Ваша дружина (чоловік), неповнолітня дитина, яка постійно проживає з Вами, або будь-хто з інших Ваших родичів будь-які з наведених вище потенційних конфліктів інтересів?

**Реальні конфлікти інтересів**

Відносно Вашого потенційного залучення до справи, яку розглядає Ваш суддя:

- Чи відомі Вам особисто доказові факти, які є предметом розгляду?
- Чи виступали Ви до цього юридичним радником з питання, що є предметом судового розгляду?
- Чи виступала (має виступати) юридична фірма, в якій Ви працювали (збираєтеся працювати) юридичним радником з питання, що є предметом судового розгляду?
- Чи є Ви стороною у справі?
- Чи маєте Ви інтерес, на який може істотно вплинути рішення, винесене у справі?
- Наскільки імовірно притягнення Вас до участі у провадженнях в якості важливого свідка?
- Чи працювали ви до цього у державному органі в якості радника, юрисконсульта, або притягувалися як важливий свідок у справі, що розглядається? Чи висловлювали Ви при цьому свою оцінку обставин справи?

Стосовно потенційного залучення до справи, що розглядається Вашим суддею, Вашої дружини (чоловіка) або будь-якого далекого родича – наскільки Вам відомо, чи:

- Є Ваша дружина (чоловік) або родич стороною чи юридичним радником у справі, що розглядається?
- Виступає юридична фірма, в якій працює Ваша дружина (чоловік) юридичним радником у справі, що розглядається?
- Має Ваша дружина (чоловік) або родич інтерес, на який може істотно вплинути рішення, винесене у справі?
- Наскільки імовірно притягнення Вашої дружини (чоловіка) або родича до участі у провадженнях в якості важливого свідка?

**Потенційно неприйнятна стороння діяльність**

Чи берете Ви участь в будь-якому з зазначених нижче видів діяльності:

- Є членом керівної ради професійної або правничої організації?
- Є членом керівної ради громадянської, доброчинної організації або соціального клубу?
- Належите до членів організації, яка часто позивається до федерального суду?
- Належите до організації, що займається лобіюванням політичної діяльності?
- Займаєтеся залученням коштів на підтримку сторонньої діяльності?
- Берете участь у партійній політичній діяльності як кандидат або від імені інших кандидатів?
- Берете участь у позапартійній політичній діяльності як кандидат або від імені інших кандидатів?

Стосовно юридичної або іншої професійної діяльності: чи Ви:

- Виступаєте з промовами, пишете або викладаєте з правничих питань (дисциплін)?
- Виступаєте з промовами, пишете або викладаєте з інших питань (дисциплін)?
- Займаєтеся правничою практикою на безоплатній або іншій основі?
- Залучені до інших видів правничої діяльності?

Стосовно працевлаштування поза основним місцем роботи: чи Ви:

- Залучені до роботи на платній основі на користь адвокатів, юридичних фірм або інших осіб у спосіб, що пов'язаний з інтересом до виконуваних Вами службових обов’язків?
- Маєте інший вид працевлаштування поза основним місцем роботи?
- Подали заяву або проходите співбесіду з потенційними роботодавцями щодо отримання юридичної посади?
- Отримуєте пропозиції щодо подарунків або бонусів від інших адвокатів, юридичних фірм або інших осіб у спосіб, що пов'язаний з інтересом до виконуваних Вами службових обов’язків?

**Дотримання вимог Вашого судді**

Обговоріть з Вашим суддею будь-які його/її конкретні вимоги щодо наступного:

Стосунків зі ЗМІ, в тому числі:

- обмеження на будь-яке спілкування зі ЗМІ;
- процедури, яких необхідно дотримуватися під час спілкування зі ЗМІ;
- наявність письмових інструкції щодо відповідей на запити ЗМІ.

Стосунків з адвокатами сторін, в тому числі:

- обмеження на будь-яке спілкування з адвокатами сторін;
- процедури, яких необхідно дотримуватися під час спілкування з адвокатами сторін.

Пов’язаних зі справою обговорень з будь-якими особами поза офісом судді, в тому числі, з іншими помічниками суддів:

Шукаючи нову роботу:

- подання заяви або проходження співбесіди з потенційними роботодавцями ще до завершення періоду Вашої роботи на посаді помічника судді;
- використання зразків письмових документів, зроблених Вами під час роботи помічником судді;
- обговорення Вашого внеску у роботу судді;
- обговорення процедур та традицій роботи, існуючих в офісі Вашого судді;
- прийому перекусок та інших вигод, що надаються претендентам на посаду під час співбесіди;
- формальної згоди прийняти пропозицію щодо переходу на іншу роботу до закінчення терміну роботи помічником судді;
- роботи над справами, що ведуться юридичними фірмами, в які ви маєте бажання працевлаштуватися.

Працевлаштування в іншій фірмі під час роботи помічником судді (у штат адвоката, юридичної або іншої фірми, що зацікавлені у виконанні Вами ваших службових обов'язків).

Залучення до інших форм побічного працевлаштування під час роботи помічником судді.

Юридична практика на безоплатній або іншій основі.

Виступи, написання робіт або викладання на правничу тематику чи з юридичних дисциплін.

Заняття професійною, доброчинною або іншою діяльністю під час роботи помічником судді, в тому числі:

- використання офісного обладнання та послуг;

залучення до такої діяльності під час виконання службових обов'язків на робочому місці.

# РОЗУМІТИ ВІРНО

## Посібник для працівників судів по питаннях подарунків, конфліктів та інших етичних пасток

Комітет з кодексу поведінки
Судова конференція США

### Вступ

Не зважаючи на те, скільки ви працюєте у судовій владі, декілька днів або впродовж всього часу своєї професійної діяльності, ви хочете бути впевнені, що ваша поведінка відповідає етичним нормам. Що вам потрібно знати? Комітетом з кодексу поведінки Судової конференції США було підготовлено брошуру, у якій міститься стислий огляд правил поведінки, які повинні знати та дотримуватись всі працівники судової влади. Брошура висвітлює основні моменти правил етики, дає відповіді на щоденні запитання та подає приклади звичайних ситуацій, з якими може стикнутись будь-який працівник.

Державна служба – це довіра суспільства. Кожний з нас, як працівник суду, повинен прагнути зберегти та захистити незалежність і повагу судової влади. Розуміння та слідування правилам етики є невід'ємним елементом забезпечення цієї довіри.

### Зміст

Принципи етики поведінки
Подарунки від зовнішніх джерел.
Обмін подарунками між працівниками
Конфлікти інтересів
Хибне використання посадових повноважень
Пошук додаткової роботи
Діяльність поза межами суду
Політична діяльність

**Чи можливо припустити виключення "50 доларів" для будь-чого іншого, крім обіду?**

Так, але не готівку (або її еквівалент)! Це виключення може бути одноразово застосоване для будь-якого подарунку чи багатьох подарунків, вартість яких не повинна перевищувати 50 доларів. Якщо вам відома справжня ціна предмета, ви можете робити відповідну оцінку.

Існують інші виключення, що дозволяють приймати подарунки, які в інших випадках є забороненими. До цих виключень належать "друзі та сім'я", від яких можливо приймати подарунки, з огляду на особисті стосунки; подарунки, пов'язані з вашою іншою роботою (вашою або вашої дружини), і не мають відношення до займаної вами посади у суді; а також звичайна світська гостинність.

Перед тим, як приймати подарунок, ви можете звернутись за консультацією до свого начальника або фахівця з питань етики. Вони також можуть пояснити вам, як можливо коректно позбутись подарунку, який ви отримали, але не маєте права зберігати.

