



Освіта  
суддів  
для  
економічного  
розвитку

Judicial  
Education  
for  
Economic  
Growth

Canada

# УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У СУДДІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчально-методичний посібник  
для суддів та кандидатів на посаду судді

**КОЖНА ВТРАЧЕНА МИТЬ – ВТРАЧЕНА  
СПРАВА, ВТРАЧЕНА КОРИСТЬ**

*Час – дорогоцінний  
подарунок, даний нам, щоб у  
ньому стати розумнішим,  
кращим, зрілим і  
досконалішим*

**Якщо час сама  
дорогоцінна річ,  
то розтрата часу є  
найбільшим  
марнотратством**

**Життя і час – два вчителі. Життя вчить  
нас правильно управляти часом, час –  
цінувати життя**

**Час летить – це погана  
новина. Хороша новина – ви  
пілот свого часу**

**Не говоріть про те, що у вас немає часу. Часу у вас рівно  
стільки ж, скільки його було у Мікеланджело, Леонардо да  
Вінчі, Томаса Джефферсона, Пастера, Хелен Келлер,  
Альберта Ейнштейна**





Освіта  
суддів  
для  
економічного  
розвитку

Judicial  
Education  
for  
Economic  
Growth

Canada 

---

# УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У СУДДІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

---

Навчально-методичний посібник  
для суддів та кандидатів на посаду судді

Київ 2016

УДК 005.642.4

ББК 67.410

У67

**Зінченко О. В., Курій Н. М., Лічман Л. Г., Малєєв А. Ю., Панченко О. О., Шамрай О. В., Кравчук О. В.** Навчально-методичний посібник для кандидатів на посаду судді та суддів «Управління часом у суддівській діяльності» – К.: ТОВ «Фарбований лист», 2016. - 53 с.

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою  
Національної школи суддів України (протокол № 3 від 23.06.2016 року)

**Авторський колектив:**

**Зінченко Олександр**, суддя Донецького окружного адміністративного суду

**Курій Наталія**, суддя апеляційного суду Львівської області

**Лічман Леонід**, голова Малиновського районного суду м. Одеси, к. ю. н.

**Малєєв Андрій**, суддя апеляційного суду Івано-Франківської області

**Панченко Олена**, суддя Авдіївського міського суду Донецької області

**Фазикош Анна**, суддя апеляційного суду Закарпатської області, к. ю. н.

**Шамрай Оксана**, начальник відділу Національної школи суддів України, к. ю. н.

**Кравчук Олександр**, головний науковий співробітник Національної школи суддів України, к. ю. н.

Навчально-методичний посібник розроблено для суддів, також він буде корисним для кандидатів на посаду судді. Нашою ціллю є навчити суддю оптимально вирішувати повсякденні завдання за допомогою сучасної теорії та практики тайм-менеджменту, а також усвідомити додаткові можливості, які з'являться у судді в разі правильного використання ним робочого часу. У посібнику висвітлено основні методи управління часом в суддівській діяльності серед яких: «планування часу та визначення пріоритетів», «делегування повноважень», застосування «вміння говорити «НІ», а також режиму «не турбувати».



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

Дане видання здійснене в рамках канадсько-українського проекту «Освіта суддів – для економічного розвитку», який фінансується Міністерством міжнародних справ Канади

## ЗМІСТ

I. Ефективність тайм-менеджменту: системні наслідки для судді у разі правильного використання ним часу .....	4
II. Тайм-менеджмент: методи планування робочого часу .....	6
III. Управління часом в суддівській діяльності.....	13
IV. Ефективне використання суддею часу в контексті вміння говорити «ні».....	15
V. Ефективне використання суддею режиму «не турбувати» .....	20
VI. Ефективне планування часу. Пріоритети.....	23
VII. Делегування повноважень суддею .....	25
VIII. Інноваційні підходи до управління часом в українських судах .....	36
Висновки.....	40
Словник термінів з тайм-менеджменту .....	41

## I. Ефективність тайм-менеджменту: системні наслідки для судді у разі правильного використання ним часу

Загально відомо, що суддя як носій судової влади, зобов'язаний бути незалежним та безстороннім, здійснювати правосуддя на засадах верховенства права, забезпечуючи кожному право на справедливий суд у розумні строки. Складність роботи судді полягає, з одного боку у необхідності виконання вказаних обов'язків, що має своїми наслідками загальний стан здійснення правосуддя в Україні, формування рівня довіри до суду, тощо, а з іншого боку суддя несе персональну юридичну та моральну відповідальність за неналежне виконання своїх обов'язків. Нашій професійній аудиторії, як нікому зрозуміло, що творча, інтенсивна та дуже різноманітна робота судді, за якою уважно спостерігає суспільство, потребує серед іншого, ефективного планування часу судді та правильного використання свого робочого часу.

Суддя, який не правильно використовує свій робочий час не є кваліфікованим суддею. Важко оспорити судження про те, що правильне використання суддею свого робочого часу має своїми наслідками суттєві покращення у роботі, тобто належне забезпечення кожному права на справедливий суд у розумні строки. Тому необхідно виокремити позитивні наслідки, які виникають у організованого судді.

1. Постійне зменшення залишку нерозглянутих справ, яке з часом позитивно позначається на нервовій системі судді. Урівноважений суддя здатний належним чином, в межах робочого часу виконувати свої обов'язки. У нього не виникає проблем з членами сім'ї через те, що він весь свій час проводить на роботі;

2. Формування високого авторитету, репутації судді серед колег, працівників апарату суду, членів громади (*згадується з досвіду, майже 30 річної давнини, декілька суддів м. Одеси, які відрізнялись стабільною наполегливістю у відкритті судових засідань у призначений час, незалежно від явки сторін. До таких суддів учасники процесу ніколи не запізнювались*);

3. Взаємозв'язок між кар'єрним зростанням та показниками роботи судді. Інформація про результати кваліфікаційного оцінювання судді та регулярної оцінки судді упродовж перебування на посаді, в частині дотримання строків розгляду справ та середньої тривалості виготовлення тексту вмотивованого рішення долучається до суддівського дос'є та досліджується Вищою кваліфікаційною комісією суддів України. Гарні показники роботи судді нададуть можливість йому успішно пройти кваліфікаційне оцінювання, яке проводиться Вищою кваліфікаційною комісією суддів України та відповідати його критеріям: компетентності (професійній, особистій, соціальній тощо), професійній етиці та доброчесності.

4. Відсутність дисциплінарних стягнень. Адже відповідно до статті 106 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» однією з підстав притягнення судді до дисциплінарної відповідальності визначено «...безпідставне затягування або невжиття суддею заходів щодо розгляду заяви, скарги чи справи протягом строку, встановленого законом, зволікання з виготовленням вмотивованого

судового рішення, несвоєчасне надання суддею копії судового рішення для її внесення до Єдиного державного реєстру судових рішень».

5. Більше можливостей бути обраним до органів суддівського самоврядування або на адміністративну посаду у суді.

Цілком очевидно, що у разі неправильного використання суддею часу (неефективного тайм-менеджменту) він буде не здатний забезпечити правосуддя на належному рівні, не набуде авторитету, доброї репутації серед колег, працівників апарату суду, членів громади, не буде обраним суддею безстроково, не буде мати можливості кар'єрного росту і вірогідності обрання до органів суддівського самоврядування або на адміністративну посаду у суді. У підсумку такого суддю може чекати лише дисциплінарне стягнення у вигляді:

- 1) попередження;
- 2) догани – з позбавленням права на отримання доплат до посадового окладу судді протягом одного місяця;
- 3) суворой догани – з позбавленням права на отримання доплат до посадового окладу судді протягом трьох місяців;
- 4) подання про тимчасове (від одного до шести місяців) відсторонення від здійснення правосуддя – з позбавленням права на отримання доплат до посадового окладу судді та обов'язковим направленням судді до Національної школи суддів України для проходження курсу підвищення кваліфікації, визначеного органом, що здійснює дисциплінарне провадження щодо суддів, та подальшим кваліфікаційним оцінюванням для підтвердження здатності судді здійснювати правосуддя у відповідному суді;
- 5) подання про переведення судді до суду нижчого рівня;
- 6) подання про звільнення судді з посади.

