

# Посібник із питань судової комунікації

2024



Розроблено за допомогою проекту „Посилення комунікаційних компетенцій судової системи України шляхом розробки внутрішньої системи комунікації та сталих комунікаційних інструментів“

*Проект фінансується Програмою з питань співпраці у сфері розвитку та просування демократії*



GOOD TO KNOW

# Вітаємо!

Цей «Посібник із питань судової комунікації» призначений для всіх органів та осіб, які працюють у судовій системі України, і надає рекомендації з ефективної внутрішньої співпраці та професійної комунікації зі ЗМІ та суспільством.

Концепція суддівської незалежності є невід'ємною від довіри громадськості до судової системи, яка може забезпечуватися лише з огляду на підзвітність судової системи, обізнаність громадськості про суди як про гарантію дотримання прав людини і верховенства права, а також зрештою взаємну довіру між судовою системою і суспільством. Цього можна досягнути лише через ефективну та професійну комунікацію, оскільки переважна більшість населення ніколи не мала жодних контактів із судами і сприйняття діяльності судів та відчуття довіри чи недовіри формується переважно з огляду на інформацію у ЗМІ.

Судді та більшість працівників судів мають іншу освіту та попередній досвід роботи, відмінні від комунікації, та їх безпосереднім обов'язком є здійснення правосуддя або підтримка здійснення правосуддя. І сама по собі комунікація зі ЗМІ не є дуже легким і приємним завданням. Однак, маючи відповідні інструменти та навички, представники судової системи можуть успішно виконувати завдання щодо ведення відкритої комунікації зі ЗМІ та суспільством, що є передумовою для забезпечення довіри громадськості до судів.

Відтак, ми переконані, що цей Посібник як практичний інструмент із конкретними порадами та прикладами може сприяти зусиллям української судової системи із забезпечення ефективної комунікації та підвищення рівня довіри громадськості.

У цьому Посібнику ви знайдете принципи і правила внутрішньої комунікації та співпраці у межах судової системи, а також правила і рекомендації, які допоможуть почуватися впевненіше під час комунікації із представниками ЗМІ. «Посібник із питань судової комунікації» описує не лише загальні концепції та принципи, а й також надає шаблони та практичні поради, які можуть використовуватися під час проведення прес-конференцій, підготовки інформаційних публікацій чи надання відповідей на запитання журналістів.

Публікацію підготовлено у рамках Проєкту «Посилення комунікаційних компетенцій судової системи України шляхом розробки внутрішньої системи комунікації та сталих комунікаційних інструментів», що впроваджується за кошти Програми з питань співпраці у сфері розвитку та просування демократії. Посібник ґрунтується на Ситуаційному аналізі та рекомендаціях щодо внутрішньої та зовнішньої комунікації судової системи України, підготовлених експертами Проєкту.

Ми би хотіли висловити вдячність представникам усіх органів суддівського самоврядування України та Всеукраїнської асоціації працівників судів за їхній суттєвий внесок, який уможливив появу Посібника із питань судової комунікації.

Ми щиро вдячні всім та кожному, хто докладає зусиль до забезпечення подальшого розвитку та вдосконалення української судової системи.

Бажаємо корисного читання та успіхів у досягненні цілей щодо комунікації!

# Зміст

<b>Список використаних абревіатур</b>	<b>4</b>
<b>I. ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ</b>	<b>5</b>
1.1. ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ У СУДОВІЙ СИСТЕМІ	6
1.1.1. Цілі	6
1.1.2. Функції та обов'язки	7
1.1.3. Форми та канали	7
1.1.4. Планування та ресурси	10
1.1.5. Зворотний зв'язок	11
1.2. ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ В СУДАХ ТА ІНШИХ ОРГАНАХ СУДОВОЇ СИСТЕМИ	12
1.2.1. Цілі	12
1.2.2. Функції та обов'язки	12
1.2.3. Культура організації та внутрішня комунікація	15
<b>II. СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ</b>	<b>19</b>
2.1. Принципи комунікації	20
2.2. Цілі комунікації	21
2.3. Цільові групи	22
2.4. Основні повідомлення	23
2.5. Канали, інструменти, заходи	24
2.6. Графік	24
2.7. Ресурси та обов'язки	25
2.8. Оцінка та показники	26
<b>III. КОМУНІКАЦІЯ ЗІ СТОРОНАМИ</b>	<b>27</b>
<b>IV. СТОСУНКИ ЗІ ЗМІ</b>	<b>28</b>
4.1. Принципи роботи зі ЗМІ	29
4.2. Обов'язки	30
4.3. Форми комунікації зі ЗМІ	32
4.3.1. Прес-реліз	32
4.3.2. Прес-конференція, медіа брифінг	33
4.3.3. Інтерв'ю та коментарі	34
4.3.4. Інші форми комунікації	36
4.3.5. Резонансні справи	37
<b>V. ПРАВНИЧА ОСВІТА ТА НАВЧАННЯ</b>	<b>38</b>
<b>VI. МОНІТОРИНГ ЗМІ</b>	<b>40</b>
<b>VII. УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ</b>	<b>43</b>
<b>VIII. КОМУНІКАЦІЯ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ</b>	<b>45</b>
8.1. Облікові записи судів та органів суддівського самоврядування	46
8.2. Приватні облікові записи в соціальних мережах <sup>7</sup>	47
<b>IX. КОМУНІКАЦІЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ</b>	<b>49</b>

# Список використаних аббревіатур

**ВАПС** – Всеукраїнська асоціація працівників судів

**РСУ** – Рада суддів України

**ВККС** – Вища кваліфікаційна комісія суддів України

**ВРП** – Вища рада правосуддя України

**НШСУ** – Національна школа суддів України

**ДСА** – Державна судова адміністрація України

**ІМС** – Ініціатива «Модельні суди»

**ВАЖЛИВО:**   **КРАЩЕ УНИКАТИ:**   **ЦІКАВО:**

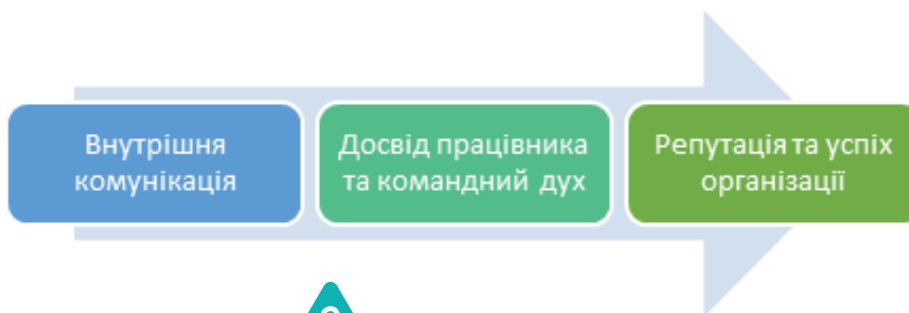


# I. ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ

Внутрішня комунікація – це обмін інформацією всередині організації, який складається з конкретних процесів та інструментів, що забезпечують ефективний потік інформації і співпрацю між членами організації. У судовій системі це передбачає комунікацію між всіма учасникамисистеми:органамисамоврядування, суддями та всіма працівниками.

Однією з важливих переваг внутрішньої комунікації є те, що це створює середовище,

в якому всі в організації мають однакове розуміння основних аспектів, що є однією з передумов успішного функціонування та розвитку організації. Залучення працівників, задоволення від роботи та відданість, вища продуктивність та задоволеність клієнтів, ефективні зміни, управління кризами, позитивна організаційна культура та репутація – це деякі з основних похідних продуктів добре побудованої внутрішньої комунікації.



## ВАЖЛИВО:

Ефективна внутрішня комунікація забезпечує, щоб працівники діяли та виконували свою роль у досягненні цілей організації. Відтак, це суттєво впливає на загальну діяльність організації.

Процес внутрішньої комунікації складається з трьох основних елементів:



### Інформування –

забезпечення того, що інформація поширюється в межах організації із використанням формальних та неформальних комунікаційних мереж, каналів та інструментів. .

### Залучення –

залучення працівників за допомогою відповідного контенту, створення відчуття командного духу, позитивного досвіду працівників та культури організації.

### Отримання зворотного зв'язку –

забезпечення потоку інформації в обох напрямках подібно до вулиці з двостороннім рухом: впровадження рішень для збору та вимірювання зворотного зв'язку від працівників і забезпечення подальшого розвитку внутрішньої комунікації з огляду на отриманий зворотний зв'язок.

Існує кілька видів внутрішньої комунікації, які разом становлять повний цикл:

**1.**

**Зверху донизу** – формальний метод комунікації, щоденна (або через спеціальні дії) офіційна інформація надається керівництвом для всіх працівників. Комунікація зверху донизу надає інформацію, пов'язану з основними змінами в організації, цілями, наданням зворотного зв'язку про діяльність.

**3.**

**Горизонтальна** – комунікація між персоналом та департаментами на одному рівні в межах організації. Переважно мета горизонтальної комунікації полягає у тому, щоб звернутися по допомогу або скоординувати діяльність.

**2.**

**Знизу догори** – інформація рухається від працівників нижчого рівня до працівників вищого рівня/керівництва – таким чином керівники можуть отримати ідеї, зворотний зв'язок та ініціативи від працівників.

**4.**

**Неформальна** – комунікація між працівниками організації під час та поза робочими годинами. Такий вид комунікації є передумовою для «здоров'я» організації.

## 1.1. ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ У СУДОВІЙ СИСТЕМІ

### 1.1.1. Цілі

Окрім спільних цілей внутрішньої комунікації, з огляду на результати SWOT-аналізу комунікації в судовій системі України, проведеному в 2024

році, увага під час внутрішньої комунікації у судовій системі України має зосереджуватися на таких цілях:

- ✓ Координування між всіма органами суддівського самоврядування;
- ✓ Ефективний потік інформації від органів суддівського самоврядування до всіх інституцій та працівників;
- ✓ Обмін досвідом та кращими практиками між судами;
- ✓ Отримання зворотного зв'язку від всіх судів, що забезпечить, що всі працівники судової системи почуватимуться почутими і залученими;
- ✓ Пришвидшення забезпечення єдності у якості послуг для клієнтів, етичних стандартах та судових практиках;
- ✓ Оперативне та координоване реагування на кризові ситуації.

## 1.1.2. Функції та обов'язки

Учасниками внутрішньої комунікації є всі працівники судової системи. Однак, як і будь-який інший процес в організації, одна відповідальна установа має бути головною та очолювати цей процес. Лідерство відіграє ще більш важливу роль у випадку внутрішньої комунікації у такій складній системі, як українська судова система, що виходить далеко за межі однієї організації.

В українській судовій системі Вища рада правосуддя є тим органом з-поміж органів суддівського самоврядування, який має чітко

визначені конституційні повноваження щодо стратегічного розвитку системи. Відтак, щодо системи внутрішньої комунікації, ВРП перебуває в центрі схеми внутрішньої комунікації як лідер та центральний координатор у співпраці з ДСА, РСУ та іншими органами, які виконують свої обов'язки, визначені законом.

Важливу роль відіграють НУО, такі як Всеукраїнська асоціація працівників судів, яка виступає в якості фасилітатора внутрішньої комунікації між працівниками системи.



## 1.1.3. Форми та канали

Основні канали внутрішньої комунікації в судовій системі:

**1** Вебсайт судової системи «Судова влада України»<sup>1</sup> – спільне джерело інформації для і від всіх судів та органів суддівського врядування і самоврядування. Він використовується переважно для поширення таких видів інформації:

- ✓ Інформація від ВРП та ВККС про кваліфікаційне оцінювання, процедури відбору, дисциплінарні практики, що надається на вебсайтах цих органів, є надзвичайно важливою;
- ✓ Інформація ДСА та РСУ про питання, пов'язані з організацією діяльності судів, управлінням ресурсами, регулюваннями та рекомендаціями щодо ведення справ, структурою апарату, посадовими обов'язками, навантаженням, змінами в судовій системі тощо;
- ✓ Оголошення НШСУ про навчальні програми та заходи.

<sup>1</sup> <https://court.gov.ua/>

**ВАЖЛИВО:**

З огляду на величезний обсяг видів діяльності, органів, видів інформації важливо пріоритизувати та фільтрувати інформацію, яка публікується, для того, щоб не перенавантажувати і не «губити» інформацію в потоці повсякденних новин.

## 2

**Соціальні мережі** – більш корисний канал внутрішньої комунікації не для всієї системи (через її розмір), а для конкретних груп судів та окремих судів.

**ВАЖЛИВО:**

Соціальні мережі є ефективним каналом, оскільки вони дозволяють створювати групи на основі спільних інтересів та актуальних подій, тобто вони дозволяють цілеспрямовано залучати певну групу осіб, які працюють у системі, і надають можливість швидко реагувати.

## 3

**Внутрішню мережу (інтранет) варто розглядати як канал внутрішньої комунікації, оскільки це дозволяє покривати всю систему.** Сучасні платформи, які використовуються для внутрішньої мережі, забезпечують більшу безпеку та приватність (заходити в систему можуть лише працівники системи). Це гарний канал для ефективного та оперативного поширення новин із судової системи, відповідних змін до законодавства, оголошення про навчання та матеріали, конкурси тощо.