Деякі речі, які дозволяється приймати

Секретар, що оформлює справи до слухання, може залишити собі коробок цукерок, що був подарований підчас свята особою, якій він оформляв(ла) адвокатський дозвіл на практику у суді.
Фахівець з лікування від наркотичної залежності може прийняти від свого брата тенісну ракетку в якості подарунка на день народження, навіть якщо брат працює на компанію, яка співпрацює з офісом нагляду за умовно засудженими, але за умови, що саме брат, а не його компанія придбала подарунок.
Бібліотекар може прийняти два квитки вартістю 8 доларів на автомобільну виставку від помічника юриста, який регулярно використовує бібліотеку суду.
Секретар, який проводить співбесіду зі страховою компанією, може прийняти запрошення на обід від імені компанії, яка запрошує всіх претендентів на отримання роботи.

ПОСИЛАННЯ: Правила обміну подарунками, Судова конференція США §§ 5 та 6.

## Обмін подарунками між працівниками.

**А як щодо подарунків начальнику?**

За винятком декількох виключень, основним правилом є те, що вам не можна давати, дарувати або збирати гроші для придбання подарунка вашому офіційному керівнику. Поняття "керівник" включає безпосереднього начальника, а також всіх посадовців, хто знаходиться вище вашого начальника відповідно до субординації. Крім того, працівнику не дозволяється приймати подарунок від іншого працівника, який отримує меншу заробітну платню.

**Коли я можу зробити подарунок начальнику?**

Ви можете зробити подарунок начальнику у випадках, коли зазвичай даряться подарунки або здійснюється обмін ними. Наприклад, ви можете запросити начальника на свято новосілля. Якщо начальник запрошує вас до себе додому, можливо взяти подарунок на зразок того, який би зазвичай взяли, якщо б вас запросили у гості до будь-кого іншого з аналогічної причини.

Ви також можете зробити подарунок начальнику з особливого приводу, наприклад на день народження, з приводу хвороби чи виходу на пенсію. У таких особливих випадках працівникам дозволяється збирати гроші зі своїх колег, на виключно добровільній основі, для придбання групового подарунка.

Пам'ятайте, що подарунки мають даруватись виключно добровільно. Начальник жодним чином не повинен тиснути на підлеглих з метою отримання подарунку або внеску до групового подарунку.

**Подарунки, якими дозволяється обмінюватись між працівниками**

- Секретар архіву може збирати добровільні внески від інших людей з її служби, щоб придбати торт для святкування дня народження її начальника.
- Заступник керівника судового засідання може брати участь в обміні подарунками під час проведення атракціону "мішок з призами", придбавши компакт-диск з джазовою музикою.
- Спеціаліст з автоматизації обробки даних може зібрати кошти для придбання вудки та ящика для наживок для свого начальника, з приводу виходу на пенсію, і також може визначити певну суму внеску, за умови що він читко визначить, що колеги можуть вносити меншу суму або взагалі нічого.

ПОСИЛАННЯ: Правила обміну подарунками, Судова конференція США § 4.

## Конфлікти інтересів

**Я щойно зрозумів, що маю акції компанії, яка є однією зі сторін процесу у моному суді. Чи повинен я уникати розгляду справ, у яких бере участь ця компанія?**

Не обов'язково. Працівники (за винятком штатних адвокатів та секретарів канцелярії суду), які мають акції у компанії, яка є однією зі сторін у справі не виключаються автоматично з розгляду справи. Ви маєте бути допущені до оформлення матеріалів справи та займатись адміністративними питаннями, оскільки ця діяльність навряд чи впливатиме на вартість ваших акцій.

**Припустимо, що ніхто у моїй сім'ї не має акцій. Чи повинен я все ще думати про конфлікт інтересів?**

Так. Правило щодо конфлікту інтересів (Правило 3F) передбачає, що ви не маєте права працювати над справою, яка може вплинути на вас в особистому або фінансовому плані, і будь-яка людина, що має здоровий глузд та обізнана з обставинами справи, може поставити під сумнів вашу чесність та неупередженість. Прикладом цього може слугувати ситуація, коли ви займаєтесь укладенням офісних контрактів і компанія, якою володієте, може бути у прибутку від отримання цих контактів. Конфлікти також можуть виникати по причині зв'язку між вашою офіційною роботою та справами, що ви займаєтесь поза межами цієї роботи або благодійною діяльністю, чи додатковою роботою.

Ви також повинні враховувати інтереси вашої дружини та близьких родичів та бути занепокоєні, якщо те, що вас просять зробити, принесе їм особисту або фінансову вигоду. Також спеціальні положення, що стосуються штатних адвокатів та особистого штату суддів вимагають від них уникати навіть самих незначних особистих або фінансових конфліктів у справах, над якими вони працюють.

Якщо вважаєте, що маєте конфлікт, ви повинні обговорити це з вашим керівником, щоб вжити заходів для запобігання йому. До цих заходів може бути відмова працювати над питанням, продаж акцій або відмова від діяльності, що призвела до виникнення конфліктів.

**Ситуації, які можуть спровокувати конфлікти**

- Фахівець з кадрових питань отримує заяву про прийняття на роботу від свого друга та сусіда, який(яка) просить надати "внутрішню інформацію" щодо процесу відбору. Фахівець з кадрових питань повинен уникати захисту заяви та надання інформації, якої не мають інші.
- Дружина працівника служби досудового розгляду справ працює на підрядника, який веде справи зі службою її чоловіка. Вона отримує премію за результатами успішного виконання контракту. Чоловік, який є працівником служби досудового розгляду справ не повинен брати участь у оцінці виконання контракту підрядником.
- Протоколіст суду в якості другої роботи працює на приватну фірму, що займається розшифровкою матеріалів справ для адвокатів. Друга робота протоколіста не повинна жодним чином перетинатись з його посадовими обов'язками на офіційній роботі і він не повинен використовувати реквізити приватної фірми на офіційних протоколах суду.
- Працівник служби нагляду за умовно засудженими визначена для участі у справі, в якій її чоловік виступає адвокатом. Вона не повинна брати участь або наглядати за розглядом справи, оскільки це може поставити під сумнів її неупередженість.

ПОСИЛАННЯ: Кодекс поведінки працівників судів.

## Хибне використання посадових повноважень.

**Працюючи у суді я часто чую про майбутні ухвали у гучних справах. Чи можу я повідомляти про розвиток подій у цих справах моїй сестрі, яка працює репортером?**

Ні. Працівники судів не мають права розкривати конфіденційну інформацію, яку отримують під час виконання посадових обов'язків. Якщо інформація про ухвалу суду не належить до документів громадського характеру і не дозволяється для розповсюдження. Це не позбавляє вас можливості ділитись інформацією, яку дозволено розповсюджувати в межах виконання посадових обов'язків або пояснювати судові процедури. Ви повинні уточнити наявність особливих правил щодо дотримання конфіденційності у вашому суді чи службі.

Якщо подруга просить мене допомогти їй з поданням справи до суду, чи можу я звернутись до секретаря якого я добре знаю по допомогу?

Ні, ви не повинні використовувати свою посаду в урядовій структурі для особистої вигоди або вигоди інших, включаючи членів сім'ї, друзів, сусідів, а також осіб та організації, до яких ви працюєте поза межами урядових структур. У цьому випадку, ви використовуватимете доступ, який маєте відповідно до займаної посади у суді, для допомоги вашій подрузі. Натомість, ви можете порадити вашій подрузі звернутись до громадських інформаційних джерел або до визначеного секретаря, до обов'язків якого входять відповіді на телефонні дзвінки громадян.