Отже досягнення ефективного тайм-менеджменту суддею є однією з головних складових його кваліфікаційного рівня судді, що позитивно позначиться як на професійній ниві, так і на приватному і сімейному житті.

## II. Тайм-менеджмент: методи планування робочого часу

З феноменом часу людина стикається щодня, щохвилини. Час існує об'єктивно, безперервно одна хвилина змінюється іншою, за нею день змінюється наступним за ним днем, – так проходять місяці, роки, століття. Як філософська категорія час, вочевидь, є невід'ємним атрибутом світу – він розпочався із його народженням і зникне, коли світ добіжить кінця.

Час носить наскрізний характер стосовно всіх психічних процесів людини, він пронизує і пов'язує їх. Однак незважаючи на те, що плин часу в усьому світі підкоряється одним і тим же законам, для кожної окремої людини один і той же відрізок минулого часу може виявитися коротшим або довшим, ніж він був насправді. Чому, на вашу думку, в дитинстві, коли ми сидимо за шкільною партою час тягнеться повільно, в дорослому житті його завжди на щось не вистачає, а в старості дні пролітають як одна мить? А ось інше запитання – чому, коли ми виконуємо важливу роботу або беремо участь у цікавому заході час пролітає стрімко і непомітно, а коли чогось сильно чекаємо і нервово поглядаємо на годинник, час тягнеться як гума?

З огляду на це, важливо знати про технологію організації часу і підвищення ефективності його використання. Мова йде про тайм-менеджмент або в перекладі з англійської – управління часом. Звісно, об'єктивно управляти часом жодній людині не під силу. Тому насправді тайм-менеджмент є нічим іншим, ніж плануванням і заповненням вільних проміжків часу найбільш раціональним способом для досягнення поставлених цілей. У деякому роді це не стільки набір технік, скільки стиль життя і філософія цінності часу у швидкому потоці інформації і постійно мінливому світі.

### Основні закони тайм-менеджменту.

*Закон Парето* або принцип Парето (також відомий як принцип 20/80) – емпіричне правило, введене італійським економістом і соціологом Вільфредо Парето в 1897 р. У найбільш загальному вигляді формулюється як «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль - лише 20 % результату».

Цей закон можна застосовувати в будь-якій життєвій ситуації, наприклад:

- час: 80% роботи робиться за останні 20% відведеного часу;
- продажі: 20% покупців купує 80% товарів;
- зубна паста: 20% зубної пасти на кінчику тюбика витрачається в 4 рази довше, ніж весь тюбик;
- одяг: 20% одягу ми надягаємо 80% часу;
- багатство: 80% грошей зосереджено у 20% людей;
- інтернет: 80% людей відвідують лише 20% сайтів і т.д.

Трохи пізніше дослідженнями цих же питань займався британський письменник, оратор та інвестор – Річард Кох. Він написав більше 20 книг стосовно Принципу 80/20, в яких скерував вектор застосування закону Парето з повсякденного життя на бізнес, внаслідок чого вивів ряд умовиводів принципу, які зараз нерідко вживаються як самостійні емпіричні правила (наслідки Закону Парето).



*Закон Мерфі* (англійською Murphy's law) – жартівливий філософський принцип, який формулюється так: якщо є ймовірність того, що яка-небудь неприємність може трапитися, то вона обов'язково станеться. Іноземний аналог російського «закону підлості», «закону бутерброда» і «генеральського ефекту». Ось кілька прикладів:

- Те, що ви зберігаєте довго, можна викинути.
- Якщо ви щось викинете, воно вам знадобиться.
- Зубний біль, зазвичай, починається в ніч на суботу.
- Сусідня черга завжди просувається швидше.
- Те, що шукаєш, можливо знайти лише в останній кишені.
- Якщо хочеш постукати по дереву, навколо виявляються лише вироби зі скла та пластику.
- Якщо ви помиєте машину, одразу піде дощ.
- Щойно ви допишете листа, в голову прийде нова ідея.
- Якщо вам щось непотрібно, його буде навкруги повно.
- Вірогідність попадання в обличчя диму від цигарки прямо пропорційна чутливості до диму.
- Якщо ви одночасно натиснули дві кнопки на клавіатурі, то відіб'ється та, яку ви натиснули випадково.
- В той єдиний момент, коли ви вирішите розслабитись і відпочити, з обходом по офісу пройде бос.
- Які б біди з вами не траплялися, завжди знайдеться хтось, хто знав, що так воно і буде.
- І наостанок — якщо на 1 вересня ви вирішили одягти красиву сукню, то обов'язково буде жахлива погода.

### **Основні методи і техніки тайм-менеджменту.**

*Матриця Ейзенхауера*, або принцип Ейзенхауера, або метод Ейзенхауера – техніка розстановки пріоритетів, використання якої дозволяє виділити важливі і суттєві справи і вирішити, що робити з рештою. Вважається, що саме 34-й президент США Дуайт Ейзенхауер запропонував її і зробив стандартом своєї роботи. Ейзенхауер виділив наступні 4 категорії справ за критеріями важливості і терміновості:

1. Важливі та термінові (наприклад, критичні ситуації). Завдання такого типу необхідно виконувати без зволікання.
2. Важливі і нетермінові (наприклад, особистісний розвиток). Для завдань цього типу необхідно встановлювати часові рамки.
3. Неважливі і термінові (наприклад, спонтанні прохання чи доручення «зробити щось зараз і швидко», що не відносяться до ваших безпосередніх обов'язків і т.п.). По можливості від таких прохань слід відмовлятися або передоручати.
4. Неважливі і нетермінові (різного роду дрібниці, що віднімають час - перекури, «порожня балаканина», «балаканина» по телефону, перегляд серіалів та ін. «поглиначі часу»). Необхідно прагнути усунути такі справи назавжди зі свого життя



*Хронометраж* – метод вивчення витрат часу за допомогою фіксації і вимірів тривалості виконуваних дій. Хронометраж дозволяє провести «аудит» та «інвентаризацію» часу, виявити «поглиначів часу». Форма проведення хронометражу проста, але не кожен може його вести в силу індивідуальних особливостей. Рекомендується записувати всі свої дії з точністю до 5-10 хвилин протягом хоча б двох тижнів. Записи можуть виглядати приблизно таким чином:

- 09.05 – сів працювати, відкрив e-mail;
- 09.15 – випив кави;
- 09.25 – почав робити звіт;
- 09.35 – зайшов Петров, обговорили міжнародне становище;
- 11.15 – повернувся до звіту.