**ВАЖЛИВО:**

Внутрішня мережа може бути ефективним інструментом лише у випадку забезпечення централізованого управління та ефективного адміністрування, а також постійного врахування зворотного зв'язку від всіх органів системи та активного використання працівниками (просування, навчання для користувачів, формування звичок).

## 4

**Електронна пошта** – це найбільш популярний канал обміну інформацією у судах, оскільки всі звикли до нього, він зручний у користуванні, дозволяє звернутися до конкретних людей/цільової групи і надає комплексну інформацію.

**ВАЖЛИВО:**

Використовуючи електронну пошту, потрібно дотримуватися кількох принципів:

- ✓ Чітка тема
- ✓ Звернення лише до тих, хто безпосередньо пов'язаний із питанням
- ✓ Відсутність спаму, тобто не ставити в копію всіх колег «про всяк випадок»
- ✓ Завжди звернення з повагою
- ✓ Чітке повідомлення (прохання, інформування, заклик до дій)
- ✓ Стислий опис контексту
- ✓ Структурування (не більше 5-6 рядків в одному параграфі, використання пунктів/нумерації)
- ✓ Вказування кінцевих строків для виконання
- ✓ Висловлення подяки заздалегідь





**КРАЩЕ УНИКАТИ. Електронна пошта – це не найкращий варіант у випадку:**

- ✓ Дуже важливого та нагального питання (відповідь потрібна дуже оперативно, тобто швидше, ніж протягом 24 годин)
- ✓ Потрібно підняти кілька тем
- ✓ Коли потрібно надати негативну та/або чутливу інформацію
- ✓ Щоб поділитися плітками або для ескалації/вирішення конфліктних ситуацій

## 5.

### Внутрішні опитування

Одним із найбільш ефективних джерел, особливо, у складній українській судовій системі, для отримання зворотного зв'язку від всієї судової спільноти, збору інформації про виклики, проблеми, потреби та очікування різних судів, суддів та працівників судів є анонімне опитування працівників про те, що вони думають з приводу умов праці, організаційної культури, ситуації щодо внутрішньої комунікації, зворотного зв'язку, режиму роботи тощо. Це допомагає здійснювати моніторинг ситуації і вимірювати ефективність внутрішньої комунікації та інші аспекти функціонування судової системи. *Див. більш детальну інформацію про процес отримання зворотного зв'язку у пункті 1.1.5.*



**ВАЖЛИВО:**

Перш за все, важливо проводити опитування регулярно (наприклад, щороку). По-друге, рекомендовано використовувати ту саму систему і запитання, щоб мати можливість порівнювати і спостерігати за змінами. І, зрештою, отримання зворотного зв'язку від тих, хто ініціював проведення опитування, є обов'язковим, тобто респонденти повинні отримувати підсумок, висновки і подальшу інформацію (що планується зробити з огляду на висновки про поточну ситуацію та щодо пропозицій респондентів).

## 6.

### Форуми, зустрічі судових органів задля обміну інформацією та обговорення важливих питань

Українська судова система має досвід запровадження регулярних форматів для проведення консультацій, обговорень та обміну інформацією між органами суддівського врядування і самоврядування. Одним із таких був дорадчий орган при ВРП під назвою Консультативна рада голів судів, до складу якого входили представники апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, касаційних судів у складі Верховного Суду, Голова Верховного Суду, Голова ВРП.



**ВАЖЛИВО:**

Попри те, що ця рада припинила своє існування, цей досвід можна використати для запровадження подібного формату, який дозволить забезпечити єдину позицію всіх основних судових органів.

## Майданчик добрих практик

Майданчик добрих практик, інтегрований в ІМС, – це унікальна та дуже цінна можливість, яка дозволяє судам та особам, що працюють у судах, розвивати та обмінюватися ідеями, ініціативами та інструментами, сприяючи внутрішній комунікації у системі<sup>2</sup>.



### ВАЖЛИВО:

Необхідно забезпечити функціонування та розвиток цієї платформи. Для цього: 1) потрібно чітко визначити, хто є її власником (власником може бути Всеукраїнська асоціація працівників судів); 2) потрібно виділити людські ресурси (як мінімум один координатор від ДСА, а також представники ВАПС); 3) потрібно регулярно планувати бюджетну лінію у межах бюджету судової системи; 4) регулярне просування цієї платформи серед судів є важливим для заохочення людей до того, щоб вони ділилися своїми практиками.

## 1.1.4. Планування та ресурси

Задля забезпечення регулярної та ефективної внутрішньої комунікації, особливо у великій системі, яка складається з кількох органів з різними компетенціями та спроможностями, потрібно планувати внутрішню комунікацію.

Важливо визначити прогалини і виклики щодо поточних практик внутрішньої комунікації (що

працює, а що ні?), тоді встановити чіткі цілі і розробити план із відповідними інструментами, каналами, строками, ресурсами та обов'язками. Під час розробки плану внутрішньої комунікації рекомендовано дотримуватися етапів та принципів стратегічного планування (див. Розділ III).



### ВАЖЛИВО:

Розробка та впровадження плану внутрішньої комунікації для судової системи не може сприйматися як завдання для однієї установи чи особи. Це процес зі спільними зусиллями всіх учасників системи! Це має бути спільне завдання міжвідомчої групи, яка буде представляти основні органи судової системи, що відобразатиме потреби, очікування, підходи різних елементів судової системи і різні точки зору. І, звісно ж, цей процес має координувати комунікаційний центр при ВРП.

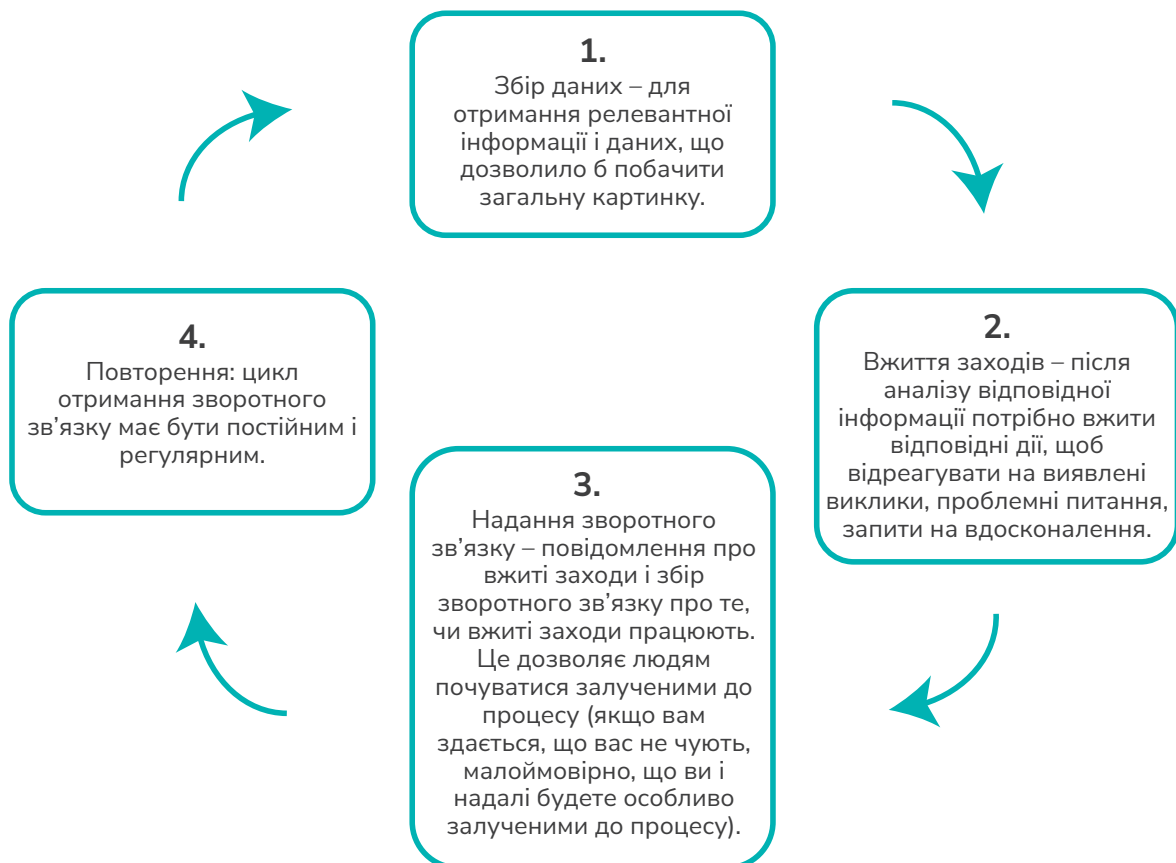
<sup>2</sup> <https://mc.court.gov.ua/mc>

## 1.1.5. Зворотний зв'язок

Як вже зазначалося, зворотний зв'язок є основним інструментом внутрішньої комунікації, оскільки він забезпечує безпроблемний потік інформації у всіх напрямках: цілі та стратегії від керівництва (комунікація зверху донизу), ідеї, потреби та очікування від працівників/інституцій до керівництва (комунікація знизу догори), обмін між всіма учасниками системи (горизонтальна комунікація) та неформальний обмін (неформальна комунікація).

Ефективність зворотного зв'язку є більш важливою у величезних організаціях, таких як українська судова система, де індивідуальна комунікація та безпосередні повсякденні контакти є обмеженими. У такому разі добре спланований, регулярний, ефективний процес отримання зворотного зв'язку може гарантувати залучення всіх учасників системи.

Основні етапи цього процесу:



### ВАЖЛИВО:

З огляду на складність української судової системи варто застосовувати два основні ефективні інструменти для отримання зворотного зв'язку, які дозволять побачити «загальну картинку»: регулярні опитування працівників системи, а також регулярні формати зустрічей/круглих столів за участі представників органів із судової системи.

## 1.2. ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ В СУДАХ ТА ІНШИХ ОРГАНАХ СУДОВОЇ СИСТЕМИ

Принципи внутрішньої комунікації є подібними, незалежно від розміру та обсягу організації чи системи. Відтак, принципи і правила, які описувалися в попередньому розділі, також є застосовними до кожної установи в межах судової системи.

Однак, є певні особливості, коли мова йде про внутрішню комунікацію конкретного суду чи органу суддівського самоврядування. Ці особливості представлено в цьому розділі.

### 1.2.1. Цілі

Коли мова йде про масштаб внутрішньої комунікації конкретного суду та органу суддівського самоврядування, існують такі конкретні цілі:

- ✓ Залученість працівників і командний дух;
- ✓ Безпроблемне впровадження змін;
- ✓ Покращення мікроклімату в організації (менше конфліктів і пліток);
- ✓ Ефективність робочих процесів, чому сприяє більш простий обмін інформацією;
- ✓ Розвиток культури організації.



### 1.2.2. Функції та обов'язки

Основними особами в організаціях, які активно залучені до і відповідають за процес внутрішньої комунікації, є старше керівництво та безпосередні керівники. У судах та органах суддівського самоврядування голова та керівник апарату є основними особами, які сприяють цьому процесу.



#### **ВАЖЛИВО:**

Внутрішню комунікацію не можна покладати лише на одну особу чи один конкретний департамент. Це відповідальність всіх і, перш за все, керівництва!

Голова та керівник апарату суду/органу суддівського самоврядування задає «тон». Внутрішня комунікація – це інструмент, який вони можуть використовувати для формування

культури організації, повідомлення про завдання та цінності, забезпечення відповідності цілям організації.

### Що очікується від керівників у сфері внутрішньої комунікації?

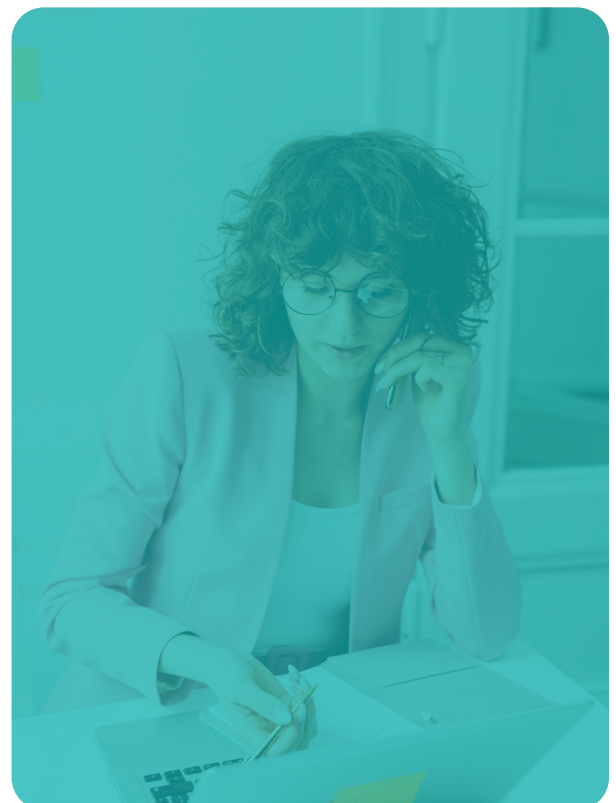
- ✓ Визнати необхідність комунікації
- ✓ Сформувати команду
- ✓ Бути дійсно залученими
- ✓ Довіряти/заохочувати та уможлиблювати інших
- ✓ Бути відкритими до діалогу та зворотного зв'язку
- ✓ Виділяти ресурси

Відповідальність за процес можуть ділити між собою фахівець по роботі з персоналом, фахівець із питань комунікації (або спільна група з питань комунікації, до складу якої входять фахівець по роботі з персоналом, фахівці з питань комунікації та інші залучені працівники). Основна роль осіб, відповідальних за процес внутрішньої комунікації, полягає у створенні, розробці та впровадженні планів та ініціатив щодо внутрішньої комунікації, оцінюванні ефективності заходів.