*Чи можу я використовувати копіювальний пристрій на роботі, щоб зробити 200 копій щомісячного інформаційного бюлетеня для школи, де навчається моя дитина?*

Ні. Ви не повинні використовувати власність уряду або дозволяти її використання для інших цілей, окрім дозволених. До власності уряду належать копіювальні пристрої, факси, телефони, доступ до мережі Інтернет, а також інше обладнання та послуги. Не має значення, що ви не отримуєте від цього особистого прибутку або структура, якій ви допомагаєте, є некомерційною установою. Ваш суд або установа може іноді дозволяти використання ресурсів у незначних обсягах, на зразок непостійного копіювання коротких документів та інших використань майна, що не призводить до витрат урядових коштів або не впливають на діяльність суду.

**Деякі речі, які не можна робити з часом, визначеним для роботи на уряд, а також урядовою інформацією та ресурсами**

- Секретар окружного суду не повинен інформувати свого дядька про необхідність продажу акцій компанії, якій, як стало відомо секретарю, висунуто таємний звинувачувальний акт.
- Фінансовий аналітик, який займається бухгалтерською справою вечорами та на вихідних, не повинна робити та приймати телефонні дзвінки від своїх потенційних клієнтів під час роботи у своїй офіційній установі.
- Системний адміністратор не повинен дозволяти використання свого імені, офіційної посади або коментарів для сприяння продажу програмного продукту, що використовується судом, де він працює.

ПОСИЛАННЯ: Кодекс поведінки працівників судів. Правила 2, 3 та 4.

## Пошук додаткової роботи

Я зацікавлений у пошуку роботи на неповний робочий день, щоб заробляти більше. Чи це проблема?

Зазвичай ні. Працівники судів можуть також працювати на іншій роботі неповної зайнятості, якщо тільки вона не перетинається з їх основною роботою, але ви не повинні погоджуватись на роботу, яка заважає виконувати вам посадові обов'язки на основній роботі або використовує вашу посаду. Ви також не можете займатись адвокатською діяльністю за винагороду, і не повинні погоджуватись на роботу у юридичній фірмі, адвокати якої з'являються у вашому суді або установі. Якщо ваша друга робота має відношення до юриспруденції, ви повинні сперш звернутись до свого керівника, щоб з'ясувати чи можете на неї погодитись.

Якщо навіть здається, що ваша друга робота вписується у робочий графік, можуть виникнути несподівані проблеми, такі, як конфлікти інтересів. Ви, можливо, також не зможете працювати над певними проектами, які конфліктують з вашими основними обов'язками, або взагалі вам доведеться відмовитись від додаткової роботи, якщо конфліктів не можливо уникнути. Ви повинні бути впевнені, що друга робота жодним чином не відбивається негативно на вашій роботі у суді.

Деякі суди та установи мають спеціальні правила щодо додаткової часткової зайнятості. Ви повинні з'ясувати, чи є певні види роботи, які ви не повинні обирати або чи потрібно отримати дозвіл перед тим, як починати пошук роботи на неповний робочий день.

**Чи можу я погоджуватись на пропозиції щодо виступів за винагороду?**

**Що стосується роботи за гонорар, працівники судів не можуть приймати грошову винагороду за роботу, пов'язану з виступами, за винятком викладацької діяльності. Ті ж самі правила не дозволяють вам отримувати грошову винагороду за написання статті або низки статей, якщо вини мають відношення до вашої роботи. Якщо вас запросили виступити або запропонували написати за винагороду, перед тим, як погоджуватись, ви маєте проконсультуватись з фахівцем суду або установи з питань етики.**

*Чи можу я шукати роботу на майбутнє, якщо вирішу залишити посаду у суді?*

Ви можете займатись пошуками іншої роботи, але маєте усвідомлювати етичні аспекти. Запис на співбесіду або згода на роботу, може призвести до конфліктів інтересів, що можуть завадити вам працювати над певними проектами.

Крім того, ви повинні дотримуватись конфіденційності у разі, якщо потенційні роботодавці запитуватимуть у вас про інформацію, яка не призначена для широкого загалу. Обмеження щодо розголошення конфіденційної інформації діють також і під час проходження співбесід щодо прийому на роботу. Вони продовжують діяти навіть після того, як ви припините працювати в органах судової влади та перейдете на нове місце роботи.

Якщо потенційний роботодавець зазвичай пропонує певні привілеї претендентам на робочі місця, як то вечеря або покриття розходів на транспортування – ви повинні бути готові їх прийняти.

**У пошуках роботи**

- Штатний адвокат за результатами проходження співбесіди отримала пропозицію щодо роботи у місцевій юридичній фірмі, яку вона планує прийняти. Вона повинна утриматись від роботи над будь-якими справами, якими займається фірма.
- Спеціаліст з обслуговування автоматичних систем забезпечення працює неповний робочий день, встановлюючи комп'ютери у компанії з нерухомості. Спеціаліст не повинен погоджуватись на таку ж саму роботу у місцевій юридичній фірмі, чиї адвокати вірогідно з'являться у суді.
- Секретар з питань банкрутства працює консультантом у місцевому відділенні поліції на умовах часткової зайнятості. У цьому випадку проблеми виникнути не повинні, оскільки ця робота не перетинається з офіційними обов'язками і відділення поліції навряд чи має спільні справи з судом по справах у банкрутстві.
- Секретар з прийому справ до суду може вести курс лікувального масажу на вихідних у коледжі місцевої спільноти.

ПОСИЛАННЯ: Кодекс поведінки для працівників судів, правило 4; правила Судової конференції щодо зовнішнього прибутку, гонорари та працевлаштування § 4.

## Діяльність поза межами суду

**А як на рахунок діяльності у вільний від роботи час?**

У разі, якщо вони не заважають виконанню обов'язків за посадою або не позначаються негативно на роботі суду, дозволяється брати участь у різноманітних видах діяльності: благодійна, релігійна, культурна, рекреаційна, самодіяльність, тощо. Якщо діяльність має відношення до юриспруденції, ви повинні порадитись зі своїм начальником, перш ніж братись за неї.

**Чи можу я допомогти зі збором коштів?**

Ви можете зайнятись збором коштів для приватних, неполітичних організацій, проте з певними обмеженнями. Наприклад, ви не повинні звертатись за внесками до підлеглих, адвокатів або інших осіб чи спільнот, які можуть звернутись до вашого суду або установи. Додаткові правила стосуються працівників особистого штату суддів. Ви також не можете використовувати вашу посаду або установу у клопотанні для отримання коштів. Ви також повинні утримуватись від видів діяльності, які можуть порушити інші пункти правил поведінки.

**Я адвокат. Чи можу я вести справи на суспільних засадах?**

Хоча займатись юриспруденцією в основному забороняється, ви можете безкоштовно займатись цивільними питаннями на суспільних засадах, якщо ваш суд чи установа дозволяють це робити. Але вам не дозволяється з'являтись у суді, також ви повинні уникати спірних питань та позовів уряду. Як і інші види діяльності поза межами вашої офіційної, ви не можете займатись суспільною роботою під час виконання посадових обов'язків або знаходження на робочому місці.

**Речі, які можна чи не можна робити у вільний від роботи час**

- Начальник структурного підрозділу окружного суду не може працювати у колегії з організації надання юридичних послуг, яка виступає в якості однієї зі сторін у федеральному суді. Він(вона) також не повинен(а) надавати допомогу у організації справ з отримання від держави компенсації по безробіттю на добровільній основі.
- Секретар управління присяжних може брати участь у роботі дорадчої колегії міського комітету з питань водних ресурсів. Це навряд чи завадить виконанню посадових обов'язків секретаря або призведе до відкриття справи у федеральному суді.
- Начальнику служби нагляду за умовно засудженими не дозволяється використовувати своє звання або посаду, щоб збирати кошти для асоціації працівників правоохоронних структур країни. Якщо вона займається цим у вільний від роботи час, як приватна громадянка, вона не повинна збирати кошти у адвокатів.
- Фахівець з автоматизації судових процесів може брати участь у відтворенні подій Громадянської війни. Якщо його група проводить аукціон по збору коштів, він може запросити своїх колег по роботі для участі у ньому.