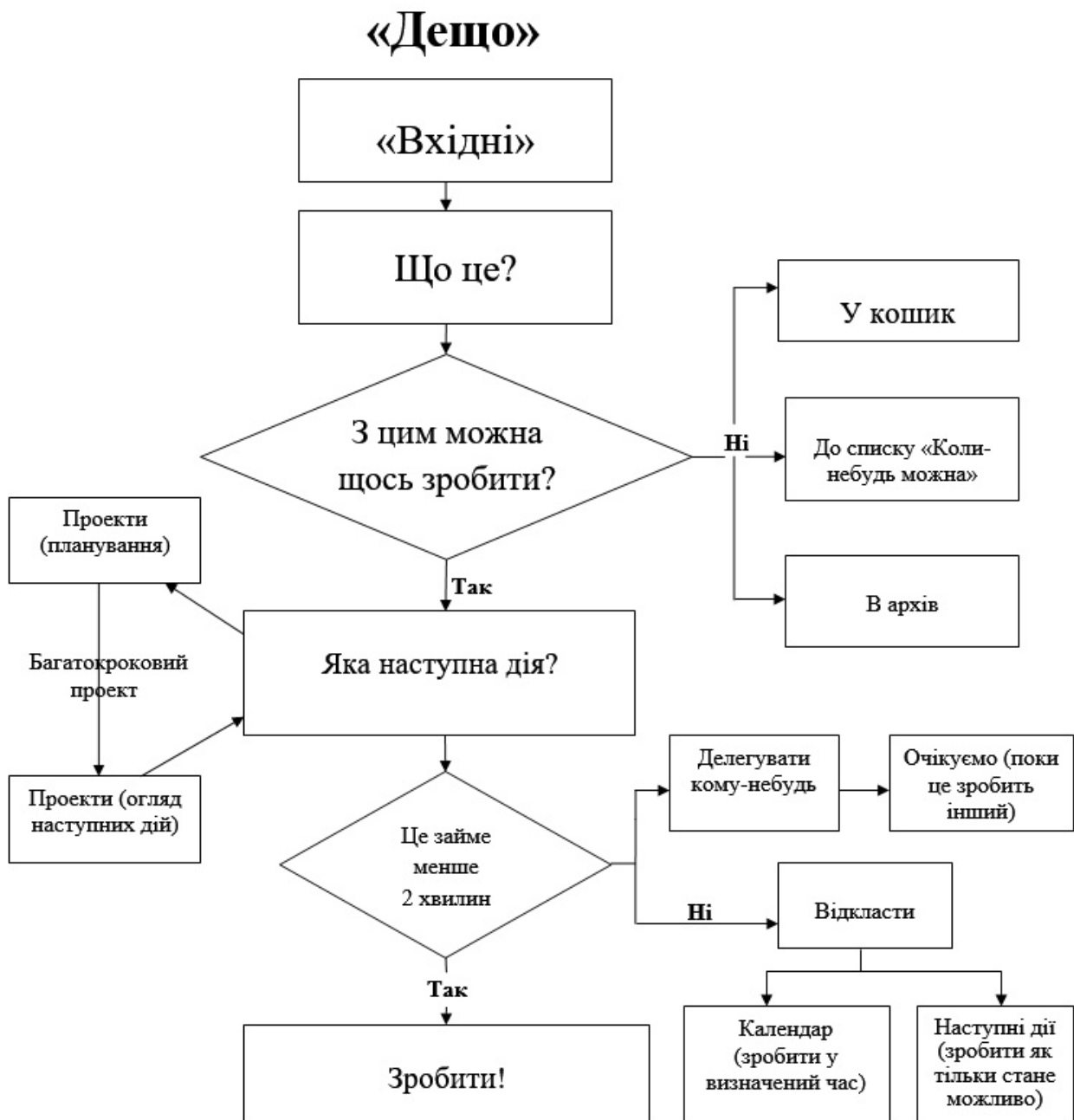
Такий чесний і педантичний спосіб контролю часу дозволяє побачити, на що дійсно витрачається час, виявити «поглиначів часу» і прийняти точкові заходи щодо їх усунення.

Хронофаги (або «поглиначі часу», «пожирачі часу») – один з термінів тайм-менеджменту, що позначає будь-які об'єкти, що заважають і відволікають від основної діяльності (роботи та інших запланованих справ). Хронофаги можуть бути живими (наприклад, колеги з пустопорожніми балачками, друзі з порожніми дзвінками, люблячі поговорити і т.д.) або неживими (комп'ютерні ігри, телевізор та ін.). До найбільш розповсюджених хронофагів належать:

- нечітка постановка мети;
- відсутність пріоритетів у справах;
- спроба занадто багато зробити за один раз;
- відсутність достатнього уявлення про майбутні завдання і шляхи їх вирішення (неясні очікування керівника);
- погане планування робочого дня;
- особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл;
- неефективне зберігання документів та іншої інформації;
- недостатність поділу праці, виконання чужої роботи, нездатність сказати «ні»;
- відривають від справ телефонні дзвінки, листи і розмови;
- поспіх, нетерпіння;
- неповна і / або несвоєчасна інформація, яка веде до необхідності «гасити пожежу»;
- відсутність самодисципліни;
- невміння довести справу до кінця;
- неефективні наради;
- обговорення складних питань без належної підготовки;
- синдром «відкладання»;
- бажання знати всі деталі, перш ніж діяти;
- невміння делегувати (або його відсутність);
- недостатній контроль за виконанням того, що делеговане;
- занадто часті поїздки;
- справи, які можна вирішити по телефону, переносяться на особисту зустріч;
- список можна продовжити...

*Список завдань, або To Do List* - це перелік запланованих дій. Списки завдань зручні тим, що дозволяють не тримати необхідні до виконання дії в голові. Завдання являє собою коротку фразу, яка відображатиме, що потрібно виконати. Після завершення дії поруч із завданням, як правило, ставиться галочка, чи рядок з нею викреслюється. Багато задач можна деталізувати, утворюючи ієрархію. Велике завдання може розбиватися на більш дрібні і конкретні, що допомагає краще зрозуміти, які кроки необхідно зробити. Найбільш популярне і різнобічне застосування списки завдань знайшли в методі *Getting Things Done*.

*Getting Things Done.*



**Основні процеси тайм-менеджменту.**

В управлінні часом можна виділити наступні процеси:

*Постановка мети.* Перше що потрібно зробити – вибрати мету для більш чіткого розуміння, на чому потрібно сфокусувати свої сили і час. Потрібно вибрати глобальні цілі, яких ми хочемо досягти в перебігу 15-20 років. Глобальні цілі потрібно розділити на довгострокові цілі строком від 3 до 5 років. Довгострокові цілі – розділити на короткострокові цілі строком від 3 місяців до 1 року. Короткострокові цілі - розділити на завдання (від 1 години до 3 днів). Кожне завдання – розписати на кроки.

*Збір інформації.* Щоб найменшими зусиллями домогтися виконання поставлених завдань, нам потрібно зібрати потрібну інформацію і позбутися від інформаційного шуму.

*Планування.* Після того як інформація зібрана, переходимо до планування досягнення наших цілей.

*Розстановка пріоритетів.* Коли складено план і досягнення мети розкладені по кроках, будемо розставляти пріоритети для продуктивного використання нашого часу.

*І нарешті, діяти!*

*Делегування.* Якщо завдань багато чи ми хочемо звільнити час під щось інше, потрібно делегувати (передоручити) виконання тих чи інших завдань.

*Мотивація і відпочинок.* Щоб підвищити працездатність – мотивуємо себе і якісно відпочиваємо.

### **Колесо життя.**

Як часто ми не приділяємо належної уваги таким речам, як здоров'я, спілкування з близькими нам людьми, спорт, правильне харчування, відпочинок, саморозвиток і т.д. І внаслідок цього підриваємо своє здоров'я, близькі нам люди покидають нас, отримуємо хронічну втому тощо.

Мета «колеса життя» - нагадувати нам про всі ці важливі речі. Кожна сфера діяльності є спицею в цьому колесі, і щоб воно продовжувало рівно котитися, спиці повинні бути однакової довжини. Якщо ж ми перестаємо приділяти належну увагу однієї зі сфер діяльності, тоді наше колесо життя перетворюється на щось безформне, і далеко ми на ньому не виїдемо.

Як працювати з «Колесом життя»? Кожен для себе повинен визначити свої напрямки діяльності. Їх може бути скільки завгодно, наприклад такі:

- *бізнес* – все, що пов'язано з фінансами;
- *здоров'я* – все, що пов'язано зі спортом, правильним харчуванням і т.д.;
- *саморозвиток* – книги, курси, навчання тощо;
- *відпочинок* – спілкування з родиною, друзями, пікніки, відпустку і т.д.

Необхідно робити орієнтовний план на тиждень, щоб задіяти всі сфери діяльності, іншими словами, щоб колесо котилося без збоїв. Виходить це не завжди (життєві обставини іноді сильніше будь-якого плану), але зате, маючи таку інформацію, ми можемо бути впевнені, що не зациклюємося на чомусь одному, закинувши все інше.

### **Принцип бульдозеру**

Принцип бульдозеру стосується процесів виконання (дій) – просто починаємо робити те, що запланували, враховуючи пріоритети. Будемо як бульдозер – повільно, але вірно просуваємося до своєї мети. Декілька рекомендацій стосовно цього принципу:

*План.* Спочатку сплануємо весь день досконально.