Департамент по роботі з кадрами є очевидним кандидатом для того, щоб взяти на себе відповідальність за цей процес, оскільки вони розуміють весь шлях працівників впродовж циклу працевлаштування та роботи. Також важливим завданням фахівців по роботі з персоналом є забезпечення того, що поширення матеріалів дозволяє покрити правильного працівника в правильний момент часу, консультування керівництва та розвиток їх комунікаційних навичок.

### Фахівці з питань комунікації є необхідними для процесів внутрішньої комунікації, особливо, у таких заходах та питаннях:

- створення повідомлень/оголошень і своєчасне інформування цільової аудиторії;
- вибір правильних каналів та інструментів комунікації;
- поєднання зовнішніх та внутрішніх цілей щодо комунікації;
- надання підтримки щодо візуальних рішень, брендування та репутації організації;
- підтримка кризової комунікації;
- проведення опитувань та досліджень;
- здійснення моніторингу за результатами заходів тощо.



Зазвичай у судах та будь-якій іншій організації є певні працівники, які природньо залучені до процесів внутрішньої комунікації. У них є ідеї та пропозиції про те, як покращити діяльність організації, зміцнити зв'язки у команді, покращити потік інформації тощо. Такі працівники разом із фахівцями по роботі з персоналом та з питань комунікації можуть бути включені до групи з питань внутрішньої комунікації, до складу якої входять представники різних відділів. Така група може сприяти ефективній внутрішній комунікації, працюючи з різними аспектами повсякденної

роботи персоналу та іншими актуальними питаннями.

Безпосередні керівники (керівники департаментів і відділів судів та органів суддівського самоврядування) відповідають за повсякденну безпосередню комунікацію зі своїми працівниками, заохочуючи їх давати зворотний зв'язок. Це потужний інструмент управління діяльністю працівників та розвитку компетенцій, а також управління командою та залучення працівників.

## СХЕМА

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ У СУДІ / органі суддівського самоврядування



### ЦІКАВО:

70% розбіжності між найбільш залученими командами та постійно незалученими командами пояснюється *виключно керівником*.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Gallup Finds a Silver Bullet: Coach Me Once Per Week (Gallup знайшов ідеальний рецепт: наставництво раз на тиждень)

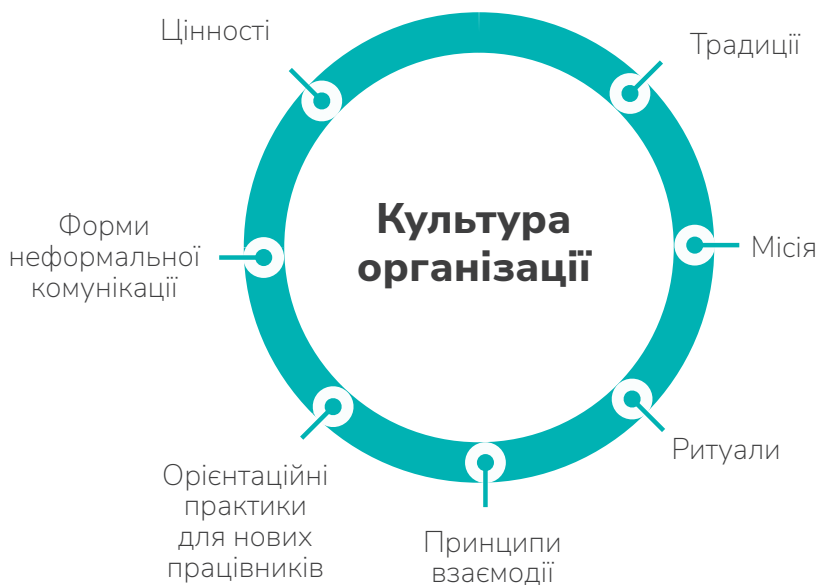
## 1.2.3. Культура організації та внутрішня комунікація

Культура організації є важливою частиною будь-якої ідентичності організації. Це комплекс спільних цінностей команди, принципів поведінки, способу взаємодії на робочому місці та за його межами. Це важливий елемент клімату в організації, що має суттєвий вплив на залученість працівників, а також

на продуктивність і рівень задоволеності клієнтів (залучені працівники більш ймовірно робитимуть більше заради організації, в якій вони відчують, що їх визнають та цінують). Це також основа для репутації організації та іміджу роботодавця.

### СХЕМА

Культура організації



### ЦІКАВО:

41 % працівників називають культуру та залученість серед основних факторів своєї задоволеності та відданості<sup>4</sup>. Показники позитивної культури та залученості є такими:

- Повага і визнання
- Доступність керівників (безпосередній контакт)
- Автономія та заохочення креативності
- Можливості для навчання та росту
- Чітке повідомлення про цілі та завдання

<sup>4</sup> <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Усі вище перелічені показники позитивної культури можуть слугувати настановою для судів та органів суддівського самоврядування, які часто мають проблему з високою плінністю

кадрів та відсутністю компетентних працівників, а також не дуже позитивним іміджем серед клієнтів і громадськості.



### ВАЖЛИВО:

Формування людиноцентричної організаційної культури, заснованої на повазі та залученні, у судах та органах суддівського самоврядування додає цінності щодо більш залучених працівників і більш успішної діяльності, а також щодо більш позитивного іміджу та репутації.

Спосіб формування подібної організаційної культури, яка приносить вигоду для суду чи

органу суддівського самоврядування, знову ж таки має починатися з відданості керівника.



### ЦІКАВО:

Це починається з того, що ви чітко зазначаєте, у що ви [як керівник] вірите!<sup>5</sup>

**Намагаючись побудувати організаційну культуру, керівник має зосереджувати увагу на таких елементах:**

- ✓ Визначення та зазначення спільних цінностей установи, які будуть зрозумілими для членів команди та будуть орієнтованими на людей (повага, інклюзія, підтримка тощо);
- ✓ Формування практик, орієнтованих на команду, шляхом просування співробітництва між членами команди;
- ✓ Покращення досвіду працівників в організації, включаючи найм, орієнтаційні практики, можливості для кар'єрного росту, навчання, програми підтримки благополуччя;
- ✓ Демонстрування поваги та вдячності по відношенню до всіх членів команди, незалежно від їхнього статусу та ролі в команді;
- ✓ Використання позитивних традицій, наприклад, святкування успіху з особливим визнанням для тих, хто долучився до реалізації успішного проєкту;
- ✓ Сприяння неформальній комунікації.

<sup>5</sup> Е. Шрам, Член Ради Forbes. Як побудувати потужну організаційну культуру

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/07/14/how-to-build-a-strong-organizational-culture/?sh=1132965e6dd8>



Неформальна комунікація є інструментом побудови потужної організаційної культури. Концепція неформальної комунікації включає повністю неформальну взаємодію між працівниками судів та органів суддівського самоврядування під час та поза межами

робочих годин. Неформальна комунікація починається з прибуття на роботу, привітання з колегами, обміну враженнями про вихідні, кави, святкування днів народжень, відвідування навчальних заходів.



### ЦІКАВО:

Неформальна комунікація виконує кілька функцій у межах організацій<sup>6</sup>:

- ✓ доповнює формальну комунікацію, надаючи працівникам інформацію, необхідну для прийняття рішень;
- ✓ допомагає повідомляти про культуру організації та визначати її соціальні норми, цінності та звичаї;
- ✓ надає важливу контекстуальну інформацію для сприяння співпраці та підвищення ефективності під час вирішення проблем;
- ✓ сприяє координуванню завдань та обов'язків на робочому місці;
- ✓ допомагає працівникам краще дізнатися один одного, соціалізуватися та налагоджувати неформальні зв'язки між собою;
- ✓ сприяє побудові та підтримці стосунків між колегами, відтак допомагаючи інтегрувати працівників до команд, організації загалом та організаційної культури;
- ✓ збільшує обсяг того, наскільки колеги можуть надавати підтримку, створювати дружню атмосферу і підтримувати процеси побудови команди.



### ВАЖЛИВО:

Попри те, що працівники судової системи можуть дуже відрізнятися за своєю освітою, віком чи інтересами, важливо ставитися до всіх із повагою, позитивним ставленням, бути відкритими до обміну досвідом і думками між всіма.

Варто зазначити, що разом зі звичною спонтанною неформальною комунікацією можна проактивно просувати спеціальні

заходи для команди за межами суду чи іншої установи шляхом планування та організації:

- спортивних турнірів;
- тренінгів із розбудови команди;
- благодійних, волонтерських заходів;
- зустрічей з лідерами думок, митцями тощо.

<sup>6</sup> Неформальна комунікація в організаціях: робочий час марно витрачений біля кулера з водою чи важлива взаємодія між колегами? Томас Кох та Нора Деннер, 2021 рік.

**ВАЖЛИВО:**

Українські суди мають особливий досвід у побудові корпоративних традицій, які інші суди можуть наслідувати та в подальшому просувати.

Поточні тенденції робочого режиму та інші особливості, пов'язані з постковідною реальністю, суттєво впливають не лише на організацію заходів, а й на неформальну

комунікацію та організаційну культуру сучасних інституцій. Відтак, рекомендовано інтегрувати відповідні практики в організаційну культуру.

**ВАЖЛИВО:**

Під час побудови організаційної культури потрібно враховувати трансформацію внутрішньої комунікації у «нову реальність», тобто:

- ✓ Відсутність балансу між роботою та особистим життям (ризик вигорання, остаточне звільнення);
- ✓ Втрата контролю та планування режиму роботи;
- ✓ Напруга між працівниками, які працюють у різних режимах;
- ✓ Надзвичайно велика кількість зустрічей;
- ✓ Відсутність командного духу та ефективного управління конфліктами.

Відтак, необхідно розробити правила роботи в гібридному режимі, включно з базовими принципами, наприклад:

- Співвідношення днів роботи з офісу/з дому на тиждень/на місяць;
- Максимальна кількість онлайн зустрічей на день;
- Спільні дні в офісі (всі в офісі);
- Ніяких телефонних дзвінків після роботи, за винятком екстремальних ситуацій тощо.



## II. СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Комунікаційна стратегія є надзвичайно важливою для довгострокового успіху організації. Ефективна комунікаційна стратегія судової системи може допомогти покращити імідж судів і суддів, створити позитивну присутність серед цільових аудиторій та

завоювати довіру суспільства. Комунікаційна стратегія, погоджена всіма судовими органами, забезпечує єдність і стандартизованість комунікації та підвищує вмотивованість судової спільноти.

Під час підготовки комунікаційної стратегії та плану з її впровадження важливо дотримуватися 7 загальних кроків:

- 1. Дотримання принципів** судової комунікації
- 2. Визначення завдань і цілей** – що ми намагаємося досягнути?
- 3. Перелічення цільових груп** – хто наша аудиторія?
- 4. Створення повідомлень для комунікації** – яке повідомлення ми хочемо поширювати?
- 5. Вибір каналів та інструментів (заходів)** – які канали і тактики ми повинні використовувати?
- 6. Визначення графіку** – коли ми будемо впроваджувати стратегію і план комунікації?
- 7. Фінансові ресурси та обов'язки** – хто буде впроваджувати стратегію та план комунікації і скільки це коштуватиме?
- 8. Визначення показників** – як ми будемо вимірювати прогрес?

Нижче перелічені принципи комунікації та поетапний план дій із розробки стратегії та плану комунікації.



### ВАЖЛИВО:

Для того, щоб стратегію і план можна було впроваджувати та щоб вони були ефективними, вони повинні бути **КОРОТКИМИ** і **ПРОСТИМИ**: жодних довгих описових частин, складних описів, складних цілей, комплексного розподілу обов'язків.

## 2.1. Принципи комунікації

Принципи комунікації є основою для побудови послідовної та сталої комунікації в судовій системі. Основні з них є такими:

Прозорість, публічність та ефективність. Суди та судові установи повинні забезпечувати своєчасне опублікування своїх заходів та рішень, надавати і пояснювати мотивування своїх рішень, надавати коментарі щодня та у кризових ситуаціях, надавати інформацію про судову діяльність суспільству.

Незалежність і неупередженість. Судді і представники судових органів повинні захищати суддівську незалежність у ЗМІ, під час спілкування з журналістами і суспільством, щоб не демонструвати жодних упереджень, поводитися неупереджено в конфліктних ситуаціях та уникати висловлення власної думки щодо окремих справ.

Конфіденційність. Під час надання інформації та комунікації судді та представники судових органів не можуть розкривати конфіденційну інформацію.

Чіткість. Суди та судові органи повинні забезпечувати надання достовірної, повної і точної інформації та простих і зрозумілих повідомлень (уникаючи складної юридичної термінології) про судові рішення.