ПОСИЛАННЯ: Кодекс поведінки працівників суду, правило 4.

## Політична діяльність

**Чи всі види політичної діяльності заборонені для працівників судів?**

Є два основних обмеження. По-перше, працівники не можуть брати участь у діяльності політичних партій. Це означає, що ви не повинні балотуватись на посади (брати участь у передвиборних перегонах), підтримувати (протистояти) кандидатів, сприяти отриманню політичних внесків або робити будь-що інше, що має відношення до діяльності політичних партій.

По-друге, політична діяльність, яка не пов'язана з політичними партіями також заборонена, проте лише для певних категорій працівників. До їх складу належать представники особистого штату суддів та начальники структурних підрозділів суду. Інші працівники можуть брати участь у політичній діяльності, що не пов'язана з політичними партіями, але дотримуватись відповідних стандартів.

Незважаючи на наявність чисельних обмежень, є речі, якими можуть займатись усі працівники. Наприклад, ви можете зареєструватись як член політичної партії та голосувати під час попередніх та загальних виборів. Ви також можете приватно висловлювати думки, пов'язані з політикою, як окремий громадянин.

**"Так" і "ні" у питаннях політичної діяльності.**

- Менеджер з оперативних питань у представництві секретаря суду може балотуватись до складу шкільної ради під час виборів, що не пов'язані з діяльністю політичних партій. Проте вона не повинна керувати кампанією зі свого робочого кабінету або працювати над нею під час виконання своїх офіційних посадових обов'язків.
- Дружина заступника секретаря веде активну діяльність у місцевому клубі політичних партій. Заступник секретаря не повинен ставати членом цього клубу або відвідувати політичні заходи разом нею.
- До свого нещодавнього призначення, секретар суду у справах банкрутства погодилась керувати передвиборною кампанією свого друга до складу міської ради. Не зважаючи на те, що проведення виборів призначено на наступний місяць, вона повинна припинити свою діяльність, пов'язану з кампанією. Якщо б вона була заступником секретаря, а не керівником одного з структурних підрозділів суду, вона б могла надати допомогу у кампанії, що не пов'язана з діяльністю політичних партій.

ПОСИЛАННЯ: Кодекс поведінки для працівників судів. Правило 5: консультативний висновок № 92.

# 4.13. ВИПРАВДОВУВАТИ ДОВІРУ ГРОМАДСЬКОСТІ.

***4.13.1. Цінності (принципи) діяльності суду***

## *Виправдовувати довіру громадськості*

**Десять цінностей державної служби**, суттєві для досягнення відмінного рівня обслуговування клієнтів у Секретаріаті суду (Офісі Клерка) (квітень 2002).

## 1. Командна робота та співробітництво

Наш офіс складається з багатьох елементів, має оперативні підсекції (адміністрування, інформаційні технології, поточні операції) і майже сорок штатних співробітників. Яким чином ми поєднуємо всі ці елементи в один ефективний, функціональний офіс? Ключем до ефективної діяльності секретаріату є командна робота та співробітництво, хоча їх не завжди легко забезпечити. Справді, ціле більше, ніж сума частин!

Згідно з тлумачним словником, командна робота (teamwork) – це "кооперативні зусилля членів групи задля досягнення спільної цілі", а кооперація (співробітництво) – "акт чи практика добровільної роботи разом задля досягнення спільної цілі". Разом узяті, ці два слова визначають поведінку, що повинна стати щоденною практикою, хоч би яким малим чи великим було завдання. Кінець кінцем, уся наша робота або залежить від роботи інших, або впливає на неї, тож командна робота та співробітництво мають суттєве значення.

Що ми можемо зробити, щоб підвищити рівень командної роботи та співробітництва? Найважливіша поведінка – це ефективне спілкування (комунікація) (це ще одна офісна цінність, яка розглядатиметься наступною в цій серії), що означає бути чесним, ділитись інформацією та знаннями з іншими, вислуховувати ідеї та пропозиції без упередженості, виявляти ввічливість та повагу, тактовно висловлювати та уважно сприймати конструктивну критику, а також публічно дякувати іншим та хвалити їх за їхній внесок. Крім того, ми всі повинні знати як свої власні сильні сторони та обмеження, так і сили та слабкості колег, з тим щоб пропонувати доречну допомогу та просити її. Наприклад, якщо ви вважаєте, що можете допомогти комусь іншому, не обов'язково треба чекати, доки вас попросять втрутитися й забезпечити виконання роботи. Завжди запитуйте не лише про те, як вам краще виконати вашу роботу, але й про те, як ви можете допомогти іншим краще виконати їхню роботу. Пам'ятайте, що треба співчутливо ставитися до оточуючих, вміти уявити себе на місці інших. Пропонуйте свої послуги добровільно та надавайте їх, коли вас про це просять. Залучайтеся до участі в більш офіційних зусиллях, спрямованих на вдосконалення діяльності, як-от проекти, команди та комітети. Ми також не повинні забувати, що командна робота та співробітництво поширюються і на спільні розваги. Соціальні функції офісу та почуття товариськості плекають дух єдності.

Егоїстичні штатні співробітники завдають шкоди не лише своїм командам, але й самим собі. Наша робота – це не змагання між співробітниками чи відділами. Ефективні командні гравці лояльні один до одного, сприяють успіху кожного колеги, офісу та суду. Таким чином виявляються характеристики, що ведуть до вищої якості роботи та визнання, у тому числі до позитивних оцінок, які впливають на рішення про підвищення за наявності вакансій.

Командна робота та співробітництво стосуються всіх штатних працівників, що усвідомили необхідність взаємного спілкування, взаємодопомоги та спільної участі у справах і щоденно реалізують цю ідею на практиці. Це дасть змогу нашому офісові успішно справлятися зі своєю роботою та ефективніше відповідати на виклики майбутнього. Отже, командна робота та співробітництво мають фундаментальне значення для надання нами відмінних послуг нашим клієнтам і виправдання довіри громадськості до нас як до державних службовців.

## 2. Ефективне спілкування

Стисла, чітка й своєчасна передача (комунікація) інформації є сутністю нашої роботи в Секретаріаті. Ми приймаємо, записуємо, повідомляємо, тлумачимо та охороняємо інформацію, критично важливу для успіху судового процесу. Центральним компонентом менеджменту інформації є ефективне спілкування з усіма клієнтами – як зовнішніми, так і внутрішніми. Ефективне спілкування є ключем до планомірного функціонування Секретаріату – якість та командна робота без нього неможливі.

Згідно з тлумачним словником, спілкуватися (communicate – комунікувати) означає "передавати інформацію про … чітко розкривати … висловлюватися таким чином, щоб бути легко й чітко зрозумілим". Спілкування означає передачу ідей та інформації, що вимагає не лише направлення повідомлення, але й сприйняття його без спотворення змісту. Ефективне спілкування передбачає знання того, кому потрібна інформація, та своєчасна передача цієї інформації у стислій формі за допомогою найбільш придатного для цього засобу (наприклад, лист, доповідна записка, електронний лист, телефонний дзвінок або особиста зустріч) відповідній аудиторії, з подальшим використанням цієї інформації за умови вміння гарно слухати. Плекання відкритого спілкування в межах усього Секретаріату також сприяє створенню середовища, в якому інформація поширюється ефективно.