*Приготування.* Приготуємо весь потрібний інструмент і пристосування, щоб потім не відволікатися.

Наведемо порядок. Приберемо все зайве, що буде відволікати нашу увагу. Приберемо весь пил і бруд.

Автоматизуємо. При роботі максимально зручно розташуємо своє тіло, якщо є можливість сісти - сядемо, лягти - ляжемо, підвищуючи свою продуктивність.

Входимо в роботу плавно. Якщо треба багато зробити - не поспішаємо, робимо все з почуттям, з толком, з розстановкою. Будемо поспішати - взагалі нічого не вийде.

Не працюємо до втоми. Робимо рівномірні перерви.

Намагаємося максимально зосередитися на виконуваному завданні – по можливості виключаємо відволікаючі фактори.

Сила волі. Працюємо плановірно. Не намагаємося виконати завдання з наскоку – даремно витратимо час. Використовуємо методіку: два кроки вперед, один назад.

При вдалому виконанні завдання будемо скромними, не афішуючи свої успіхи.

У разі, коли все валиться з рук, поставимося до цього з гумором, гарненько відпочинемо і спробуємо знову виконати завдання.

По закінченні роботи приберемо все на своєму місці, не залишаючи гору паперів і бруду.

### **Як налаштувати себе на роботу**

Перед виконанням завдання читаємо всі цілі, які ми поставили перед собою, усвідомлюємо, що виконання цього завдання наблизить нас до них. Виконуємо як мінімум по одному завданню на день. Після виконання завдання заохочуємо себе (їмо щось смачне, відпочиваємо, тобто придумуємо собі заохочення, невелике, але приємне).

### **Метод якоря.**

Налаштовуючись на виконання завдання, створюємо невеликий ритуал: включаємо одну і ту ж музику; випиваємо чашечку кави, з'їдаємо шоколадку і т.п.

### **Метод швейцарського сиру**

Ділимо завдання на дрібні кроки і починаємо виконувати ті, які хочемо в даний момент. Вибираємо найлегші кроки спочатку, а потім переходимо до більш складних. Ділимо завдання якомога дрібніше. І ... робимо що-небудь, що наблизить нас до мети!

### III. Управління часом в суддівській діяльності

Проблеми з часом можуть мати місце у всіх: судді не є виключенням.

Щоб з'ясувати, якою мірою це стосується конкретного судді, можна провести звичайне тестування ( або самотестування).

Ознаки, які свідчать про наявність у судді проблеми з часом :

- суддя працює надурочно (кілька годин після закінчення робочого часу);
- залишок справ поточного періоду перевищує рівень їх надходження (потрібно співставити кількість одержаних справ і матеріалів для розгляду та зданих ( розгляд яких завершено); оцінити динаміку);
- суддя порушує строки розгляду справ ( як правило посилаючись на надмірне навантаження);
- суддя невчасно виготовляє повний текст судового рішення ( ця інформація фіксується автоматично);
- перед відпусткою та тривалими святами – аврал ( справ до розгляду призначено значно більше, ніж у звичайні дні, інтервали між справами незначні, частина справ відкладається).

Якщо навіть частина із цих ознак Вам добре знайома - у Вас проблема з часом, яку потрібно вирішити, оскільки наслідок буде неприємним.

Чи можна не вирішувати цю проблему. Так, певний час її можна не помічати, можна знайти собі виправдання, можна її забути тощо, однак все одно вона змусить Вас про себе подумати більш серйозно.

Проблему з часом можна вирішити ситуативно, тобто сьогодні і на тепер. Наприклад, піти у відпустку, за цей час відписати справи, написати проекти майбутніх рішень тощо. Результат Ви отримаєте, однак нетривалий.

Якщо Ви хочете отримати тривалий результат, до вирішення проблеми з часом слід підходити системно.

З чого слід почати? З ідентифікації проблеми.

Слід визначити : якої вона природи, якого вона рівня, де її коріння, який ресурс необхідний для її вирішення, які наслідки вона може мати.

У суддівській діяльності вирішення проблеми часу можливо на чотирьох основних рівнях:

- особистий рівень ( суддя) ;
- рівень мікрокоманди ( суддя, секретар, помічник);
- рівень всього суду ( суддя, інші судді цього суду, апарат цього суду);
- рівень всієї судової системи ( суддя, судовий корпус; ДСА, РС).

Ці рівні існують об'єктивно і це слід завжди враховувати. Чим вищим є рівень, тим більшими є його ресурси (аналіз таблиці) .

Водночас, це не означає, що вирішення будь-якої проблеми слід переносити на вищий рівень, оскільки чим він вищий, тим меншими є засоби контролю за ним з боку самого судді.



Так, якщо суддя не встигає особисто виконати певну роботу, він може делегувати її виконання своєму помічникові або консультанту суду. Наприклад, знайти всю наявну судову практику з певного питання до конкретного строку. При цьому у судді є значно більше можливостей проконтролювати роботу власного помічника, ніж роботу консультанта, який знаходиться у підпорядкуванні керівника апарату суду та керівника відповідного відділу апарату, і може отримати паралельно й інше завдання, виконанню якого надасть перевагу.

Отже, принцип має бути таким: мінімальний ресурс, максимальний контроль, ефективний результат.

Кожному з рівнів притаманні свої методи тайм-менеджменту.

На особистому рівні:

- планування часу ( дня, тижня, місяця ...);
- сортування справ;
- режим “не турбувати”;
- вміння говорити “ні”;
- делегування ...

На рівні мікрокоманди:

- розподіл обов'язків;
- формулювання завдання;
- пояснення завдання;
- контроль за виконанням завдання;
- заохочення ...

Рівень суду та рівень судової системи є макрорівнями зі значними ресурсами.

На макрорівнях застосовуються такі методи:

- регулювання навантаження;
- спеціалізація;
- графіки;
- колективне делегування;
- управління ресурсами ...

За наявності часу можна задати слухачам питання який рівень вони хотіли б навчитися застосовувати (здійювати) та чому?

Доцільно також пояснити, що метою даного курсу загалом є ознайомлення суддів із загальними методами тайм-менеджменту ( щоб у подальшому вони мали змогу їх застосувати за необхідності), а також навчити їх використовувати окремі із наявних методів, які є найбільш ефективними та не потребують значних ресурсів.



## IV. Ефективне використання суддею часу в контексті вміння говорити «ні»

Кожному судді, чи іншому керівникові, посадовій особі, або кваліфікованому юристу щодня доводиться вирішувати безліч найрізноманітніших проблем як виробничого, так і особистого характеру. Поточні справи щоразу затягують його, відволікаючи від вирішення дійсно важливих завдань, тому людина, яка не може протистояти цій хвилі, та не зможе планувати свій час - зрештою буде відставати на професійному рівні від своїх колег і, як наслідок, марно витратити свій час.

Аби цього не сталося, іноді необхідно зупинитися і вирішати для самого себе, що саме потрібно робити, а що ні. Саме в такі моменти виникає необхідність сказати «ні», наприклад:

- своєму керівникові, у випадку, коли доручена справа за межами Ваших функціональних обов'язків, оскільки для її виконання потрібно витратити власний час;
- своєму колезі, що ви не зможете підготувати за нього звіт, надрукувати, або роздрукувати якусь інформацію, або відповісти на його запитання, які не досить важливі аби марно гаяти свій час;
- своїм друзям, що Ви не зможете позичити їм грошей до наступного тижня, або поїхати з ними наразі по якихось справам, оскільки у Вас є свої справи, які також потребують не меншої уваги;
- своїм підлеглим, що Ви не надаватимете третього відгула протягом поточного місяця, оскільки підготовка підлеглими інформації, що стосується розгляду справ (роздруківок, списків справ, поштових та телефонних повідомлень сторін) повинна бути організована на вищому рівні та робитись саме за їх участю, а не за Вашою;
- учасникам процесу поза залом судового засідання.