Зворотний зв'язок. Ефективність комунікації та публічні інтереси повинні оцінюватися під час проведення регулярного аналізу повідомлень у ЗМІ, поданих скарг і дослідження громадської думки.

Реагування на репутаційну кризу. Неетична, непрофесійна поведінка або будь-яка інша поведінка судді або працівника суду, яка не відповідає законодавству і привернула увагу громадськості та становить загрозу репутації, повинна досліджуватися відповідно до процедури, визначеної законодавством, при цьому інформуючи громадськість про рішення. Задля забезпечення справедливого та неупередженого сприйняття суди та судові установи повинні говорити єдиним голосом.

Постійне вдосконалення та інновації. Комунікація – це завжди постійна робота. Реалії змінюються, і судова комунікація повинна швидко адаптуватися до них, щоб не відставати. Це вимагає відданості постійному вдосконаленню та інновативності.

Проактивність. Проактивна комунікація дозволяє судовій системі працювати стратегічно, добре сплановано, передбачаючи основні новини і маючи можливість підготуватися заздалегідь.

## 2.2. Цілі комунікації

Комунікаційна стратегія є надзвичайно важливою для довгострокового успіху організації. Ефективна комунікаційна стратегія судової системи може допомогти покращити імідж судів і суддів, створити позитивну присутність серед цільових аудиторій та

завоювати довіру суспільства. Комунікаційна стратегія, погоджена всіма судовими органами, забезпечує єдність і стандартизованість комунікації та підвищує вмотивованість судової спільноти.

Мета комунікаційної стратегії повинна відповідати місії та баченню судової установи і доповнювати основні цілі і завдання судових установ. Основна мета судів полягає у захисті прав людини і здійсненні правосуддя у відповідальний та професійний спосіб. Попри те, що мета стратегічної комунікації різних судових систем відображає подібні ідеї, завдання з її досягнення різняться залежно від контексту країни та найбільш актуальних викликів, які постають перед судовою системою:

- посилення прозорості (Сербія, Нідерланди),
- просування ефективного функціонування судової системи (Латвія),
- посилення підзвітності судової системи (Сербія),
- створення позитивного іміджу суду та посилення його авторитету у суспільстві (Латвія),
- підвищення рівня довіри до судів як професійних та відкритих установ (Литва),
- утвердження верховенства права і здійснення правосуддя в неупереджений, оперативний та ефективний спосіб (Сполучене Королівство).



### **ВАЖЛИВО:**

Під час визначення цілей потрібно дотримуватися методики SMART, що означає, що цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, такими, яких можна досягнути, релевантними та обмеженими в часі.

**Враховуючи особливості української судової системи (SWOT-аналіз, проведений у 2024 році), завдання судів щодо комунікації можуть бути такими:**

1. Зрозуміло і професійно пояснювати судові рішення для цільових аудиторій;
2. Навчати громадськість, пояснюючи, як працює судова система (правнича освіта);
3. Сприяти взаємній співпраці між судовими установами;
4. Оперативно реагувати в єдиний спосіб у кризових ситуаціях та інформувати суспільство, демонструючи нетерпимість до корупції і порушень етичних принципів для суддів;
5. Формувати імідж суду як привабливого роботодавця;
6. Культивувати значущі стосунки зі ЗМІ.

## 2.3. Цільові групи

Розподіл цільових груп є дуже важливим для того, щоб мати цільову комунікацію та ефективне налагодження зв'язків із громадськістю. Це дозволяє точно формулювати конкретні

повідомлення, планувати заходи, реагуючи на конкретні потреби та очікування цільової групи, і коригувати канали.



### ВАЖЛИВО:

Більше інформації про цільові групи допоможе створити ефективні повідомлення і стратегію комунікації. Під час визначення цільових аудиторій важливо відповісти на деякі запитання та визначити, ким вони є:

- Якими є найбільш релевантні групи, на які вам потрібно впливати та з якими потрібно взаємодіяти?
- До кого ви намагаєтесь звернутися та чому?
- Чи є щось унікальне в них, що може вам допомогти знайти ефективний спосіб комунікації з ними?

### Основні цільові групи судової комунікації:

- ✓ *учасники судових процедур* (сторони, клієнти суду/користувачі судових послуг), які не мають юридичних знань. Ця цільова аудиторія потребує особливої уваги та підходу. Сприйняття судів цією цільовою групою переважно впливає на імідж судів у суспільстві;
- ✓ *представники ЗМІ*, які виступають в якості основного джерела інформації для громадськості про роботу судів. Ця цільова група зазвичай не має особливих юридичних знань і розуміння роботи судів, та до неї потрібно ставитися з відкритістю та повагою.

### Інші цільові групи:

- ✓ *судова спільнота*;
- ✓ *інші державні органи*;
- ✓ *пов'язані професії/правнича спільнота* (прокурори, адвокати тощо);
- ✓ *громадськість* (громадські організації, активісти, НУО, громадяни);
- ✓ *іноземні партнери* (судові системи інших країн, міжнародні організації та донори).

Кожна цільова аудиторія потребує іншого підходу залежно від виду інформації та визначених законом каналів комунікації. Суди та судові установи повинні регулярно оцінювати потреби основних цільових груп,

щоб перевірити, чи повідомлення досягають їх як заплановано або чи комунікаційний підхід потрібно змінити задля забезпечення вищої ефективності.

## 2.4. Основні повідомлення

Основне повідомлення є підґрунтям для успішної стратегії комунікації, і воно повинно відповідати основним завданням комунікації. Повідомлення має використовуватися як настанова у всіх комунікаційних заходах, намагаючись стимулювати дії різних цільових груп. Основні повідомлення не потрібно запам'ятовувати і

повторювати дослівно, а радше їх потрібно використовувати як настанову, щоб їх можна було природньо інтегрувати до розмови. Інакше кажучи, основні повідомлення є основними елементами інформації, які аудиторія повинна знати, розуміти та пам'ятати.



### ВАЖЛИВО:

Характерні риси гарних повідомлень:

- легко зрозуміла мова, мінімальне використання жаргону та акронімів;
- легко пригадувати та повторювати;
- легко адаптувати для різних цільових аудиторій.



### ЦІКАВО:

Нижче наведено приклади загальних основних повідомлень судової комунікації:

- Суди є справедливими, неупередженими та незалежними;
- Суди існують для захисту громадян та їхніх прав;
- Суди є прозорими та доступними;
- Судді повинні відповідати найвищим стандартам відповідальності;
- Однакове для всіх правосуддя відповідно до закону.



### ВАЖЛИВО:

Загальні основні повідомлення потрібно інтегрувати до будь-якого коментаря чи інтерв'ю суддів.

Під час озвучення основних повідомлень судді і представники судової системи повинні дотримуватися чітких мовних принципів у своїх коментарях, інтерв'ю та будь-яких формах комунікації з учасниками провадження, представниками ЗМІ і суспільства:

- Достовірність
- Зрозумілість і простота
- Скромність і тактовність
- Відсутність возвеличення власної значущості
- Професіоналізм



### ПОТРІБНО УНИКАТИ:

Не варто використовувати жаргон та складну юридичну лексику в публічній комунікації!

## 2.5. Канали, інструменти, заходи

Існує багато різних інструментів і каналів комунікації, які можна обрати для ефективної комунікації. Основне правило при цьому

– обирати інструмент і канал, які будуть доречними для аудиторії, мети і надавача повідомлення.

**Інструменти комунікації – це дії або тактики – як інформація буде надаватися та що саме буде відбуватися – зустріч, захід, інформаційний бюлетень, відео запис тощо. Нижче представлено список прикладів інструментів комунікації:**

- Заходи;
- Медіа події;
- Щоквартальні/щорічні зустрічі/конференції;
- Святкування та розваги;
- Зустрічі з зацікавленими сторонами / тематичні зустрічі тощо;
- Інформаційні кампанії;
- Навчальні відео про судову систему, процедури та поширені запитання;
- Дні відвідування суду;
- Статті та інтерв'ю у ЗМІ;
- Плакати, буклети, оголошення;
- Інформаційні бюлетені та короткі публікації;
- Банери та інфографіка;
- Навчальні матеріали, програми та презентації;
- Пам'ятні сувеніри (записники, ручки, візитівки, фірмові бланки тощо);
- Інформаційна підтримка шкільних ініціатив, наприклад, громадянські та правничі клуби.

## 2.6. Графік

Перш ніж готувати план комунікації, важливо вирішити, який період часу буде покриватися планом (від 1 до 3 років), коли комунікаційні заходи повинні впроваджуватися протягом певного періоду часу та який період буде

ефективним для представлення повідомлення на розгляд конкретних цільових аудиторій.

Важливо визначити початок і кінець кожного комунікаційного заходу, включеного до плану.



### **ВАЖЛИВО:**

Рекомендовано підготувати план комунікації для судової системи на період не більше 2 років та переглядати його кожні 6 місяців.



## 2.7. Ресурси та обов'язки

Під час підготовки стратегії та плану комунікації важливо вирішити, хто (яка установа, департамент, особа) буде відповідати за їх координування та впровадження і які ресурси (людські і фінансові) потрібні для їх успішного впровадження.

**Відповідальна установа чи департамент повинні покривати нижче перелічені функції:**

- Розробка та впровадження стратегії і плану;
- Настанови з підготовки та впровадження комунікаційних заходів;
- Координування ефективного використання засобів забезпечення представленості у ЗМІ;
- Моніторинг ЗМІ та аналіз процесу впровадження плану комунікації;
- Нагляд за бюджетом, виділеним на комунікаційні заходи;
- Адміністрування та нагляд за каналами комунікації;
- Створення або координування змістового наповнення для комунікації.



### **ВАЖЛИВО:**

Розробка плану комунікації для судової системи України має координуватися Прес-центром ВРП у співпраці зі всіма судовими органами.

Успішне впровадження комплексного плану комунікації, який би мав вплив на імідж судів та інші цілі щодо комунікації, неможливе без

чітко спланованих і виділених людських і фінансових ресурсів.



### **ВАЖЛИВО:**

Можна забути про реальні та сталі результати без фінансового забезпечення (у разі використання лише «внутрішніх ресурсів»). Фінансові ресурси повинні плануватися та конкретно виділятися на впровадження плану комунікації щороку.



## 2.8. Оцінка та показники

Маючи повноцінне бачення різноманітних каналів та тактик комунікації, що використовуються для впровадження плану (та графіку, пов'язаного із цим), важливо визначити показники та очікувані результати. Потрібно здійснювати

ретельний моніторинг та оцінку ефективності впровадження комунікаційної стратегії і плану. Ефективність комунікації можна вимірювати із використанням кількісних та якісних показників.



### ВАЖЛИВО:

Показники для оцінювання результатів можна визначити шляхом відповіді на такі запитання:

- Чи ресурси виділяються ефективно?
- Чи наданий матеріал є інформативним? Залучає аудиторію?
- Чи цільові аудиторії задоволені комунікаційними заходами?
- Чи вони отримали релевантну інформацію?
- Чи цільові аудиторії зрозуміли основні повідомлення і надали свій зворотний зв'язок?

Інструменти для вимірювання результатів можуть бути такими: внутрішні опитування, моніторинг відвідування сайту, активність під час заходів, конференцій, опитування про

залученість, опитування думок, залучення аудиторії в соціальних мережах. Всі показники потрібно переглядати двічі на рік.

Шаблон плану комунікації представлено нижче.

1. Завдання комунікації _____						
ЗАХІД	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	ПОВІДОМЛЕННЯ	ГРАФІК	ОБОВ'ЯЗКИ	РЕСУРСИ	ПОКАЗНИКИ
2. Завдання комунікації _____						
ЗАХІД	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	ПОВІДОМЛЕННЯ	ГРАФІК	ОБОВ'ЯЗКИ	РЕСУРСИ	ПОКАЗНИКИ

## III. КОМУНІКАЦІЯ ЗІ СТОРОНАМИ

Учасники судового провадження – це найбільш важлива аудиторія судової системи. Довіра громадськості залежить не лише від професійного, неупередженого дослідження справи та ефективної комунікації зі ЗМІ, а й від досвіду осіб, які є сторонами у справі.

Комунікація відіграє важливу роль у такому досвіді. Відтак, комунікація у залі судових

слухань є дуже важливою під час процесу, як і надання інформації сторонам телефоном, електронною поштою або у приймальні суду. Ввічлива комунікація з повагою, проста мова, детальні пояснення судових рішень, терплячі та детальні відповіді на запитання є важливими факторами, які визначають думку сторін у справі про роботу суду.



### **ВАЖЛИВО:**

Принципи комунікації під час спілкування зі сторонами:

- зрозуміла і проста мова;
- професіоналізм та компетенція;
- співпраця на основі доброї волі.



## IV. СТОСУНКИ ЗІ ЗМІ

Поняття «ЗМІ» охоплює всі газети, журнали, інформаційні агентства, телевізійні канали та радіо станції, які працюють в Україні. ЗМІ також включають інтернет портали, вебсайти і соціальні мережі, які уможливають активну взаємодію не лише у текстовому форматі, а й з використанням візуальної та аудіо інформації.