Той, хто дає інформацію, і той, хто її сприймає, мають кілька обов'язків, покликаних забезпечити успішне спілкування. Коли ви даєте інформацію, пам'ятайте про таке: прогнозуйте потреби своєї аудиторії; організуйте свої думки заздалегідь; не порушуйте правил граматики, правопису та пунктуації; перевіряйте зміст вашого майбутнього повідомлення на третій, незацікавленій стороні, якій ви довіряєте (наприклад, можна дати написаний проект другові для аналізу та редагування); тримайтеся важливих питань та уникайте переходу на особистості; висловлюйте критичні зауваження конструктивно й тактовно; не порушуйте термінів та обіцянок; висловлюйте похвалу публічно; дайте тому, хто приймає вашу інформацію, можливість зрозуміти суть вашого повідомлення і відповісти вам без того, щоб ви його переривали. Коли ви сприймаєте інформацію, ви посприяєте ефективності спілкування, якщо читатимете чи слухатимете уважно і будете повністю зосереджені на тому, що намагаються донести до вашої свідомості. Перефразуйте отримане повідомлення своїми словами тому, хто його направив, щоб переконатися у взаємному розумінні. Не робіть висновків наперед, перш ніж отримаєте послання в повному обсязі; висловлюйте подяку за будь-яку надану вам допомогу. Як і той, хто дав інформацію, тримайтеся конкретних питань і не переходьте на особистості – і, так би мовити, не стріляйте в надавача інформації!

І той, хто дає інформацію, і той, хто її отримує, мають спільні обов'язки щодо забезпечення ефективності спілкування. Їм обом треба бути прямими та чесними, але й тактовними, щоб добитися довіри. Бажання ділитись інформацією з усіма, для кого вона буде корисною, сприяє командній роботі. Втім, бути "прямим" не означає бути грубим чи жорстоким. Незалежно від того, даєте ви інформацію чи сприймаєте її, завжди будьте

ввічливим і виявляйте повагу. Подумайте про те, яким чином ваші слова можуть вплинути на вас, і уявіть себе на місці вашого співрозмовника. Якщо все ж виникне непорозуміння чи помилка, попри всі ваші спроби уникнути цього, якомога швидше роз'ясніть і спробуйте виправити становище. Насамкінець, оскільки значна частина будь-якого міжособистісного спілкування відбувається у невербальній формі (зоровий контакт тощо), прослідкуйте за тим, щоб ваші невербальні повідомлення відповідали тому, що ви говорите. Якщо ви спілкуєтеся не напряму, пам'ятайте, що протилежна особа не має невербальних підказок, тож подбайте про чіткість та належний тон вашого повідомлення.

Ефективність спілкування в нашому Секретаріаті залежить від відданості кожного працівника ідеї стислого, своєчасного й чіткого поширення інформації та від щоденної практики такого інформування. Якщо ми виявимо таку відданість, то поліпшимо якість нашої діяльності та посприяємо кращій командній роботі. Ми підтримаємо реалізацію потреб наших клієнтів і ефективніше зустрінемо майбутні виклики. А тому ефективне спілкування має фундаментальне значення для надання нами відмінних послуг нашим клієнтам і виправдання довіри громадськості до нас як до державних службовців.

## 3. Інноваційні практики

Світ навколо нас постійно змінюється, подобається це нам чи ні. Щоб і надалі функціонувати ефективно, Секретаріат суду мусить адаптуватися до нових законів та судових правил, соціальних очікувань, які розвиваються, нових технологій, потреб різних суддів та працівників апарату суду. Наприклад, попри те, що раніше ми рухалися в правильному напрямку, якщо ми не продовжимо правильний рух, ми не справимося з усіма цими змінами: сидіння на місці стоятиме на заваді досягненню наших цілей. За великим рахунком, ми повинні завжди шукати та впроваджувати в життя інноваційні практики, що відповідають новим викликам, які постають перед нами.

Слово "інноваційний" означає початок або впровадження чогось нового, змінення чогось усталеного, оновлення чи поповнення з метою перетворення на щось, що сприймається як нове. Використання інноваційних практик не означає, що треба змінити геть усе; натомість воно означає, що ми повинні прискіпливо проаналізувати все, що робимо, з тим щоб забезпечити найвищу якість та ефективність виконання усіх завдань чи процесів. Зміна сама по собі не є метою; ми не змінюємо нічого заради самих змін. Гарні новатори відкриті й чутливі до позитивних змін, зберігаючи при цьому те, що залишається ефективним.

Японці мають концепцію новації під назвою "кай-дзен", що означає безперервне, поступове поліпшення. Кай-дзен складається з трьох компонентів: постійне відстеження стану речей з тим, щоб визначити, які зміни потрібні; конкретна увага до маси малих змін, сума яких з часом веде до великих результатів; і чітке нагадування про необхідність позитивного характеру змін, а не проведення змін заради змін. Ми можемо використати концепцію кай-дзену в своєму Секретаріаті. Ми завжди можемо запитувати себе: "А чи не можна зробити це краще?" – з тим, щоб створити майбутнє, яке ми хочемо досягти: підвищити якість та своєчасність послуг, зменшити витрати, задовольнити (або й перевищити) очікування клієнтів. Ми можемо визнати, що кожен з нас має здатність придумати якісь дрібнички, що дозволять поліпшити те, що ми робимо індивідуально та як група, і добитися, щоб ці пропозиції були розглянуті. Насамкінець, ми можемо гарантувати, що запроваджуватимемо тільки ті зміни, які приведуть до позитивних результатів і поліпшать якість наших послуг. Загалом, використання підходу кай-дзен у сфері інноваційних прак-

тик може допомогти нам створити Секретаріат, що постійно оновлюється, і допомогти нам гідно відповісти на виклики, що постають перед нами щодня.

Упродовж багатьох років наш Секретаріат виявляв відданість справі впровадження новацій, що сприяють досягненню організаційних цілей; особливо пам'ятною була ініціатива щодо тотальної якості послуг. Те ж саме можна сказати про нас і нині, коли ми маємо забезпечити відповідність нашої роботи побажанням та потребам наших клієнтів. Коли йдеться по новації, слід використовувати правило "ДЯК" – *"думай, як клієнт"*.

Багато разів було сказано, що єдине, що є сталим у нашому світі, – це наявність змін. З огляду на це, ми повинні активно шукати ц використовувати зміни для досягнення наших цілей. Якщо кожен працівник апарату буде новатором, що постійно прагне створити та впровадити поліпшені процедури та системи для виконання нашої роботи, то ми далеко просунемося на шляху до того, щоб стати найкращим з можливих секретаріатів. А тому інноваційні практики мають фундаментальне значення для надання нами відмінних послуг нашим клієнтам і виправдання довіри громадськості до нас як до державних службовців.

## 4.Визнання значимості різноманітності

Різноманітність означає "іншість" – людські риси, відмінні від наших власних та від рис груп, до яких ми належимо. Вона має два виміри: первинний та вторинний. До числа первинних елементів різноманітності належать такі характеристики як вік, етнічне походження, стать, фізичні можливості/якості, раса та сексуальна орієнтація. Вторинні елементи різноманітності можна визначити як речі, що можуть змінюватися, зокрема, рівень освіти, географічне місце проживання, дохід, сімейний стан, проходження військової служби, батьківський статус, релігійні переконання та досвід роботи. Зазвичай різноманітність є якістю, що означає входження до складу певної категорії численних різних елементів, форм, типів чи індивідів. У контексті робочого місця різноманітність сфокусована на представленні не лише різних демографічних та біографічних характеристик, але й різних підходів, точок зору, установок та практик.

Ми живемо в епоху прискорених змін майже кожного аспекту нашого особистого та професійного життя. Визнання значимості різноманітності допомагає нам вийти за межі стереотипів та забобонів, використовуючи наші відмінності як цінне надбання. Коли ми цінуємо наявність сили-силенної несхожих біографій, точок зору та навичок, ми не лише створюємо середовище сприйняття, поваги та неупередженості, але й розвиваємо високе вміння розробляти альтернативні рішення.