Можна нескінченно збільшувати перелік запланованих справ, але на їх виконання просто бракуватиме часу, до того ж часто такий список містить і справи менш важливі, а то й просто непотрібні. Встановлення пріоритетів допомагає позбутися більшості таких справ, але завжди існує велика спокуса робити те, що подобається, а не те, що потрібно. Тому насамперед варто навчитися говорити «ні» самому собі. Вміти говорити «ні» – означає уникати мимовільних поривів віддатися улюбленому заняттю й відкласти на потім більш важливі справи. Це досить важко, особливо коли завдання більш високих пріоритетів складніші й менш цікаві. Але без цього суддя ризикує загубити відчуття плину часу, втратити управління власним життям, розгубити цілі й цілком потрапити під вплив мимовільних бажань.

Уміння говорити «ні» самому собі розвивається в силу того, як суддя опановує навичку самоуправління, виробляє власну систему й починає розуміти різницю між скороминущими захопленнями й перспективними цілями.

Тільки навчившись говорити «ні» самому собі, можна переходити до наступного етапу – вчитися говорити «ні» іншим. І це є неодмінна умова: якщо

людина не може приборкати самого себе, вона ніколи не зможе протистояти навіть незначному тиску інших людей.

Уміння говорити «ні» іншим – тонка наука, що вимагає обережного, виваженого підходу, оскільки навіть в тих стандартних ситуацій, де сказати «ні» є єдиним правильним рішенням, воно інколи це може призвести до вельми несприятливих наслідків.

Форма, в якій надається відмова, багато в чому залежить від типу контактної аудиторії. Тактика відмови принципово відрізняється залежно від того, який рівень у соціальній, організаційній чи виробничій ієрархії займає ця посадова особа, Ваш керівник чи досвідчений юрист, який є стороною по справі, якій необхідно відмовити.

В теорії управління часом завжди виділяють певні особливості вміння говорити «ні», які мають три основні контактні групи – це люди, рівні за статусом, люди нижчого та вищого статусу.

Першу контактну групу становлять люди умовно нижчого, за Ваш, статусу. Це, насамперед, підлеглі, сторони по справі, та випадкові відвідувачі. Дуже часто люди цієї групи зловживають часом, вимагаючи до себе підвищеної уваги у незначних справах. Безневинна фраза: «Чи не знайдеться у Вас для мене хвилинка?» – переважно означає: «Чи можна відволікти Вас на невизначено довгий час?». Тому необхідно навчитися швидко розпізнавати, наскільки важливою є справа, з якою звертається до Вас людина, і припиняти на самому початку розмови спроби перевалити на Вас її власні проблеми, але при цьому не слід забувати, що бувають випадки, коли люди дійсно допомозі потребують Вашої допомоги, а іноді це допомагає вирішенню загальних, у тому числі й Ваших власних, завдань.

Аудиторію з більш високим статусом складають, насамперед, Ваше безпосереднє керівництво та люди, від яких Ви, так чи інакше, залежите. Досягнення незалежності – важливе надбання, але бути абсолютно незалежним неможливо. Уміння говорити «ні» людям з більш високим статусом – істотний крок до знаходження такої незалежності. При спілкуванні з людьми цієї групи найскладнішою є ситуація, коли керівник реально не уявляє й не хоче уявити, наскільки здійсненним є дане ним завдання. В результаті Ви отримуєте зовсім нездійсненну в даних обставинах роботу або Вам установлюють нереальні терміни її виконання.

Тут необхідно пам'ятати, що більшість людей найчастіше зацікавлена не в ідеальній якості, а у швидкості виконання, тому в даному випадку потрібно переконати його в нереальності виконання його завдання у швидкому ритмі.

До аудиторії рівного статусу належать колеги по роботі, друзі, тощо. Ця контактна група найбільш складна з погляду вміння говорити «ні». Тут потрібна певна обережність і виваженість. Люди цієї групи мають потребу у Вас не більше, ніж Ви в них. Тому, говорячи «ні», потрібно ретельно підходити до оцінки ситуації, дотримувати почуття міри, щоб не перестаратися із власною неприступністю. З іншого боку, дуже часто прохання цієї контактної аудиторії швидко забуваються самими прохачами або ж починають розцінюватися ними як справи малозначні. Тому потрібно навчитися розпізнавати такі прохання й припиняти їх на самому початку. Взаємовідносини із цією контактною групою можуть ускладнюватися ще

й тим, що люди самі не можуть сказати Вам «ні». Коли колега береться виконати доручення тільки тому, що не може сказати Вам «ні», дуже ймовірно, що він буде затягувати з його виконанням, а може й зовсім залишить невиконаним. У результаті Ви гасте час на очікування, замість того, щоб діяти. Проблеми залишаються невіршеними, досягнення цілі відсувається на невизначений час.

Але при всьому вищенаведеному, необхідно пам'ятати, що в той час, коли виникне бажання сказати «ні», необхідно бути послідовними і наполегливими, та не давати втягти себе в дискусію, потрібно слідувати, за тим, щоб розмова йшла по суті і не переходила в площину особистих оцінок і вибачень.

Уміння говорити «ні», а саме у роботі судді – дуже складне для оволодіння вміння, адже спокусі сказати «так» можна знайти безліч виправдань: Вам подобається ця робота та нескладно це зробити, Ви не хочете скривдити товариша тощо. Часто така слабкість призводить до небажаних наслідків, тому необхідно виявляти твердість і рішучість там, де це необхідно. Деякі психологи радять фіксувати в спеціальному блокноті ті моменти, коли Вам не вдалося відповісти «ні». Потрібно оцінити, в яких ситуаціях і при спілкуванні з якими людьми таке відбувалося частіше. Треба описати почуття, які відчувають вами в такі хвилини, а також продумати, як слід було себе повести в тій чи іншій ситуації.

«Ні» – це величезний резерв економії часу, свого й чужого. Навчившись говорити «ні», буде можливо підняти свій авторитет, оскільки люди більш прихильно сприймають пряму відмову, чим прикриті мрячними обіцянками відкладання рішення проблеми. Тому, як вбачається з практики повсякдення, сказати «так» і не виконати обіцянку набагато гірше, ніж твердо сказати «ні».

У першу чергу необхідно засвоїти самому і дати зрозуміти колегам, що вони повинні поважати те, чим ви займаєтеся в даний момент. Це дуже значимий нюанс.

Ніхто краще за вас не знає, можете Ви в цей момент (або найближчим часом) відволіктися від основної роботи, щоб допомогти комусь з колег, чи це нереально, наприклад через надмірну завантаженість або наявність термінової роботи. Якщо Ви не зумієте цього зробити, то велика ймовірність, що через деякий час люди будуть користуватися тим, що Ви не можете сказати «ні». Поважайте себе і свою роботу і рішуче змусьте це робити інших.

До речі, ось Вам практична порада – роздрукуйте та розмістіть у себе на робочому місці таке речення: "Маю повне право рішуче сказати «ні», якщо (1) для згоди немає достатніх підстав; (2) це не є моїм пріоритетом або (3) відволікає мою увагу від основних цілей.

Кажучи «ні», необхідно робити це шанобливо відносно людини, якій Ви відмовляєте, але в той же час рішуче і твердо. Ні відтінком голосу, ні жестом Ви не повинні показувати навіть тіні збентеження або почуття провини через те, що доводиться відмовити колезі. При цьому, будьте тактовні та відмовляйте так, щоб людина зрозуміла, що Ви відкидаєте не його особисто, а завдання.

Пропонуємо Вашій увазі послідовну інструкцію, як сказати «ні»:

*Крок перший – «Внутрішня рішучість».*

*Скажіть спочатку «ні» самому собі: «Ні, я цього робити не буду, і зараз скажу про це».*

*Крок другий – «Озвучення відмови».*

Використовуючи особові займенники «я», «мене», «мені», коротко і чітко дайте невеличке обґрунтування Вашої відмови: «Я цього робити не буду, з огляду на...»; «Мене це не влаштовує тому, що...», «Мене це не цікавить, оскільки...»; «Мені це не підходить через те, що...», «Мені це не потрібно, бо...».