ЗМІ – це єдиний канал інформації, який може ефективно та швидко охопити дуже велику частину суспільства. Відтак, судді і представники судових установ не повинні утримуватися від спілкування з журналістами, повинні впевнено поводитися, відповідаючи на їхні запитання, і надавати вмотивовані пояснення рішень, ухвалених судами.



## 4.1. Принципи роботи зі ЗМІ

Ефективна комунікація зі ЗМІ вимагає швидкого реагування, проактивності, моніторингу та аналізу, чіткої комунікаційної стратегії, навичок дипломатії, а також конкретних знань і розуміння правил.

**Моніторинг та аналіз.** Моніторинг ЗМІ означає регулярний моніторинг і слідкування за тим, що висвітлюється у ЗМІ з приводу конкретної теми чи сфери інтересів. Відповідальна судова установа (Прес-центр ВРП) має здійснювати комплексний моніторинг і щодня слідкувати за тим, що висвітлюється про судову систему, суди, суддів та ухвалені ними рішення. Аналіз зібраної інформації дозволяє робити висновки про імідж українських судів, допомагає усунути фактичні неточності чи непослідовності, які можуть виникати через відсутність правничих знань у журналістів, дозволяє оперативного реагувати і надавати позицію судової системи щодо найбільш важливих питань, а також забезпечує об'єктивність. (Див. більше про моніторинг ЗМІ у Розділі V)

**Повсякденний моніторинг.** Кожному суду та органу суддівського самоврядування було б корисно здійснювати моніторинг інформації, що публікується про суд та суддів в конкретній області. Це дозволяє суду відчувати настрої у ЗМІ та забезпечує швидше реагування у разі виникнення критичної ситуації.

**Співпраця.** Стратегія співпраці зі ЗМІ вимагає проведення оцінювання важливості кожного контакту зі журналістами. Активна співпраця та підтримання контактів із представниками ЗМІ, разом з виправленням помилок покращує особисті відносини між прес-офіцером та журналістами.

**Безпосередній контакт.** Під час комунікації зі ЗМІ надзвичайно важливо встановити безпосередній контакт між прес-офіцером та журналістами. Контакти можуть встановлюватися не лише з журналістами, а й з редакторами, головним редактором, керівником чи директором ЗМІ або навіть акціонерами. Прес-офіцер суду має мати список адрес електронної пошти і номерів телефонів журналістів, редакторів і керівників ЗМІ.

**Дипломатія.** Дипломатична поведінка – це поведінка, яка демонструє схильність до компромісів і зусилля, спрямовані на те, щоб зрозуміти очікування та наміри іншої сторони. Під час спілкування з представниками ЗМІ, суди повинні зберігати самоповагу, водночас демонструючи бажання знайти компроміс через надання пояснення щодо конкретних правових аспектів. Значна частина журналістів не має необхідної правничої компетенції, вони схильні до фактичних помилок, однак це часто трапляється не через їхні погані наміри, а через відсутність часу і знань. Відтак, під час спілкування з журналістом представник суду має чітко і зрозуміло розповідати про правові аспекти для громадськості.

**Компетентність.** Журналістам не подобаються некомпетентні та непідготовлені співрозмовники. Саме тому наполегливо рекомендується, щоб інтерв'ю журналістам давав представник суду або судової установи, який розуміє ситуацію, наприклад, суддя, який ухвалив певне рішення, голова суду, в якому відбулася подія, що цікавить громадськість, або представник судової установи, який відповідає за певну тему щодо судової системи.

**Час.** Потрібно активувати добре скоординовані зв'язки зі ЗМІ, перш ніж новини покажуть в етері або опублікують у завтрашній газеті.

**ВАЖЛИВО:**

Потрібно організовувати прес-конференції та давати інтерв'ю до 14:00, щоб після обіду можна було продовжити роботу в редакції чи студії. Погоджуючи інтерв'ю з журналістами, необхідно виділити приблизно 20-40 хвилин часу, оскільки це середня тривалість інтерв'ю.

## 4.2. Обов'язки

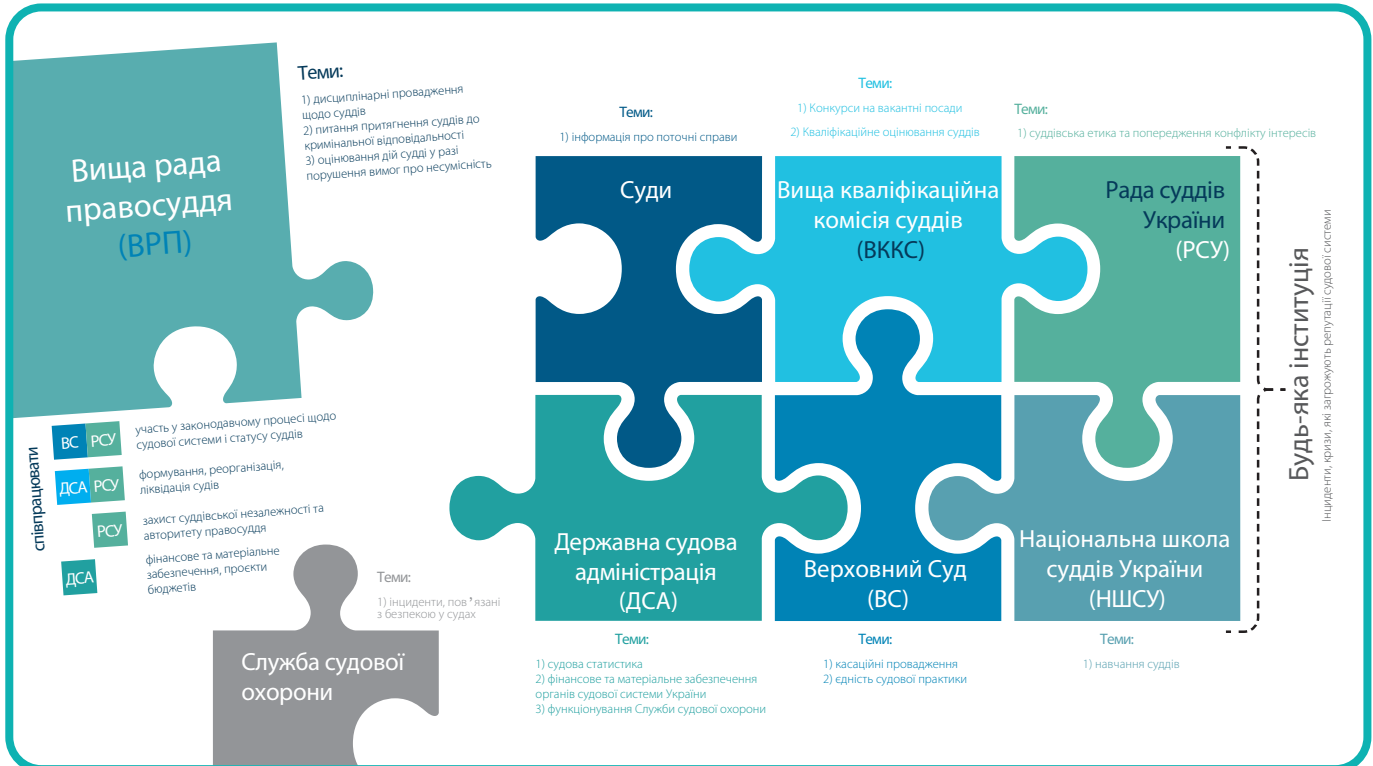
Інформація про діяльність суду для ЗМІ надається головою суду, фахівцем із питань зв'язків із громадськістю, будь-яким суддею або працівником суду за повідомленням фахівця з питань зв'язків із громадськістю або за його відсутності – голови суду.

Інформація, пов'язана з ширшим контекстом, наприклад, змінами в судовій системі, питаннями суддівської етики, даними опитувань публічної думки тощо, повинна надаватися представниками органів суддівського самоврядування залежно від теми. Нижче представлено обов'язки залежно від питання.

- **Голова суду.** Голова суду представляє суд та має право без отримання будь-яких погоджень розвивати комунікацію суду зі ЗМІ та громадськістю. Він також відповідає за формування іміджу суду, за потреби, він делегує частину таких функцій фахівцю із питань зв'язків із громадськістю (прес-офіцеру), іншим суддям або помічникам суддів. Голова також контролює дотримання правил надання інформації про діяльність суду і справи надавачам публічної інформації.
- **Прес-офіцер суду / фахівець із питань комунікації / керівник відділу комунікації.** Прес-офіцер відповідає за надання інформації для громадськості та її регулярне оновлення на вебсайті суду, організовує прес конференції і проводить консультації для представників суду, які беруть участь у прес конференціях, організовує та впроваджує публічні інформаційні кампанії, навчальні події та інші заходи з налагодження зв'язків із громадськістю. Прес-офіцер підтримує контакти зі ЗМІ, здійснює моніторинг ЗМІ, організовує підготовку, публікацію та розповсюдження інформації, аудіо та відео матеріалів про діяльність суду. У критичних ситуаціях прес-офіцер ініціює збір групи з управління кризою, підготовку та представлення інформації для ЗМІ.
- **Суддя.** Суддя відповідає за підготовку та подання інформації для ЗМІ про розглянуті справи, заздалегідь повідомивши про це голову суду та прес-офіцера. У разі надання будь-якої інформації про діяльність суду чи справи без повідомлення голови суду чи прес-офіцера суддя повинен невідкладно повідомити про це голову та прес-офіцера.
- **Інші працівники суду.** Інші працівники суду надають інформацію для ЗМІ відповідно до своєї компетенції, дотримуючись окремих вказівок і заздалегідь погодивши свої дії.
- **Комунікаційний комітет Ради суддів.** До складу Комунікаційного комітету входять члени Ради суддів, призначені її рішенням. Роботу комітету організовує його координатор. Комітет готує та організовує завчасне дослідження питань, які належать до компетенції Ради суддів щодо стратегії комунікації суду і плану дій з її реалізації, а також за потреби обговорює питання щодо зв'язків судової системи з громадськістю.
- **Прес-центр Вищої ради правосуддя.** Прес-центр координує розробку комунікаційної стратегії судової системи, забезпечує підготовку та впровадження заходів у межах стратегії, проводить консультації для судів та органів суддівського самоврядування з огляду на критичні ситуації, здійснює моніторинг ЗМІ тощо.

**ВАЖЛИВО:**

Кожен орган судової системи має обов'язок коментувати та демонструвати лідерство у конкретній темі, представленій на Схемі нижче:



## 4.3. Форми комунікації зі ЗМІ

Судова система надає інформацію для ЗМІ та громадськості у два основні способи:

1. за запитом від журналістів (реактивна комунікація);
2. за ініціативою суду або судової установи (проактивна комунікація).

В обох випадках можуть використовуватися різні тактики та форми комунікації. Основними формами комунікації зі ЗМІ є прес-реліз, прес-конференції та інтерв'ю / коментарі. Ці методи дозволяють надавати інформацію, яку суд планує надати одночасно великій кількості осіб, і забезпечують безпосередню взаємодію з представниками ЗМІ.

### 4.3.1. Прес-реліз

Цей метод використовується, коли потрібно швидко звернутися до ЗМІ та повідомити про важливу подію. Він допомагає описати подію та представити її суспільству з найменшою кількістю можливих трактувань. Прес-релізи гарної якості особливо не редагуються, та

формулювання речень часто лишається досить стандартним.

Прес-релізи розсилають електронною поштою серед ЗМІ (новинних агенцій, газет, інтернет порталів, радіо та телебачення); також серед журналістів, з якими підтримуються регулярні зв'язки.



#### ВАЖЛИВО:

Гарний прес-реліз має відповідати на 5 основних запитань (хто, що, де, коли і чому?) та має бути написаний, дотримуючись принципу перевернутої піраміди: найбільш важлива інформація розміщується у верхній частині релізу, а менш важлива інформація надається наприкінці.

#### Структура прес-релізу:

- Найбільш важлива інформація надається в першому параграфі, тоді як в інших параграфах інформація просто уточнюється і надаються пояснення щодо додаткових обставин.
- Решта прес-релізу зазвичай містить цитати якихось пов'язаних осіб, які розкривають причини та наслідки.
- Менш релевантні подробиці, пов'язані з ситуацією, явищем чи рішенням по справі, вказуються наприкінці прес-релізу.
- Останній параграф прес-релізу має містити підсумок та повторення того, що вже зазначалося раніше.
- Наприкінці прес-релізу можна надати якусь цікаву статистику, наприклад, кількість осіб, які працюють у суді, загальну кількість справ, які розглядаються судом, із розбивкою за категоріями (наприклад, кримінальні, цивільні, адміністративні), кількість обвинувачених, засуджених або виправданих осіб тощо.
- Прес-реліз містить контактні дані – номер телефону та адресу електронної пошти автора прес-релізу або особи, яку цитують в ньому, також посилання на вебсайт суду або обліковий запис у соціальній мережі.



#### ВАЖЛИВО:

Прес-реліз у цифрах: 1 прес-реліз, 5 параграфів, 5 речень у кожному параграфі, до 10 слів у реченні, одне слово – до 10 знаків, всього – 2 500 знаків або одна сторінка в програмі «Microsoft Word» 11 шрифтом.



## 4.3.2. Прес-конференція, медіа брифінг

Ці методи використовуються, коли зацікавленість суспільства у події є значною або коли ситуація є занадто складною, щоб могли її коротко описати, і тому потрібно надати більш розгорнутий коментар.