Різноманітність у нашому Секретаріаті має критично важливе значення для успішного реагування на майбутні виклики. Люди – це наш найважливіший ресурс; і коли вони різні, наші колективні відмінності зміцнюють наш підрозділ. Той факт, що судові секретаріати можуть бути доволі складними – як в індивідуальному, так і в організаційному плані, – іноді сприймається як перешкода на шляху прогресу; однак саме ця складність забезпечує різноманітність, котра часто сприяє знаходженню найкращих підходів та рішень проблем.

Різноманітність полегшує нам визначення тих припущень, які здатні призвести до обмеження наших можливостей. Різноманітність збільшує кількість ідей. Без різноманітності ми всі були б схожими один на одного, через що наша здатність знаходити нові рішення дуже постраждала б, і це навіть загрожувало б нам стагнацією. Різноманітність

також є відображенням суспільства, в якому ми живемо, а тому Секретаріат, що характеризується різноманітністю співробітників, є чинником сприйняття нас громадськістю як установи, репрезентативної для населення, яке ми обслуговуємо.

Щоб по-справжньому культивувати різноманітність, нам треба постаратися усвідомити, хто ми є і які між нами відмінності, а потім уже рухатися далі на основі отриманого знання. Нам треба плекати середовище позитивного сприйняття відмінностей, у якому не буде місця упередженим судженням та нетолерантній поведінці. Нам треба наймати різноманітну робочу силу і пристосовуватися до її потреб. Нам завжди потрібно переконувати, залучати й вислуховувати якомога ширше коло людей та функцій і сприяти різноманітності як ключовому елементові успіху всього, що ми робимо.

За великим рахунком, визнання значимості різноманітності ґрунтується на глибокій повазі до відмінностей навколо нас, серйозному ставленні до кожного, піклуванні про потреби та бажання кожного та поведінці на основі цих принципів у нашому повсякденному житті. Як і у випадку багатьох наших стандартів обслуговування громадськості, визнання значимості різноманітності посилює нашу здатність досягати також і кількох інших стандартів: доступності, ефективного спілкування, якості, командної роботи та співробітництва, інноваційних практик. А тому визнання важливості різноманітності має фундаментальне значення для надання нами відмінних послуг нашим клієнтам і виправдання довіри громадськості до нас як до державних службовців.

## 5. Якість

Коли наш офіс відвідують клієнти, одним з головних ключем до надання відмінних послуг є якість виконуваної нами роботи. Що означає якість? У цьому контексті якість визначається як *наявність високого ступеня добротності*; традиційно вона вимірюється показниками точності та своєчасності.

Характер нашої роботи вимагає дуже високого рівня точності, тому що все, що ми робимо, може спричинити глибоко негативний вплив. Наприклад, якщо ми неправильно поставимо кому в десятковому дробі, така помилка – коли її не виправити – може призвести до значних фінансових втрат для учасника судового процесу або для уряду. Ще один приклад можливих серйозних наслідків – помилка при відкритті нової справи, що призвела до втрати боржником можливості захистити свої інтереси шляхом призупинення продажу заставленого будинку боржника. Пам'ятайте: все, що ми робимо, впливає на життя людей, причому часто дуже великою мірою. А тому конче необхідно виконувати нашу роботу правильно і перевіряти кожен крок, щоб переконатися в його правильності, перш ніж переходити до наступного кроку. З багатьох причин краще зробити все правильно з першого разу, в тому числі – що доволі важливо – тому, що необхідність виправляти помилку означає виконання подвійної роботи. Це не нова концепція, бо ще в стародавньому Римі Сенека писав у своїх "Посланнях": "важлива якість, а не кількість."

Ефективність нашої роботи залежить і від того, наскільки швидко ми її виконуємо. Навіть якщо наша точність досконала, вагомість послуги, що її ми надаємо, значно зменшиться або й зовсім зійде нанівець, якщо ми надто довго виконуватимемо її. Виконання багатьох наших обов'язків передбачає чіткі часові межі – як встановлені зовні, так і визначені нами самими. Наприклад, ми маємо внутрішній стандарт, згідно з яким усі нові справи слід відкривати того самого робочого дня, коли отримано заяву. Оскільки суди є стрижнем судової системи, ми маємо особливий обов'язок виконувати свою роботу швид-

ко, пам'ятаючи, що фраза "затримка правосуддя рівнозначна відмові у правосудді" має безпосередній стосунок до роботи нашого офісу.

Втім, в останні роки якість почала означати щось більше. Тепер якість отримала додаткове значення, адже її почали вимірювати на основі очікувань наших клієнтів, які вимагають більше, ніж будь-коли раніше. Поставте себе на місце будь-кого з наших клієнтів – внутрішніх чи зовнішніх. Якість, отриману в результаті спілкування з нашим офісом, ви вимірюватимете на основі очікувань, що їх ви мали до спілкування, хоч би якими вони були, – шляхом визначення того, яким був результат спілкування – кращим чи гіршим від того, на що ви розраховували. Вочевидь, чинники точності та своєчасності відіграють вагому роль у такому вимірюванні, однак велике значення мають також і інші чинники, як-от характер особистого ставлення (чи воно відзначається щирістю, повагою, чуйністю тощо) і доступність наших послуг та інформації.

Отже, щоб досягти високого ступеня добротності, ми повинні постійно приділяти увагу точності, своєчасності та додатковим очікуванням наших клієнтів. Ми повинні увесь час, за будь-яких ситуацій орієнтуватися на бажаний результат і забезпечувати належну якість відповідно до того, як її визначаємо ми самі (у своїх внутрішніх стандартах якості роботи), *а також* наші клієнти. А тому якість має фундаментальне значення для надання нами відмінних послуг нашим клієнтам і виправдання довіри громадськості до нас як до державних службовців.

## 6. Чесність *

Поняття чесності стосовно роботи в Секретаріаті суду має два важливі аспекти. Воно передбачає як *чесне, неухильне дотримання Кодексу поведінки суддів,* так і *ретельне, точне й повне виконання роботи*. Чесно виконана робота посилює громадську довіру до нашої інституції, оскільки така робота сприяє досягненню мети справедливого та неупередженого вирішення спорів, винесених на розгляд суду.

Чесності не можна досягти без дотримання норм Кодексу поведінки.[4] Дуже мало інших інституцій (державних та приватних), – якщо такі взагалі є, – мають настільки високий рівень етичних очікувань, як у судах; це – один з моментів, що роблять роботу в Секретаріаті суду особливою. Кодекс поведінки містить п'ять вимог (канонів): відстоювати чесність та незалежність судової влади; уникати порушень етики та всього того, що виглядає як порушення етики, в усіх видах його діяльності; дотримуватися належних стандартів при виконанні обов'язків; уникати ризику виникнення конфлікту між виконанням посадових обов'язків та зовнішньою діяльністю і дотримуватися вимог щодо нерозголошення інформації; утримуватися від неналежної політичної діяльності. Щоб суд міг заслужити й зберігати повагу й підтримку учасників судових процесів та громадськості, ми повинні постійно прагнути суворо дотримуватися Кодексу поведінки. Оскільки з точки зору спостерігача те, що він бачить, і є реальністю, ми повинні не просто фактично дотримуватися цих вимог, але й дбати про те, щоб у будь-який час етичність нашої поведінки була помітною зовні.

Крім дотримання етичних стандартів Кодексу поведінки, чесність означає, що наша робота повинна бути ретельною, точною та повною. Така робота повинна узгоджу-

* "Integrity" не має точного відповідника в українській мові; це поняття ширше, ніж просто "чесність". (Прим. перекладача).

[4] Кодекс поведінки міститься в Посібнику для персоналу, Розділ 3.