*Крок третій – «Пауза для вислуховування провокацій співрозмовника».*

Ви робите паузу (мовчите), спокійно вислуховуєте співрозмовника аж поки він не замовкне. Будьте готові, навмисно чи випадково, але Ваш партнер використає одну з двох стратегій:

- провокація невпевненістю: «Але я ж сам з цим не справлюся», «Без Вас нічого не вийде» і т.д.;
- провокація агресивністю: «Ах так! ... Тоді ми Вам...»; «Ви втрачаєте свій шанс...» (приховане залякування) і т.д.

*Крок четвертий – «Три повторення».*

Дайте співрозмовнику зрозуміти, що Ви його почули: «Я Вас уважно вислухав і зрозумів, що...»; «Це нова для мене інформація...», а далі повертаємось до кроків два і три: "...але Я цього робити не буду, ТОМУ ЩО...".

**Коментар до кроку першого.**

Якщо Ви самі для себе не вирішили, чи варто відмовляти, то партнер це відчуж і може подумати, що Ви: «прикидаєтесь, приховуючи свої бажання», «набиваєте ціну», «хочете отримати додаткові вигоди», і скоріше за все буде наполягати на своєму. Навіть якщо він не досягне свого, він образиться на Вас, вирішить, що його «водять за носа» і т.д. тобто без внутрішньої рішучості відмова або не вдасться, або буде неповноцінною.

**Коментар до кроку другого.**

Використання пропонуванних займенників замість невизначених формулювань – одна з ключових характеристик упевненої поведінки. Слідкуйте за цим! Якщо Ви не називаєте себе, це завжди тлумачиться як невпевненість.

Коротке і чітке обґрунтування є ознакою впевненості. Агресивна відмова взагалі не містить обґрунтування, невпевнені люди починають з обґрунтування, грузнуть у ньому, і в кінцевому рахунку взагалі забувають вимовити ключове слово "ні" ("Адже і так все ясно!" – але в тому то й справа, що не ясно!). Тому: спочатку відмову, а потім – коротке і чітке обґрунтування.

**Коментар до кроку третього.** З першого разу жодна людина не розуміє. Це закон. Залишаються неясності, які співрозмовник захоче з'ясувати. Не перебивайте співрозмовника – це тільки затягне розмову і дратуватиме його. На провокації реагувати також не треба. Їх потрібно вислуховувати і перечікувати. Провокації будуть змінювати одна одну, тому:

- а) не заперечуйте!

- б) не ставте запитань!
- в) не вступайте в дискусії!

**Коментар до кроку четвертого.** В теорії тайм-менеджменту існує думка, що для дійсно ефективної відмови, треба її повторити тричі. Якщо Ви до цього не готові, то й починати не варто.

Утримайтесь також і від пропозиції "трохи подумати", якщо вже зараз знаєте, що в подальшому все одно відмовитесь. Навіщо давати людині помилкову надію? Коли з'ясується, що Ви не будете робити те, про що Вас просили, людина почуватиметься удвічі образливіше: "Обнадіяла і відмовила! А може, за цей час могли б знайтися інші помічники?".

В деяких ситуаціях доцільно відповісти відмовою навіть своєму керівництву. Зрозуміло, при цьому потрібно проявити більше такту, ніж при відмові підлеглим або рівним за посадою колегам. Дуже важливо показати керівникові, що Ви готові виконати його прохання, однак, при цьому, обов'язково потрібно згадати, що Вам потрібно час, щоб оцінити, чи зможете Ви виконати це доручення без збитку для основної роботи. Якщо Ви бачите, що нове завдання є короткостроковим і не створює перешкод для виконання звичайних обов'язків, то слід взятися за нього негайно. В іншому випадку слід надати начальнику графік Вашого вільного робочого часу, який Ви можете присвятити виконанню позапланового доручення, не завдавши шкоди виконанню основної роботи. При цьому рекомендується підготувати зустрічну пропозицію з приводу виконання завдання: наприклад, можна запропонувати відсунути терміни завершення основної роботи або запропонувати свій термін виконання доручення. Крім того, можна попросити взяти собі в помічники одного або кілька співробітників, а в останньому випадку ще й організувати їх роботу. Зрештою начальник або буде змушений прийняти одне з Ваших пропозицій, або (що швидше за все) просто передоручить виконання завдання іншому співробітнику.

Завжди необхідно розуміти, коли Ви зайняті дійсно власними справами, а коли – чужими. Отож, витрачайте свій основний робочий час на власну роботу – навчіться казати "ні". Одним із чинників кваліфікації судді є вміння говорити "ні".



## V. Ефективне використання суддею режиму «не турбувати»

Ефективне використання робочого часу великою мірою залежить від планування суддею свого робочого часу. Вважається, що день краще всього починати в один і той же час. Дехто з керівників для більш ефективного результату роботи, розпочинає свій робочий день раніше за підлеглих, щоб до його приходу у підлеглих була можливість уточнити завдання і вжити всіх необхідних заходів для успішного подолання труднощів та вирішення справ. Також день краще почати з важких справ, а другу половину дня – легких. Така послідовність обумовлена не тільки наростанням втоми, але й тим, що після обіду підлеглі, контакти з якими в першій половині дня обмежені, часто приходять із проханнями про допомогу, поясненнями тих чи інших завдань. Тому в другій половині краще займатися справами, які не вимагають великої зосередженості.

Кожному судді, як і кожній людині потрібно серйозно і сумлінно підходити до організації свого робочого дня, розподілу часу взагалі, інакше це може призвести до ризику потрапити у пастку, яку сам собі й влаштував. Тож очевидно, що розподіляти справи і час, витрачений на них, слід так, щоб його вистачало на всі справи, і, звичайно ж, не варто забувати про відпочинок. Наступне, на що слід звернути увагу, — це класифікація справ за ступенем важливості, а також розподілу та розчленування на елементи кожного серйозного заходу. Не слід випускати з уваги різні засоби, що допомагають організувати час (різного роду органайзери, мобільні додатки, комп'ютерні програми).

Ефективний тайм-менеджмент обов'язково враховує коливання працездатності людини. Вважається, що наша працездатність і активність протягом дня має 2 спади і 2 підйоми (у жайворонків вище перший підйом – припадає на першу половину дня, а у сов вищий підйом – на другу половину дня).

Після фази вищої активності настає двогодинний період, коли організм працює в ошадному режимі.

Один із спадів і у жайворонків, і у сов припадає як раз на післяобідній час.

При плануванні робочого часу ці коливання працездатності враховуються і використовуються (Закон Стіва Тейлора – порядок ваших дій впливає на ефективність роботи). Згідно з цим Законом, якщо відчуваєте приплив сил і бадьорість, пропонується не займатися рутинною роботою, в цей час треба займатися важливими справами.

А якщо енергія спадає, треба займатися менш важливими справами.

Виходячи з цього, тайм-менеджмент пропонує техніки організації робочого дня. Всі вони мають рекомендаційний характер і можуть слугувати лише імпульсом для складання свого розпорядку.

### **Правила початку дня:**

Починайте день з позитивним настроєм.

Починайте роботу, по можливості в один і той же час.

Перегляньте план, складений напередодні.

Ранок – для складних і важливих справ.

Привчайте себе до миттєвого входження в робочий стан, ввімкніть себе як

лампочку клацанням кнопки.

### **Правила середини дня:**

Уникайте незапланованих імпульсивних дій.

Невеликі однорідні справи виконуйте серією (завдяки безперервності та концентрації на процесі досягається економія часу).

Працювати слід антициклічно, тобто на початку дня доцільно займатися найважливішими справами, а в більш неспокійний період дня – менш важливими.

Своєчасно робіть паузи і дотримуйтеся розміреного ритму професійної діяльності.

### **Правила завершення робочого дня:**

Усі розпочаті невеликі справи намагайтеся завершити протягом одного дня.

Необхідний контроль за результатами.

План на наступний день складайте ввечері.