Прес-конференція присвячена певній конкретній темі або події, та не надаються відповіді на запитання на якісь інші теми. Прес-конференції найчастіше привертають більше уваги, ніж звичайний прес-реліз. Окрім того, під час прес-конференції журналісти телебачення та радіо можуть вести відео та аудіо зйомку

або робити фотографії, щоб використовувати їх як «пряму мову» під час своїх телевізійних чи радіо програм.

Медіа брифінг відрізняється від прес-конференції своїми завданнями, тривалістю та меншою кількістю запитань від журналістів. Медіа брифінги (тривалістю до 20 хвилин) зазвичай проводяться перед якоюсь важливою подією або, наприклад, для надання коментаря після ухвалення якогось сенситивного рішення (наприклад, після виправдувального вироку у резонансній справі).



### ВАЖЛИВО:

Медіа брифінг зазвичай організовується після того, як «гарячі новини» вже опубліковано і потрібен лише коментар «наживо» від судді чи представника суду.

### Організовуючи прес-конференції або медіа брифінги, важливо зважати на таке:

- ✓ **Час.** Найкращий час для організації прес-конференції – це період із вівторка по четвер, бажано вранці, з 10:00 до 12:00. У цей час у журналістів буде час для відвідування заходів, а також у них буде достатньо часу, щоб підготувати свої статті чи відео випуски до кінця робочого дня. Прес-конференція зазвичай триває біля 30-45 хвилин.
- ✓ **Запрошення.** Запрошення на прес-конференцію надсилаються представникам ЗМІ електронною поштою за 2-3 дні до події (запрошення на медіа брифінг також можуть надсилатися за день до проведення брифінгу або навіть у той самий день). Якщо прес-конференція проводиться відразу після вихідних, можна надіслати нагадування. У запрошенні чітко вказуються дата, місце проведення, тема заходу, повні імена учасників та їхні посади. Надаються контактні дані організаторів прес-конференції, щоб журналісти, які беруть участь у події могли зв'язатися з ними і домовитися з приводу інтерв'ю.
- ✓ **Учасники.** Зазвичай у прес-конференції беруть участь 2-3 особи, які найкраще обізнані в темі та готові відповісти на величезну кількість запитань від журналістів. Прес-конференцію модерує прес-офіцер, який представляє тему, учасників і забезпечує, що запитання ставляться в правильному порядку із дотриманням регламенту.
- ✓ **Навколишнє середовище.** Прес-конференцію можна організувати в спеціально призначеному для цього місці (конференц-зала суду) або в нейтральному місці (наприклад, в інформаційному агентстві чи в конференц-залі). Рекомендується розмістити логотип або символ суду за спинами учасників прес-конференції.
- ✓ **Прес-реліз.** Це звична практика поширювати прес-реліз під час або після прес-конференції, в якому надається короткий опис ситуації чи події, зазначаються причини, наслідки та коментарі учасників прес-конференції. Це дозволяє забезпечити, що журналісти, які не брали участі в прес-конференції, також зможуть отримати інформацію і зможуть використовувати її під час підготовки своїх публікацій.

## 4.3.3. Інтерв'ю та коментарі

До проведення інтерв'ю суддя або фахівець з питань комунікації має дізнатися хто буде проводити інтерв'ю, який канал представляють журналісти, в якому контексті буде використовуватися та публікуватися інформація.

### Перший контакт зі ЗМІ



Який канал/гілку ЗМІ Ви представляєте?



В якому питанні Ви зацікавлені?



Де та коли буде використовуватися інформація?



Чи можу я зателефонувати Вам пізніше?



Повідомте про це фахівців із питань комунікації або керівництво



Підготуйте тези



#### ВАЖЛИВО:

Журналісти зазвичай ставлять три типові запитання, тому підготовка до таких запитань є досить елементарною:

- 1) що саме трапилось?
- 2) що спричинило це?
- 3) які можна очікувати наслідки?

#### Як підготуватися до інтерв'ю:

- Сформулювати 3 основні повідомлення про суд на конкретну тему.
- Підготувати відповіді у письмовому вигляді і тримати їх перед собою.
- Підготуватися до виступу з використанням коротких, чітких та зрозумілих повідомлень, уникати неоднозначності.
- Пам'ятати про те, що ваше завдання полягає у тому, щоб представити знеособлену позицію суду чи судової установи.
- Бути готовими зберігати нейтральність і підтримувати позицію суду у випадку складних запитань.



### Поради, як поводитися під час інтерв'ю:

- Ставтеся до кожного запитання серйозно.
- Уникайте використання юридичної, технічної термінології, використовуйте прості слова.
- Відповідайте лише після того, як дослухали запитання до кінця.
- Говоріть лише про те, що пов'язане з вашою компетенцією.
- Не робіть здогадок про причини подій або дії інших установ.
- Виправляйте будь-які помічені неточності, спростовуйте неправильні факти.
- Поясніть, чому не вся інформація є доступною.
- Проявляйте повагу, дипломатичність та ввічливість.
- Поважайте дипломатію та будьте ввічливими.
- Не забудьте подякувати і запропонувати надати більше інформації.
- Не сперечайтесь з журналістом.



### ПОТРІБНО УНИКАТИ:

- Використання таких фраз, як «не для преси», «ви можете записати це, але не можете записати ось це».
- Використання фрази «без коментарів», не надаючи об'єктивних причин, щоб пояснити чому.
- Використання професійного жаргону, кліше чи банальних жартів.
- Занадто складної манери висловлювання із використанням міжнародних слів або цитат Латиною.
- Занадто багато і довго говорити.
- Дивитися в камеру, на аудиторію або ще кудись, а не на особу, яка бере інтерв'ю.
- Звинувачення чи приниження журналістів.
- Брехні та двозначності.



### ЦІКАВО:

Щоб справити позитивне враження, важливо не лише що та як говориться, а й також постава, поза, невербальна комунікація – вираз обличчя, жести.



### ВАЖЛИВО:

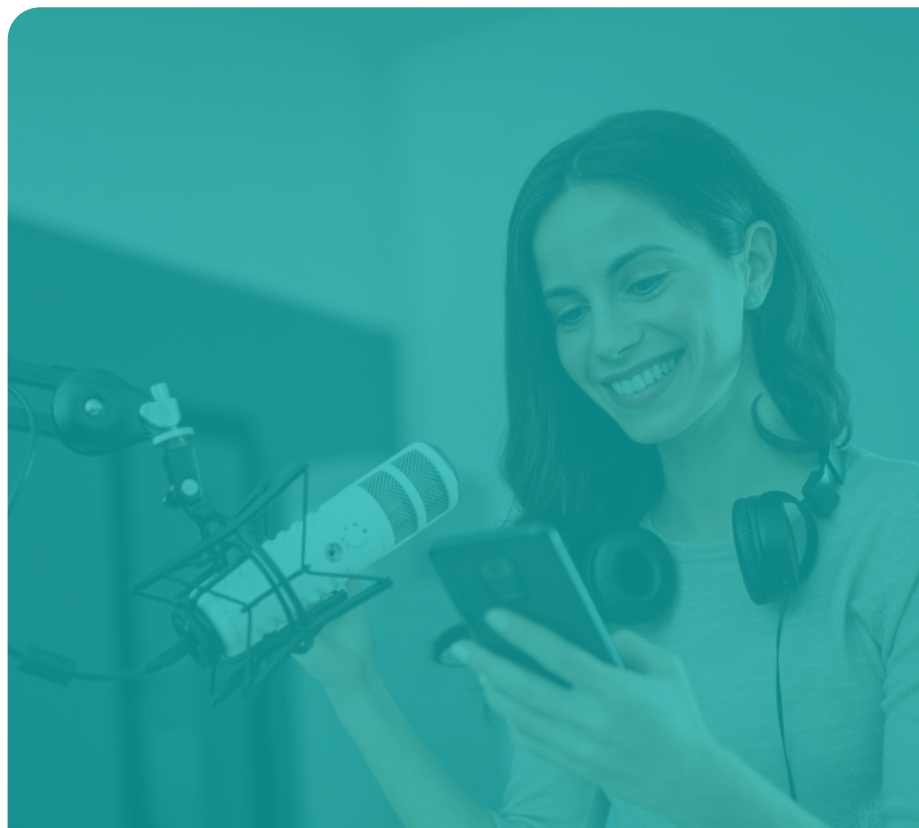
Конкретні поради для надання коментарів тележурналістам:

- ✓ Оберіть правильне місце для надання коментаря – прес-зала, спеціальне місце з прес-стіною або інша яскрава, чиста та тиха кімната чи зала судових слухань;
- ✓ Не дивіться прямо в камеру. Краще дивитися в очі журналісту і налагодити зв'язок;
- ✓ Сійте прямо (або зручно сядьте), спокійно тримайте руки перед собою, уникайте повторюваних жестів і рухайтесь дещо повільніше;
- ✓ Використовуйте діловий дрес-код або суддівську мантію, якщо даєте коментар у суді. Чоловікам рекомендується уникати сорочок та краваток яскравих кольорів, жінкам рекомендовано уникати занадто коротких спідниць, масивних або занадто помітних аксесуарів чи прикрас, які можуть відволікати увагу глядачів;
- ✓ Давайте коментар стисло та жваво – один аргумент, коментар потрібно вкласти в 20 секунд через тенденції, пов'язані з телевізійним форматом.

## 4.3.4. Інші форми комунікації

**Інші ефективні способи налагодження контакту з журналістами є такими:**

- Відеозаписи повідомлень: такий формат дозволяє поширювати та публікувати повідомлення за один раз, та їх можна відразу ж транслювати по телебаченню або в інтернеті (YouTube). Трансляція певних судових слухань та/або проголошення рішень також може бути ефективною формою надання інформації журналістам, які не можуть брати участь у судовому слуханні.
- Письмові відповіді на письмові запитання: суддя або фахівець із питань комунікації повинен використовувати просту мову, відповідаючи на запитання журналіста (унікати вживання юридичних термінів), але водночас повинен відповідати на запитання детально, зрозуміло та комплексно. Важливо пам'ятати про те, що журналісти не є юристами та часто їх юридичні знання є досить обмеженими.
- Медіа сніданок та неформальні зустрічі: така форма комунікації є неформальною зустріччю з журналістами, організованою для представлення діяльності суду, статистичної інформації про роботу суду, новин у будівлі чи приміщенні суду, відповідей на процесуальні запитання, але такий формат не має на меті надання коментарів про судові рішення або надання іншої інформації про справи, що розглядаються;
- Правопросвітницькі тренінги: навчальні сесії для представлення роботи українських судів та органів суддівського самоврядування, обов'язків інституцій, прав та обов'язків журналістів під час участі в судових слуханнях, а також інших загальних юридичних питань. Такі тренінги можуть організовуватися не лише для журналістів, а й для студентів медіа спеціальностей.
- Інформаційні матеріали: підготовка та розповсюдження друкованих матеріалів із поширеними запитаннями та регулярною інформацією про судові слухання та рішення, заплановані події на сайтах та у соціальних мережах судів та органів суддівського самоврядування є одним з найважливіших заходів, який демонструє професіоналізм та повагу до журналістів.
- Вебсайт суду / судового органу. Цей метод використовується, коли новини є недостатньо важливими для того, щоб організувати прес-конференцію або публікувати прес-реліз, наприклад, день відкритих дверей у суді, повідомлення про навчання тощо. Завантаження інформації на сайт суду створює враження регулярності і дозволяє журналістам, зацікавленим у ширших темах, ознайомитися з повсякденною діяльністю суду.



## 4.3.5. Резонансні справи

Знаючи, які новини цікавлять журналістів, можливо передбачити на чому варто наголошувати до повідомлення важливої інформації суспільству.

Нижче представлено критерії щодо того, які новини цікавлять ЗМІ (резонансні справи):

- **Нове та важливе.** Журналісти завжди цікавляться новим та важливим. Особливо їх цікавлять судові рішення, пов'язані з публічними інтересами. ЗМІ також особливо зацікавлені у справах, пов'язаних із добре відомими у суспільстві особами – політиками, виконавчими директорами публічних і приватних компаній, спортсменами, представниками шоу-бізнесу, інфлюенсерами, знаменитостями тощо.
- **Неочікуване.** Журналісти завжди цікавляться чимось екзотичним, нетрадиційним та винятковим за масштабом. Ця категорія також включає справи, пов'язані зі скандалами, нещасними випадками.
- **Значний вплив.** Журналісти зазвичай пишуть на теми, які мають вплив на більші групи населення. Ця категорія включає рішення суду, пов'язані з великим бізнесом, політичними партіями, масштабними економічними, соціальними реформами (наприклад, суттєві зміни в податковій чи пенсійній системі), неурядовими організаціями та захистом публічних інтересів.

**Особливо цікаві для журналістів справи**

- ✓ Справи про воєнні злочини;
- ✓ Справи про захист інтересів держави;
- ✓ Справи про захист публічних інтересів;
- ✓ Справи за участі державних службовців та державних посадовців;
- ✓ Справи за участі добре відомих для громадськості осіб;
- ✓ Справи за участі представників чи власників ЗМІ;
- ✓ Справи, які закінчилися драматичними або суперечливими рішеннями;
- ✓ Екзотичні, нетипові або масштабні справи;
- ✓ Резонансні справи з-за кордону, які мають вплив на українське суспільство.