ватися з обов'язками та відповідальностями, передбаченими відповідними законами, процедурними та адміністративними правилами, а також політиками. Чи повідомлення про судові накази та рішення належним чином відсилаються всім сторонам? Чи є фінансові зобов'язання суду в сферах бюджету, зарплати та виплат фідуціаріям всеосяжними, і чи точно вони виконуються? Чи перелік справ, призначених до слухання, та матеріали справ є повними? Кожен виконуваний нами обов'язок дає чимало таких прикладів. Крім того, чесність стосується не лише законності дій суду, але й результатів цих дій. Якість роботи суду, а отже, чесність, зменшується, коли трапляються затримки розгляду справ зі списку, на який орієнтуються в своїй діяльності сторони та судді, коли постачальники та фідуціарії оперативно не отримують належні їм суми, коли рішення у справах не відсилаються своєчасно, ставлячи під загрозу реалізацію права подання апеляції, тощо.

Далі, американський судовий процес ґрунтується значною мірою на англійській системі звичаєвого права, що передбачає використання колишніх судових рішень як прецеденту при вирішенні нових справ, у яких фігурують схожі факти та правові питання. Якщо не буде забезпечено чесність судових документів (матеріали справ, списки, стенограми слухань/судового процесу тощо), яку контролює перш за все Секретаріат, то це завдасть серйозної шкоди системі звичаєвого права. Якщо казати по-простому, наша робота критично важлива для функціонування американської судової системи.

Чесність – це основа кількох інших наших стандартів державної служби: компетентності, незалежності суддів, ефективного спілкування, якості, справедливого й неупередженого правосуддя. Те, наскільки чесно кожен працівник апарату суду виконує свої обов'язки, суттєво впливає на кожного, кому надає послуги Секретаріат, – як усередині суду, так і за його межами. А тому чесність має фундаментальне значення для надання нами відмінних послуг нашим клієнтам і виправдання довіри громадськості до нас як до державних службовців.

## 7. Незалежність суддів

Незалежність суддів, що передбачає судову систему, яка працює без неналежного втручання ззовні, є відмітною рисою демократичної системи врядування в нашій країні. Необхідно захищати незалежність суддів, оскільки функцією судів у нашій демократичній державі є захист прав усіх (фізичних осіб, корпорацій, урядів тощо), незалежно від того, чи мають вони вплив на політичній арені, а не просто з метою відображення волі більшості. Щоб правосуддя забезпечувалося для всіх однаково – і для більшості, і для меншостей, – судді повинні мати змогу діяти, не відчуваючи на собі тиску політики, політиків, виборців та зацікавлених груп. Судді повинні мати змогу ухвалювати рішення без страху помсти. Довіра до суддівського корпусу, а в кінцевому підсумку громадська довіра до судів та підтримка судів як інституції залежить як від незалежності суддів від зовнішніх впливів, так і від точного сприйняття громадськістю незалежності суддів. Незалежність суддів настільки важлива, що з огляду на її необхідність Конституцією було передбачено створення трьох окремих гілок уряду. Далі, в Конституції зафіксовані засоби захисту (наприклад, довічне призначення федеральних окружних суддів, зарплата яких не може бути зменшена), покликані гарантувати ухвалення суддями справедливих та неупереджених рішень в індивідуальних справах, винесених на їхній розгляд.

Секретаріат суду відіграє провідну роль у створенні та контролюванні середовища, оптимального для незалежної роботи суддів. Діяльність Секретаріату тісно пов'язана з багатьма аспектами забезпечення незалежності суддів:

- досягнення ефективності операцій шляхом точного, своєчасного та незалежного менеджменту бюджету, діловодства та інфраструктури суду (забезпечуючи задоволення громадськості та утримуючи інші гілки уряду від втручання);
- прийняття належних рішень щодо розподілу справ (як засіб запобігання підкупу суддів чи інших порушень);
- належне застосування процедурних правил (однакове ставлення до всіх громадян, незалежно від того, хто вони такі);
- підтримка Кодексу поведінки та закріплених у ньому етичних стандартів (дотримання найвищих стандартів особистої та професійної поведінки з тим, щоб не було жодного приводу для докорів);
- співпраця з іншими агенціями задля гарантування високого рівня безпеки (стримуючи тих, хто міг би неналежним чином вплинути на суд);
- звільнення суддів та їхнього персоналу від виконання зайвих функцій (виконання таких обов'язків як ведення статистики, постачання, догляд за приміщеннями), з тим щоб вони могли зосередитися на правовій роботі; тощо.

Усе це повинно виконуватися без неналежного впливу чи втручання з боку інших, зокрема з боку виконавчих чи законодавчих органів.

Коли ми працюємо з агенціями виконавчої гілки (як-от органами прокуратури та опіки США, поліцією та Управлінням загального обслуговування), ЗМІ, адвокатурою та з загальною публікою, ми повинні дбати про збереження суду як незалежної інституції, у тому числі про захист наших суддів від неналежних контактів чи впливів. Усі співробітники Секретаріату мають вплив на незалежність суддів суду при виконанні майже будь-якої робочої функції.

Незалежність суддів критично важлива для фундаментального існування нашого суду як стрижня демократичних інституцій нашої країни. А тому наша підтримка незалежності суддів має фундаментальне значення для надання нами відмінних послуг нашим клієнтам і виправдання довіри громадськості до нас як до державних службовців.

## 8.Доступність

Доступний суд та судовий секретаріат є наріжним каменем відмінного обслуговування клієнтів. Якщо ми бажаємо забезпечити рівне правосуддя для всіх, то повинні мати рівний доступ для всіх. Відкритість та простота користування створюють більш справедливе середовище для кожного з тих, кого ми обслуговуємо. Доступність визначають три ключові аспекти.

- *Географічний/фізичний*. Мінімізація відстані до судового приміщення підвищує доступність суду для клієнтів. Далі, після того як люди прибули до суду, дії служби безпеки суду та його готовність до надзвичайних обставин безпосередньо впливають на доступність – підтримання безпечного середовища підвищує довіру громадськості, а відкритість суду в надзвичайній ситуації дозволяє підтримувати безперебійний доступ користувачів. Планування наших приміщень також безпосередньо впливає на те, чи можуть клієнти вільно брати участь у здійсненні судових функцій. А тому важливе значення має оснащення суду засобами допомоги для осіб з вадами зору та слуху, з обмеженою рухливістю та інших категорій інвалідів. Те, як діють електронні системи, такі як телефон та веб-сайти, також може полегшити чи ускладнити доступність. Доступ клієнтів до судової інформації пов'язаний з належним зберіганням документів, їх точністю та відкритіс-

тю для ознайомлення. Ще один ключовий чинник – міра відкритості судових проваджень для громадськості.

- *Процедурний*. Широко відома фраза "затримка правосуддя рівнозначна відмові у правосудді" підкреслює необхідність модернізації процедур. Те, наскільки швидко ми обслуговуємо своїх клієнтів, – за столом канцелярії, по телефону чи в сенсі часу, що проходить від подання позову до постановлення остаточного рішення у справі, – є критично важливим чинником доступності. Те, чи наші форми, правила та процедури прості для розуміння та у використанні, значною мірою обумовлює можливість громадськості взяти ефективну участь у здійсненні наших судових функцій. Наприклад, чи зрозуміла мова? Складні процедури призводять до збільшення часу та сил, витрачених кожним, у тому числі адвокатами, що означає збільшення вартості провадження та навіть неможливість участі деяких людей. Насамкінець, на нашу доступність впливають ще й рівень ввічливості та чуйності щодо потреб наших клієнтів.

- *Економічний*. Критично важливим чинником доступності суду для людей є забезпечення доступності витрат, пов'язаних з користуванням судовими послугами. Такі витрати можуть набувати форми судових зборів, плати за копіювання документів, дорожніх витрат, а також втрат робочого часу за місцем роботи. Як сказано вище, судові процедури впливають на оплату адвокатських послуг. Можливість найняти адвоката є дуже важливим питанням для учасників проваджень, безпосередньо впливаючи на відсоток осіб, що захищають свої інтереси самостійно. Оскільки такі учасники мають чимало труднощів у плані доступу до правосуддя, слід визнати, що оплата адвокатських послуг є значною проблемою.