Кожен робочий день має завершуватися запитаннями: Що я зробив? Що я не зробив? Що залишилося?

Для управління такою тонкою матерією, як час, контроль особливо важливий.

Л. Зайверт (один із авторів напрямку «тайм-менеджмент») пропонує метод «п'яти пальців». Метод є елементарною технікою, в якій за кожним пальцем руки закріплюється один із параметрів якості, досягнення мети.

Достатньо подивитися на долоню руки і за першими назвами пальців згадати параметри, на основі яких здійснюється контроль.

М (мізинець) – думки, знання, інформація. Процес мислення. Що нового я сьогодні узнав? Які знання придбав? У чому зросла моя компетентність, посилювався професіоналізм? Які нові та важливі ідеї у мене з'явилися?

П (підмізинний) – близькість до мети. Чого я сьогодні досяг?

С (середній палець) – духовний стан. Яким сьогодні був мій настрій? Що було пов'язано з позитивними емоціями і високою мотивацією?

В (вказівний) – послуга, допомога, співпраця. Чим я сьогодні допоміг іншим? Чи покращилися мої взаємовідносини з колегами (чи навпаки)? З ким відбувся конфлікт?

В (великий) – фізичний стан, бадьорість. Що я сьогодні зробив для мого здоров'я, підтримки моїх фізичних сил?

«П'ятипальцевий» метод підсумкового контролю зручний перш за все своєю компактністю і при всій своїй простоті може бути дійсно серйозним аналітичним інструментом.

Якщо певний період протягом робочого часу спостерігати за своїм організмом та робочим бажанням, то можна побачити, що кожна людина зможе встановити для себе певні біоритми, які включають в себе й час, на який припадає так званий «пік активності». Саме в цей період необхідно працювати з максимальною ефективністю та включати режим «не турбувати». Він може полягати в обмеженні телефонних дзвінків (шляхом делегування відповідей на телефонні дзвінки по робочому телефону помічникові або секретареві, вимкнення звуку на мобільних

телефоні пристроях, відключення будь-яких сповіщень), доступу до мережі Інтернет (не витрачати цей час на читання новин чи іншої інформації у соціальних мережах), доступу до робочого місця судді сторін у справах, колег, та інших осіб, оскільки, при такому зосередженні виконується значна частина важливої роботи, запланованої за графіком.

Саме при такій організації праці у повній мірі діє загальновідомий Закон Парето або принцип Парето, коли 20% зусиль дають 80% результату.

По завершенню запланованої роботи можна відповісти на пропущенні телефонні дзвінки, зустрітися із колегами тощо. З іншого боку, такі справи можна заздалегідь вносити до свого робочого плану на день, тобто виділяти годину або дві саме на спілкування із колегами, вирішення певних виробничих завдань із помічником та секретарем судового засідання, працівниками апарату суду. При плануванні робочого дня на вказані цілі краще виділяти час наприкінці робочого дня, коли зростає втомленість і втрачається активність.

Як би ретельно не склалися плани, протягом дня часто виникають не заповнені діями проміжки часу. Вони можуть виникати з різних причин: сторони запізняються у судове засідання або взагалі судове засідання було відкладено, раніше скінчилася нарада, тощо. Найчастіше судді вивільнений позапланово час заповнюють поточними справами, які переважно не є ані терміновими, ані важливими. Позаяк навіть поверхневий аналіз робочого дня судді свідчить, що сукупна кількість таких проміжків займає значну частину робочого дня, витрачати її на незначні справи щонайменше нераціонально. Тому свій вільний час використовуйте для виконання запланованих завдань.

Разом із цим, кожен працівник має право на відпочинок та, інколи, дозволити собі увімкнути режим «не турбувати» і заповнити цей час своїми справами, а, можливо, й для обмірковування поточних та майбутніх справ, підвищення кваліфікації і самоосвіти. Взагалі вибір для заповнення пауз достатньо широкий, і, зрештою, не так важливо, чим саме вони будуть заповнені, - головне, щоб заняття, якому працівник присвятить цей час, було обране свідомо і приносило користь чи принаймні задоволення.

Існує декілька реальних механізмів або технік які допомагають у перерозподілі свого часу. Якщо фахівець ними володіє, тоді може їх використовувати для кращого планування усього життєвого простору.



## VI. Ефективне планування часу. Пріоритети

Правильне визначення цілей у плануванні і пріоритетів дій судді є основними чинниками (факторами), які визначають ефективність планування часу суддю.

Планування часу судді являється одним з основних принципів-етапів тайм-менеджменту судді і воно буде ефективним у разі досягнення позитивної (корисної) результативності в організації роботи судді при значно менших часових, матеріальних, психологічних та інших витратах. Планування часу судді складається з цілей, які бажає досягти суддя в певний період часу (визначення та формулювання мети (цілі), розробка плану досягнення цих цілей і виділення пріоритетів (першорядних завдань для виконання).

Цілі планування часу судді залежать від періоду планування, які можна поділити на поточне (до шести місяців), річне та стратегічне (три і більше років). Бажано, щоб суддя планував свою роботу на тривалу перспективу, хоча б на три роки, обов'язково на наступний рік, а також на поточний період. Такі плани мають бути складені у письмовій формі.

Цілями планування можуть бути отримання нових професійних знань та практичних навичок, які бажає досягти суддя (наприклад, поглиблених теоретичних знань та практичних навичок у застосуванні норм права, що регулюють певні інститути або відносини і як наслідок здійснення якісного судочинства у розумні строки). Також на планування впливає необхідність виконання вимог чинного законодавства щодо підвищення кваліфікації.

Під час розробки плану досягнення цих цілей суддя має враховувати наступне.

Суддя працює в державній установі – суді, а також в колективі з помічником та секретарем судового засідання, де він має бути формальним та неформальним лідером. У зв'язку з цим, планування роботи судді необхідно узгоджувати разом з планом роботи суду і підлеглих.

В кінці кожного року в суді обговорюється і затверджується план роботи на наступні півроку та на рік. В цьому плані можуть бути передбачені заходи з безпосередньою участю судді. (наприклад, узагальнення судової практики, проведення навчань з працівниками апарату суду, тощо) Крім того, регіональні відділення НШС та апеляційні суду пропонують на наступний рік календарний план проведення занять з суддями по конкретним питанням. В цих заходах необхідно не тільки приймати участь, а й готуватись до них. В щорічнику ці дні мають бути звільнені від будь-якої судової роботи. Підготовка до навчань полягає у ознайомленні з відповідними законодавством, науково-практичною літературою, судовою практикою ВС, ВСС, апеляційного суду. З урахуванням власної судової практики суддя повинен розуміти які питання становлять найбільшу складність і намагатись внаслідок навчання з'ясувати для себе відповіді на них. Для цього необхідно передбачити певний час.

Поточне планування судді має враховувати заплановані заходи стратегічного та річного планування суду, самого судді, його помічника та секретаря. Безумовно, на рік необхідно визначити дні, які відповідно до законодавства після свят визнаються неробочими). Воно поділяється на основні складові роботи судді, а саме: вивчення і розподіл пошти, підготовки справ до розгляду, розгляд (слухання)

справи, виготовлення процесуальних документів, самопідготовка (вивчення новел законодавства, наукової літератури, судової практики вищих судів, і перш за все по перегляду власних рішень), контроль за роботою підлеглих, в тому числі за своєчасним зверненням рішень до виконанням. Суттєвим чинниками ефективності поточного планування являються правильний розподіл обов'язків помічника та секретаря (йдеться, в тому числі про делегування підлеглим частини повноважень), вміння передбачити час необхідний на розгляд кожної призначеної справи.

Під час роботи, особливо недосвідченому судді бажано використовувати хронометраж – метод вивчення витрат часу за допомогою фіксації і вимірів тривалості виконуваних дій. Хронометраж дозволяє провести «аудит» та «інвентаризацію» часу, виявити «поглиначів часу». Рекомендується записувати всі свої дії з точністю до 5-10 хвилин протягом хоча б двох тижнів.