### **ВАЖЛИВО:**

Гарне розуміння нюансів та повага до професії журналіста допомагають уникати миттєвої антипатії, яка може з'явитися під час отримання запиту від журналіста щодо надання коментаря або проведення зустрічі з журналістом.

Працюючи з резонансними справами, рекомендовано, щоб суддя разом із фахівцем із питань комунікації підготували тези, яких потрібно дотримуватися у процесі публічної комунікації про справу. Ці тези можуть забезпечувати, що всі залучені до

процесу судові органи повідомляють ті самі повідомлення. Розробка та забезпечення публічності підсумків усних аргументів та/або детальний опис резонансних справ може суттєво покращити достовірність комунікації і підвищувати рівень обізнаності громадськості.



### **ВАЖЛИВО: Під час комунікації щодо резонансних справ важливо:**

- ✓ Надавати коментарі вчасно;
- ✓ Обирати компетентного мовця;
- ✓ Підготувати план (тези, ключові слова, числа, прізвища) коментаря;
- ✓ Приділити особливу увагу відповіді та мотивуванню щодо аргументів сторони, яка «програла»;
- ✓ Підготувати та відрепетирувати промову!

## V. ПРАВНИЧА ОСВІТА ТА НАВЧАННЯ

Судова спільнота (судді, працівники суду) мають унікальну можливість навчати громадськість із правових питань та підвищувати рівень правової обізнаності суспільства і ЗМІ.

Правничі знання і правнича практика надають можливість бути першими, щоб помітити прогалини в законодавстві, прокоментувати щодо важливих питань з юридичної точки зору і зробити все це простою мовою, яка буде зрозумілою для громадськості.

Ініціативи щодо правової освіти та повідомлення на цю тему можуть покращити імідж судів як професійної та соціально відповідальної інституції.

Представники ЗМІ зазвичай не мають юридичної освіти і знань про судові провадження, організацію судів та законодавство. Намагаючись створити ефективний діалог з репортерами та журналістами, для ЗМІ у судах повинні організовуватися навчальні заходи. Вони повинні координуватися прес-офіцером у кожному суді. Існують різноманітні формати ініціатив,

які створюють можливості для навчання, наприклад:

- Навчання саме для журналістів (навчальні програми повинні розроблятися у співпраці з представниками ЗМІ);
- «Прес сніданок»;
- Круглий стіл;
- Практичні семінари;
- Спеціальні кампанії з підвищення рівня обізнаності, залучення журналістів («журналісти у суддівській мантії» тощо)

Водночас, важливо давати конкретні знання і розуміння для суддів про принципи роботи ЗМІ, поради щодо різних видів журналістів, практик спілкування зі ЗМІ.

Комунікаційні тренінги для суддів повинні включатися до початкового навчання та програм підвищення кваліфікації. Такі тренінги мають покривати як покращення розуміння практик роботи ЗМІ, професії журналіста, професійної етики, так і розвиток практичних навичок коментування судових рішень та відповідей на запитання від ЗМІ.



### ВАЖЛИВО:

З метою покращення якості взаємодії судових органів зі ЗМІ комунікаційні тренінги для суддів повинні:

- Бути частиною навчальної програми протягом всієї суддівської кар'єри;
- Бути доступними та рекомендуватися для проходження всіма суддями;
- Організовуватися регулярно;
- Проводитися на основі навчальної програми, розробленої у співпраці з представниками ЗМІ;
- Включати обов'язкову частину з практичними вправами (написання прес-релізів, інтерв'ю перед камерою, прес-брифінг тощо). Ця частина повинна складати як мінімум 50 % всього тренінгу;
- Проводитися професійними фахівцями з питань комунікації та/або прес-офіцерами та суддями-речниками судів.

Задля забезпечення якості, послідовності, регулярності комунікаційних тренінгів для суддів, НШСУ як спеціальний орган із навчання

суддів повинна відігравати основну роль у співпраці консультаціях з іншими судовими органами та суддями.



**ВАЖЛИВО:**

Важливо підвищувати рівень обізнаності і покращувати навички в обох напрямках: правнича освіта для ЗМІ та комунікаційні тренінги для суддів. Також важливою передумовою досягнення результатів у цій сфері є регулярність.



## VI. МОНІТОРИНГ ЗМІ

Посилення потоку інформації та все більша кількість медіа каналів, швидкий темп змін в інтернеті та соціальних мережах змушують організації шукати найбільш ефективні

інструменти для моніторингу, аналізу та розуміння громадської думки про динаміку організації із метою забезпечення ефективної комунікації.



### ЦІКАВО:

Зазвичай різні дослідження вказують на те і доводять, що ЗМІ мають суттєвий вплив на громадську думку у багатьох аспектах: зміни в політичних переконаннях, вибір клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, довіра громадян до інституцій тощо. Моніторинг ЗМІ дозволяє організаціям залишатися поінформованими про те, що люди говорять про їх репутацію, і більш ефективно реагувати на такий зворотний зв'язок.



### ЦІКАВО:

Одним із прикладів прямого співвідношення між налагодженням зв'язків зі ЗМІ і громадською думкою є скандал щодо суддівської корупції в Литві у лютому – березні 2019 року. На той момент моніторинг ЗМІ продемонстрував, що негативна інформація про суди у ЗМІ збільшилася в середньому з 6 – 7 % впродовж останніх місяців до скандалу до 90 % у лютому – березні. Відповідно, на той момент опитування громадської думки показували, що кількість людей, які повідомляли про низький рівень довіри до судів, зросла з 21 % у січні до 43 % у березні.

Моніторинг ЗМІ покриває не лише традиційні медіа канали (телебачення, преса, радіо), а й також соціальні мережі, блоги та інші інтернет канали. Це дозволяє побачити загальну картину публічного висвітлення певної організації.

Це є надзвичайно важливим для публічних

організацій та особливо судів, для яких довіра громадськості є одним з основних елементів забезпечення суддівської незалежності. Відтак, надзвичайно важливо здійснювати моніторинг публічного висвітлення діяльності судів та іміджу, що безпосередньо впливає на громадську довіру.



Зокрема, моніторинг ЗМІ є корисним інструментом для:

- ✓ **Проактивного планування комунікації.** Перш за все, моніторинг допомагає чіткіше визначити цільові аудиторії і канали комунікації, що є надзвичайно важливим для планування цілеспрямованої та ефективної комунікації. Крім того, це показує журналістів та лідерів думок, які найбільш залучені до комунікації про суди.



#### **ВАЖЛИВО:**

Розуміння цільової аудиторії, її потреб та очікувань, каналів, обізнаність про релевантних журналістів та лідерів думок дозволяють: 1) краще планувати та формувати релевантний контент; 2) більш точно розподіляти та використовувати ресурси; 3) досягати кращих результатів шляхом конкретного спрямування комунікаційних заходів і співпраці з людьми, роблячи акцент на конкретних питаннях.

- ✓ **Управління репутацією.** Моніторинг ЗМІ допомагає визначати основні елементи, які формують громадську думку про репутацію судів. Це важливо під час підготовки плану ефективного управління репутацією, що дозволяє судам бути проактивними, а не лише реактивними. Крім того, це дозволяє визначати потенційні ризики для репутації та пом'якшувати негативний вплив таких ризиків завдяки оперативному та добре спланованому реагуванню.



#### **ВАЖЛИВО:**

Коли вам відомо, що саме люди про вас говорять, ви можете реагувати чітко та навмисно, таким чином підвищуючи свою прозорість та імідж як відкритої, сучасної та розумної інституції. «Якщо вам не подобається, що говорять, змініть розмову». *Дон Дрейпер, персонаж серіалу «Божевільні» («Mad Men»)*



#### **ЦІКАВО:**

Наприклад, певна група осіб, незадоволених конкретним судовим рішенням, запускає в соціальних мережах кампанію про «корумповані суди, які продають судові рішення». Моніторинг може не лише виявити такі дописи, а й також показати динаміку, що дозволяє проаналізувати і передбачити спроможності і вплив цієї кампанії та планувати відповідні дії (у деяких випадках це буде просто ігнорування, якщо це допоможе не розгортати ситуацію, в інших випадках, коли динаміка показує значне охоплення читачів, потрібно планувати відповідну комунікацію).

- ✓ **Управління кризою.** У кризових ситуаціях моніторинг ЗМІ – це перший інструмент для «вимірювання температури»: масштаб охоплення населення, інтенсивність, настрої, основні наративи, а також для планування оперативної комунікації. Інакше кажучи, це допомагає не пропустити ціль та часом навіть ще більше не погіршити кризу.

**ВАЖЛИВО:**

У кризовій ситуації зазвичай внутрішній підхід зосереджений на можливих досить складних проблемах (наприклад, у резонансних справах суди зазвичай переймаються складними правовими питаннями по справі). Тоді як досить часто ЗМІ зосереджують увагу на конкретних деталях більш емоційного, а не юридичного характеру, що може видаватися не настільки важливим для справи, але дуже чутливим для громадськості. Розуміння змістового наповнення такого висвітлення (переважаючих наративів), цільових груп (осіб, які є найбільш залученими до громадських обговорень), допомагає набагато простіше будувати відповідний контент, обирати релевантні форми (коментарі, експертні висновки, розповідь історії) і релевантні канали.

- ✓ **Оцінювання ефективності комунікації.** Будь-який план комунікації має конкретні показники досягнення цілей. Моніторинг ЗМІ є звичним інструментом для отримання об'єктивної інформації для вимірювання таких результатів. Крім того, моніторинг ЗМІ є дуже корисним для вимірювання успіху конкретних комунікаційних кампаній. Показники успішності комунікації та здобутий досвід, відображені у висвітленні у ЗМІ, є підґрунтям для наступного раунду планування комунікації та ефективного використання ресурсів суду.

**ВАЖЛИВО:**

Лише через відслідковування свого висвітлення ви дізнаєтеся про те, чи отримуєте взагалі якесь висвітлення, витрачаючи кошти на кампанію.

Моніторинг ЗМІ є важливим для всіх органів судової системи. Відтак, рекомендовано використовувати централізований підхід до моніторингу ЗМІ. Це означає, що моніторинг ЗМІ покриває всю систему, тобто широке коло медіа каналів як на національному, так і на обласному рівнях, і пошук відобразатиме (з використанням ключових слів для пошуку та інших параметрів) всі суди та органи суддівського самоврядування, а також основних осіб (лідерів та основних комунікаторів у системі).

Це можна організувати у два способи: або з використанням власних спроможностей судових органів, або віддавши це завдання на аутсорс із забезпеченням нагляду. У разі, якщо обирається перший варіант, потрібно визначити конкретних працівників для виконання цього завдання, оскільки воно займає час і вимагає конкретних знань та навичок. Крім того, потрібно придбати або розробити певний інструмент/технологію.

**ВАЖЛИВО:**

У разі, якщо вирішується віддати послуги з моніторингу ЗМІ на аутсорс, також важливо закріпити координування, аналіз, розповсюдження результатів за спеціально визначеним фахівцем із питань комунікації з Комунікаційного центру ВРП.

## VII. УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ

Судова система та окремі суди повинні бути готовими до управління кризами у зв'язках із громадськістю і мати запроваджені стандартні

операційні процедури для того, щоб могли впоратися з кризовими ситуаціями.



### ВАЖЛИВО:

Стандарт управління кризою через комунікацію, зокрема, повинен передбачати процедуру створення і формування складу команди з управління кризою, а також визначати, в яких випадках потрібно скликати команду з управління кризою.

Завдання команди з управління кризою полягає у тому, щоб комплексно оцінити ситуацію та визначити хід дій, у тому числі будь-які аспекти щодо комунікації з громадськістю.

Залежно від масштабу проблеми команду з управління кризою може бути створено на рівні окремого суду або за участі найвищих органів суддівського врядування.

**Основні інструменти, які можуть допомогти уникнути та ефективно управляти комунікаційними кризами, є такими:**

- Положення про надання інформації для ЗМІ;
- Ефективна внутрішня комунікація між судами та судовими інституціями;
- Рекомендації для працівників судів щодо комунікації зі ЗМІ;
- Створення групи з управління кризою у сфері комунікації та алгоритму її координування;
- Регулярні навчання для суддів про те, як спілкуватися зі ЗМІ;
- Співпраця з інституційними партнерами.



Лідери відіграють надзвичайно важливу роль в управлінні кризою. Незважаючи на те, що голова суду управляє діяльністю суду та організовує його роботу, а судді у своїх конкретних справах ухвалюють незалежні рішення, на думку громадськості, саме голову суду часто сприймають як «обличчя» суду, яке хвалять, якщо суд працює ефективно, і критикують, якщо суд не впорався і регулярно має справу з кризовими ситуаціями.

Ту саму роль відіграють керівники органів суддівського самоврядування – продемонструвати лідерство та управляти кризовими ситуаціями залежно від питання та

теми у співпраці з іншими інституціями (див. схему в РОЗДІЛІ IV).