Погана якість роботи у зазначених ключових сферах призводить до нехтування можливістю звернутися до суду та до страху перед судом, що створює очевидні бар'єри щодо звернення до суду та його Секретаріату для сторін, адвокатів та інших учасників проваджень, а також для загальної публіки. Коли нам не вдається максимізувати доступність, через це часто найбільше страждають саме ті люди, які найбільше потребують судових послуг. З цих причин ми повинні визнати, що на доступність впливає майже все, що ми робимо. Отже, ми повинні постійно аналізувати поточні операції та розробляти зміни з метою максимізації доступності в усіх сферах – приміщення, комп'ютерні системи, форми, протоколи, правила, складання графіків, сповіщення та наше ставлення до тих, кого ми щодня обслуговуємо.

А тому доступність має фундаментальне значення для надання нами відмінних послуг нашим клієнтам і виправдання довіри громадськості до нас як до державних службовців.

## 9.Підзвітність

Як і всі інші державні інституції, наш суд підзвітний за якість своєї роботи громадськості, якій ми служимо. Що таке підзвітність? Це – відповідальність за виконання своїх зобов'язань – можливість притягнення до відповідальності за дії, вчинені нами під час виконання своїх посадових обов'язків. Робота, що її ми проводимо задля реалізації високих очікувань громадськості у сфері здійснення правосуддя, має ключове значення для зміцнення громадської довіри до судів. Коли громадськість отримує оперативні, точні, доступні, рентабельні та справедливі послуги, надання яких ми проголосили своєю місією, рівень її довіри буде високим, а значить, та абсолютно значуща роль, що її відіграє судова влада в нашій демократичній системі, зросте ще більше.

Перед ким ми несемо відповідальність?

- *Перед своїми клієнтами*: Люди, що безпосередньо контактують із судом, як-от боржники, адвокати, інші учасники провадження, державні агенції, постачальники тощо, – всі вони особисто оцінюють свій досвід. Усвідомлюючи це, ми заохочуємо до зворотного зв'язку і регулярно спілкуємося з багатьма своїми клієнтами. Ми також швидко реагуємо на скарги, зауваження та пропозиції.
- *Перед громадськістю та засобами масової інформації*: Оскільки більша частина громадян не має регулярних контактів із судом, критично важливу роль у нашій звітності відіграють засоби масової інформації. ЗМІ діють як спостерігачі, оцінювачі та повідомлювані того, що ми робимо, доносячи відповідну інформацію до публіки. Отже, ми повинні працювати зі ЗМІ з метою забезпечення якісного інформування.
- *Перед самими собою*: Ми відповідаємо перед собою за те, як виконуємо обов'язки, що їх усі громадяни доручили нам. Ми підтвердили своє зобов'язання виконувати роботу добре та сумлінно. Ми визнаємо це зобов'язання тим, що широко пропагуємо своє призначення та цінності, з тим щоб громадськість та наші клієнти знали, чого ми самі очікуємо від себе. Щоб досягти відмінної якості обслуговування, ми визначаємо ключові стандарти якості групової та індивідуальної роботи та вимірюємо те, наскільки відповідаємо цим стандартам. Ми також прагнемо бути підзвітною установою в цілому – установою, що має впорядковані робочі процеси, є високоефективною, має і реалізовує чіткі цілі щодо якості та продуктивності, а також бере на себе відповідальність за власні дії.
- *Перед іншими державними інституціями та процесами*: Суд є підзвітним і через багато інших механізмів. До їх числа належать закони, правила та адміністративний нагляд з боку Ради округу, Конференції суддів Сполучених Штатів та Адміністративного офісу судів Сполучених Штатів. Суд також підзвітний у рамках законодавчого контролю, що краще за все виявляється у процесі розгляду та схвалення бюджету. Крім того, підзвітність суддів реалізується за допомогою кількох особливих засобів: процесу добору (який закінчується призначенням або обранням); терміну призначення на посаду; систем подання скарг на дії суддів та притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності; апеляційного перегляду їхніх рішень.

Підзвітність є комплексною цінністю, яка впливає на всі сфери діяльності судів. Щоб заслужити довіру громадськості, ми повинні докладати максимум зусиль для реалізації очікувань громадськості, пов'язаних з найвищим рівнем надання послуг. Таке відповідальне обслуговування не завжди дається легко, адже щодня ми маємо справу з конкуруючими цінностями та високими навантаженнями. Проте конче необхідно задовольнити потребу громадськості щодо нашої підзвітності. Така задоволеність сприяє довірі до нас з боку громадськості та її підтримці судів як ефективної гілки влади, яка має критично важливе значення для успіху нашої демократичної системи. А тому підзвітність має фундаментальне значення для надання нами відмінних послуг нашим клієнтам і виправдання довіри громадськості до нас як до державних службовців.

## 10.Компетентність

Компетентність означає суму знань та вмінь, необхідних для ефективного виконання посадових функцій. Іншими словами, щоб бути компетентним, нам треба знати, що робити і як це робити. Отже, для нас критично важливе значення має прийняття на роботу та утримування працівників з максимально можливою компетентністю, постійно працювати над регулярним удосконаленням своїх знань та навичок (використовуючи самоосвіту, фінансоване судом навчання, а також освітні можливості за межами суду), знаходити

роботу, що відповідає можливостям працівників, і вимірювати якість роботи з тим, щоб забезпечувати зворотний зв'язок, який сприятиме визнанню досягнень і вдосконаленню.

Компетентність буває двох типів: технічна/оперативна та поведінкова.

- *Технічна/оперативна* (відповідає на запитання "що?"): до числа прикладів належать математичні навички, навички роботи на комп'ютері, знання процедурних правил, вміння писати документи, знання Кодексу поведінки та навички звітування. Кожна посада має свій власний набір технічних вимог.
- *Поведінкова* (відповідає на запитання "як?"): до числа прикладів належать емоційний інтелект, фізичне та психічне здоров'я, навички міжособистісного спілкування. Поведінкові вимоги тією чи іншою мірою стосуються всіх посад.

Ці два типи лежать в основі здатності гарно виконувати посадові функції. Знання та навички в цих двох сферах можна поліпшити за допомогою навчання та інших форм розвитку.

Кожна посада має свої власні вимоги щодо компетентності, зазначені в офіційних посадових інструкціях. Структура працівників апарату суду (Court Employee Framework), розроблена Федеральним центром суддів та Адміністративним офісом судів Сполучених Штатів, також містить детальну матрицю навичок, потрібних для успішної діяльності кожному працівникові. Поглиблення знань та вдосконалення навичок є справою кожного працівника, груп та команд співробітників, а також усієї організації. Регулярні оцінювання наших рівнів компетентності та постійні зусилля, спрямовані на підвищення цих рівнів, є ключами до нашого самовдосконалення. Коли ми самовдосконалюємося, то в результаті маємо вищу якість роботи та поліпшення морального стану колективу, який зростає разом.

Компетенція – критично важливий елемент усіх інших цінностей Секретаріату, пов'язаний зокрема з якістю, чесністю, командною роботою та співробітництвом, інноваційними практиками та ефективним спілкуванням. Досягнення високого рівня компетентності – як індивідуального, так і організаційного – дає нам змогу досягти високої якості роботи та ефективних результатів з точки зору громадськості. А тому компетенція має фундаментальне значення для надання нами відмінних послуг нашим клієнтам і виправдання довіри громадськості до нас як до державних службовців.

F:\Strategic Planning.Values\Competency.wpd