Керівники судових органів повинні прагнути бути професійним та моральним авторитетом у судовій системі. Суспільство хоче бачити суддів як професіоналів, які мають непохитні цінності, є зібраними та впевненими в собі, знають, які дії потрібно вживати та які повідомлення потрібно комунікувати суспільству з огляду на будь-яку ситуацію. Розуміючи свою відповідальність за репутацію судової системи та лідерство, голови судів та керівники органів суддівського самоврядування повинні просувати таке розуміння серед суддів та інших працівників судів.



### **ВАЖЛИВО: Основні передумови ефективного управління кризою:**

- ✓ Моніторинг інформації – важливо забезпечити здійснення регулярного моніторингу ЗМІ задля визначення масштабу розповсюдженої інформації;
- ✓ Залучення відповідальних інституцій та осіб – всі департаменти/відповідальні органи повинні бути повідомлені про настання кризової ситуації;
- ✓ Планування управління кризою у сфері комунікації – відповідальні особи повинні підготувати комунікаційний план дій з управління кризою;
- ✓ Організація медіа брифінгу та розповсюдження прес-релізу з основними повідомленнями;
- ✓ Підготовка списку найбільш важливих медіа каналів та журналістів і формування команди журналістів та лідерів думок;
- ✓ Забезпечення постійного реагування на запити від ЗМІ.



# VIII. КОМУНІКАЦІЯ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Соціальні мережі стають все більш важливим інструментом для особистої та інституційної комунікації. Обидва виміри є взаємопов'язаними, оскільки не лише

інституційна, а й особиста комунікація суддів та працівників судів у соціальних мережах суттєво впливає на репутацію судових органів.

## КОРИСТУВАЧІ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ У 2024 РОЦІ



### ВАЖЛИВО:

У 2024 році в Україні користувачами мережі Telegram був 71 % населення.



### ЦІКАВО:

LinkedIn став найбільшою глобальною мережею професіоналів, яка орієнтована на кар'єру, професійні та ділові контакти. Основні підписники: бізнес та публічні організації, особи, відповідальні за прийняття рішень, лідери, експерти.

## 8.1. Облікові записи судів та органів суддівського самоврядування

Зі збільшенням популярності таких платформ, як Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube, організації можуть охоплювати та взаємодіяти з великою

аудиторією в режимі реального часу. Соціальні мережі надають переваги для судової комунікації, дозволяючи:

- ✓ Ділитися новинами та оновленою інформацією з широкою аудиторією (ідеальний інструмент, щоб охопити покоління GenZ);
- ✓ Швидко та легко поширювати оновлену інформацію (реакції, коментарі);
- ✓ Надавати більш зручний для користувачів і привабливий контент із використанням простої мови, коротких повідомлень та фото/відео;
- ✓ Покращувати репутацію судової системи як сучасної спільноти, орієнтованої на людей;
- ✓ Здійснювати моніторинг актуальних у суспільстві подій та реагувати на потенційні ризики і репутаційну кризу;
- ✓ Утверджувати та підтримувати позитивну репутацію через проактивну комунікацію та цілеспрямовані комунікаційні кампанії.

Однак, для того, щоб зробити це ефективно, потрібно дотримуватися певних практик:

**1. Планування.** Вкажіть цілі своєї організації для використання соціальних мереж (брендування роботодавця, позиціонування професіоналізму та експертних знань працівників суду, оприлюднення процесів у резонансних справах), визначте цільову аудиторію відповідно до своїх цілей, оберіть платформу, яка буде використовуватися для налагодження з ними зв'язків та роботи з вашою цільовою аудиторією, плануйте регулярність і формати.



### КРАЩЕ УНИКАТИ:

- a) Занадто багато каналів – краще обліковий запис, який добре ведеться, на одній платформі, ніж кілька «мертвих» облікових записів.
- b) Занадто багато тем для комунікації – рекомендується 2-3 основні + дописи, коментарі, реакції залежно від актуальних подій.

**2.**

**Контент.** Створюйте привабливий та цікавий контент шляхом використання історій, залучення лідерів думок, відео форматів.



### ВАЖЛИВО:

- Якість є ключовим фактором:
- ✓ Брендбук (послідовний ґрунтовний стиль);
  - ✓ Гігієна облікового запису (гідне фото на заставці, основне повідомлення/«заклик до дій»);
  - ✓ Висока роздільна здатність фотографій (Instagram – 1080×1080 пікселів);
  - ✓ Текстові повідомлення – короткі і прості (основне повідомлення в перших 2 реченнях);
  - ✓ Перепощування з додатковим коментарем, повідомлення;
  - ✓ Не більше 2-3 хештегів.

**3. Ресурси.** Потрібно виділяти спеціальні ресурси (людські і фінансові) для того, щоб створити контент високої якості, запустити кампанії, залучати інфлюенсерів.



**ВАЖЛИВО:**

З огляду на величезний обсяг інформації та масштаб системи, що мають покриватися основними каналами комунікації, потрібно виділити одну особу в Комунікаційному центрі ВРП та Прес-офісі ДСА для адміністрування соціальних мереж.

**4. Моніторинг.** Це важливо для: 1) оцінювання ефективності кампанії, залучення людей; 2) визначення потенційної репутаційної кризи, занепокоєнь громадськості і відповідного реагування.



**ВАЖЛИВО:**

План комунікації через соціальні мережі адаптується за результатами моніторингу рівня залученості (коригування щодо цільової аудиторії, повідомлень, форматів тощо).

## 8.2. Приватні облікові записи в соціальних мережах

Наразі можна припустити, що переважна більшість працівників судової системи і суддів є активними користувачами соціальних мереж. Часто вони стають своєрідними амбасадорами судової системи (діляться своїм досвідом роботи, показують командну роботу і неформальні заходи, події в суді) або навіть відіграють певну роль в просвіті громадськості, надаючи професійні коментарі, пояснюючи

юридичні питання, перепошуючи актуальні новини з суду.

Водночас, навіть якщо вони діляться інформацією виключно приватного характеру (хобі, соціальні заходи, сім'я), часто громадськість може сприймати їх не лише як особистість, а й як представників судової системи.

**Відтак, працівникам системи корисно дізнатися більше про деякі принципи і правила комунікації в соціальних мережах:**

- ✓ Ніяких фото, відео провокативного, інтимного характеру, поганої якості, з божевільних вечірок, з особами з суперечливою репутацією;
- ✓ Ніякої активності під час судових слухань, зустрічей, тренінгів;
- ✓ Ніяких дивних, образливих, дуже смішних прізвиськ;
- ✓ Ніяких дописів або коментарів, перебуваючи в стані алкогольного сп'яніння або під впливом інших психоактивних речовин;
- ✓ Ніякої оцінки/критики судових рішень;
- ✓ Ніякого перепошування неперевіреної інформації;
- ✓ Ніяких образ, особистих нападів, ескалації конфлікту. Приватні відносини повинні вирішуватися приватно;
- ✓ Ніяких дописів або коментарів, перебуваючи в конфліктній ситуації, будучи надзвичайно засмученим чи незадоволеним;
- ✓ Будьте обережними щодо зв'язків та дружби у соціальних мережах: уникайте запрошень від незнайомих осіб, оскільки це можуть бути фейкові облікові записи або вони потенційно можуть бути залучені до певних розслідувань чи справ;
- ✓ Будьте обережними щодо участі в професійних обговореннях на тему трактування законів, оскільки це може бути питання їх застосування в конкретній справі;
- ✓ Будьте обережними щодо участі в суперечках з особами, написання радикальних, образливих коментарів;
- ✓ Будьте обережними щодо поширення приватної, чутливої інформації, фото малих дітей.



**ВАЖЛИВО:**

Завжди оцінюйте контент, перш ніж публікувати, та якщо маєте якісь сумніви, не публікуйте! Тест на пристойність/видимість пристойності – як це може виглядати в очах громадськості? «Тест на пристойність полягає у перевірці того, чи поведінка компрометує здатність судді виконувати обов'язки суддів добросовісно, неупереджено, незалежно і компетентно або чи вона ймовірно створить, на думку розумного спостерігача, уявлення про те, що суддя не здатний виконувати свої обов'язки відповідним чином». Коментар щодо Бангалорських принципів





# ІХ. КОМУНІКАЦІЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

Бренд роботодавця – це репутація організації на ринку талантів, як потенційні працівники сприймають організацію як роботодавця. Люди створюють цінність для організації, тому приваблення та збереження найкращих талантів є надзвичайно важливим для успішної діяльності. Конкуренція серед роботодавців на ринку праці є дуже напруженою. Публічний сектор зазвичай має проблеми у процесі такої конкуренції через обмежені ресурси, складні процедури працевлаштування, обмеження,

застосовні до державних службовців тощо. Суди не є винятком у цьому.

Саме тому сьогодні важливо докладати багатьох зусиль для брендування роботодавця, яке означає проактивне позиціонування та просування організації як бажаного роботодавця. Це роблять шляхом повідомлення про ціннісну пропозицію від роботодавця: цінності організації, унікальні культурні риси, пакет пільг, історії успіху.



## ЦІКАВО:

75% шукачів роботи зважають на бренд роботодавця, перш ніж навіть податися на вакансію (LinkedIn Career Pages Features | LinkedIn Talent Solutions).



## ВАЖЛИВО:

Елементи, які зазвичай включаються до ціннісної пропозиції роботодавця:

- ✓ Місія, бачення, цінності та культура організації;
- ✓ Можливості для росту (навчання та кар'єра);
- ✓ Значущі та важливі проекти;
- ✓ Компенсація та пільги;
- ✓ Можливості для гнучкого режиму роботи (баланс між роботою в офісі/у віддаленому режимі);
- ✓ Баланс між роботою та особистим життям;
- ✓ Соціальна відповідальність;
- ✓ Місце розташування офісу та приміщення.

Органи судової системи як роботодавці беззаперечно мають багато що запропонувати з вищезазначеного списку, починаючи зі значущої важливої роботи, яка забезпечує

правосуддя в суспільстві. Але також важливо визначити ті переваги, які найбільше цінуються серед потенційних працівників.

## Крок 1.

### Визначення відповідальності за брендування роботодавця.

Часто виникає непорозуміння щодо того, кому належить брендування роботодавця. Зазвичай за замовчуванням фахівець по роботі з персоналом у суді відповідає за весь процес найму, у тому числі рішення щодо приваблення та збереження компетентних фахівців.

Навіть попри те, що основним відділом у процесі найму працівників та управління досвідом

є відділ по роботі з персоналом, системний підхід до брендування роботодавця вимагає синхронізації зусиль всієї команди, починаючи з керівництва (голова суду та керівник апарату), відділу/фахівця по роботі з персоналом та з питань комунікації. До того ж, потрібні залученість всієї команди до визначення цінностей організації та просування бренду роботодавця (виконання ролі амбасадорів).



#### ЦІКАВО:

60-80 % потенційних працівників вважають рекомендації нинішніх працівників найбільш надійним джерелом інформації (Керівник відділу брендування Netflix ділиться секретами, як побудувати успішний бренд із нуля ([Netflix's Employer Branding Lead Shares the Secrets to Building a Winning Brand from the Ground Up \(linkedin.com\)](#)))

## Крок 2.

### Визначення досвіду нинішніх працівників та ціннісної пропозиції.

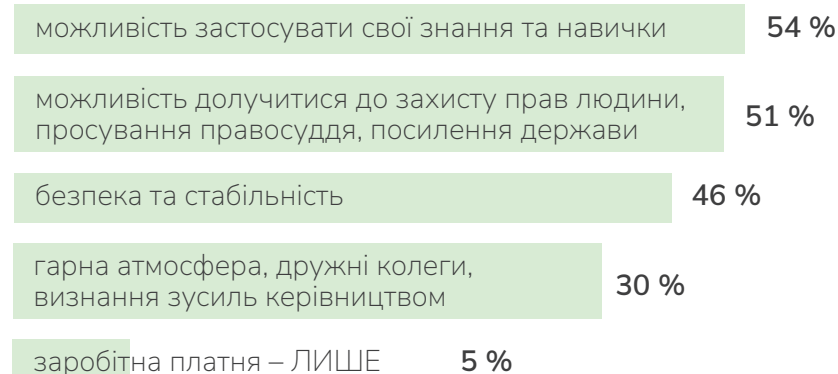
Автентична ціннісна пропозиція роботодавця для органів судової системи має розроблятися на основі досвіду нинішніх працівників шляхом опитування їхніх думок про те, що змусило їх

прийняти рішення долучитися до команди та якими є найбільш важливі цінності організації, які змусили їх лишитися.



#### ЦІКАВО:

Опитування суддів та працівників судів у Литві, проведене у травні 2022 року (опитування проводилося у межах розробки бачення судової системи Литви; 801 респондент, приблизно 25 % осіб, які працюють у системі), показало такі фактори для мотивації до роботи в судах:



## Крок 3.

### Комунікація бренду роботодавця.

Для комунікації бренду роботодавця можуть використовуватися звичні канали комунікації судів. Водночас, часто запускаються спеціальні кампанії з брендування роботодавця для посилення ефективності у процесі найму працівників.

Соціальні мережі є звичним каналом для

кампаній з огляду на широке охоплення, можливість використовувати історії та інший привабливий контент, можливість перепощувати, ділитися в приватних облікових записах працівників суду (амбасадорів репутації роботодавця) із їхніми додатковими повідомленнями.