Також важливо постійно оцінювати свою роботу з точки зору запланованого і виконаного з визначенням причин невиконаних завдань і врахування власних недоліків та інших несприятливих чинників у подальшому плануванні.

Ефективність планування неможлива без визначення пріоритетів, тобто найбільш важливих, суттєвих та нагальних завдань серед інших запланованих або таких що виникають в процесі роботи судді, з одночасним визначенням що робити з іншими завданнями (матриця Ейзенхауера – поділ справ на 4 види: важливі і термінові – критична ситуація і тому виконуються без зволікань, важливі і нетермінові – можливо зробити при першій можливості зі встановленням часових рамок, неважливі і термінові – можливо делегувати підлеглим, неважливі і нетермінові - які можна відкласти, а іноді і забути).

Ці пріоритети мають визначатись щоденно на майбутній день, щоранку на сьогоднішній день, на тиждень, на місяць і таке інше. Для цього слід використовувати щоденний органайзер.

## VII. Делегування повноважень суддею

Якщо до закону Парето ставитись серйозно, то наше завдання ми бачимо у його реалізації на практиці – досягнення оптимального співвідношення між часом роботи і її об'ємом. Поставленим завданням передбачається визначити основні критерії делегування повноважень та створення практичних рекомендацій, які можна впроваджувати у повсякденну діяльність. Але перед цим є потреба зупинитись на окремих загальних питаннях, висвітлення яких допоможе краще розкрити практичні аспекти теми.

Коли говорять про час, то часто в уяві спливає циферблат зі стрілкою, рух якої є втіленням невблаганності та безповоротності. Хіба є щось справедливіше за хронометр? Він визначає рівний відрізок плинності, незалежно від будь-яких умов. Саме годинник є найпершим і найсправедливішим суддею нашої роботи – він знаходиться по той бік добра та зла, він безжальний, примушує нас бігти, коли ми розслабляємось, відчувати вину за незроблене і радість за успіх, його циферблат є показником того, що ми вже встигли і що ще можемо встигнути. Якщо послідовно проводити аналогію, то суддя теж розподіляє право всім однаково, він теж відмірює і зважує вчинки відповідно до рівної міри, а потім публічно оголошує результати своїх зважувань. І в основі рівної міри часу, і в основі рівної міри права лежить еталон, просто в праві цей еталон виглядає більш складним. Наявність еталону вказує на ідеї, на раціональні конструкції, які працюють посередництвом організації матеріальних процесів. І годинник, і суддя діють по певній програмі або процедурі, яка їм не належить, вони її тільки обслуговують. І за реальністю циферблата, як демонстрації плину часу, і за реальністю правосуддя, як демонстрації справедливості, сховано організаційний механізм, про який і йде мова.

Нам відомо, що часом судді управляти потрібно задля кращого виконання повноважень. Наше завдання в цій частині курсу показати один з варіантів того, як саме це можливо робити. Спробувати визначити технологію, застосування якої покаже ефективність результату. Змінюючи тривалість відрізка часу, який витрачається на певну роботу, ми або наблизимо або віддалимо результат. Особливо це актуально для координації різних процесів, які повинні бути синхронізовані – здійснені в одному або різних проміжках часу. Адже, якщо два підпорядковані (взаємообумовлені) процеси можливо провести паралельно протягом одного відрізка часу, то це удвічі збільшить результат, подвоїть ефективність. Тому управління часом тривалості подій і процесів лежить в основі керування самими подіями і процесами і особливо може бути корисним для організації роботи малих груп людей.

Які справи можна доручати іншим? Доручати можна і треба рутинні справи, спеціалізовану діяльність та усі справи, які нам не подобаються. Назворот ніколи не можна делегувати планування роботи, підбір команди, контроль за роботою команди, стимулювання членів команди, оцінку членів команди, винагородження членів команди.

## **Управління ресурсами, які є у розпорядженні судді**

Питання ефективного використання ресурсів є ключовим для організації будь-якої діяльності. Чи використовує суддя якісь ресурси і які він для цього має можливості?

Робочий час судді належить роботі і це - перший ресурс, який використовує суддя. Суддя діє відповідно до визначених процедур, які передбачають взаємодію посад. Тому для виконання своєї функції суддя використовує працю інших людей. Основні ресурси, управління якими дозволяє досягти кращої ефективності уже називались у попередніх доповідях. Наше завдання звернути увагу на практичні аспекти реалізації одного з найефективніших способів тайм-менеджменту.

На перший погляд, можливості судді по використанню ресурсів обмежені. Суддя не може вплинути на навантаження – кількість справ від судді не залежить. Суддя не може вплинути на форму та зміст своїх дій – він діє відповідно до процедури, яку зобов'язаний виконувати. Формально суддя не має підлеглих працівників і не може дати їм вказівку робити щось, що не входить до їх функцій. А що тоді може суддя? Насправді суддя може дуже багато, і шлях до цього лежить в управлінні ресурсами.

На оперативному рівні судочинство забезпечується діяльністю малої групи: суддя, помічник судді, секретар судового засідання. На що витрачається робочий час судді, помічника, секретаря? Що є предметом їх службових зусиль? Питання і просте, і складне водночас.

Інформація надходить в суд із зовні в документарній формі, і від надходження звернення до помещення справи у архів вона послідовно проходить стадії приймання, розгляду, виконання, збереження. Її проходження в суді складається з логічних операцій по обробці даних, які відбуваються у свідомості судді, помічника, секретаря та організаційно-технічних дій, які об'єктивують результати цієї логічної діяльності у вигляді документів. Отже, час витрачається на розумову діяльність, вироблення певних висновків і фіксацію результатів в документі. Тут слід мати на увазі те, що по-перше, справа надходить до судді не одразу – суддя робить тільки частину роботи, а по-друге проходження справи має формальний і змістовний аспекти. Рівень ведення діловодства в справі, до прикладу, і рівень прийняття остаточного рішення - це різні рівні забезпечення одного процесу, які розподілені як функції між різними посадовими особами.

Тому час справи як предмет управління не належить повністю судді – суддя його ділить з іншими посадовими особами, які обслуговують свою частину процесу. І це є підставою для того, щоб уважніше подивитись на організацію офісу судді.

Ми спробуємо на невеликому прикладі показати ефективність одного з способів управління ресурсами – делегування. При цьому, делегування ми розглядатимемо як регулярну процедурну діяльність, що здійснюватиметься в сталих організаційних формах, а не разову акцію.

## **Делегування і контроль**

У великих судах навантаження буває таким, що і судді, і помічники, і секретарі судового засідання перепрацьовують. Особливо це стосується суддів, які вперше

призначені на посаду. Вони часто залишаються після закінчення робочого дня або беруть роботу додому. Разом з ними в цій ситуації перебувають і помічники та секретарі, оскільки їх функції залежать від судді. Ситуація постійного авралу формує специфічне ставлення до роботи – здається, що ніколи не вдасться її зробити. Таке становище не є нормальним, воно є результатом непродуманості організації роботи цієї групи людей. Найбільш ефективним способом вирішення проблеми перевантаження є делегування — передача повноважень судді працівникам офісу судді.

Для визначення повноважень, які суддя може делегувати, потрібно мати на увазі ряд принципових положень.

По-перше, є види діяльності, які суддя не може передати – розгляд справи відповідно до закону і ухвалення рішення. Це його виняткова компетенція і персональна відповідальність.

По-друге, є види діяльності, які суддя може передати тільки в частині. Це стосується обробки справи і виготовлення проектів документів, які потім підписує суддя від свого імені і відповідає за них.

По-третє, передача повноважень судді пов'язана із рядом застережень:

- делегованими можуть бути тільки ті види діяльності судді, за які він відповідає персонально;
- делегованими можуть бути тільки ті функції судді, у передачі яких є необхідність у зв'язку з потребами ефективного використання часу;
- делеговані повноваження повинні бути однорідними з тими, які виконує помічник або секретар, не виходити за межі функцій посади (прийнятними можуть бути тільки ті делеговані суддею функції, які не виходять за межі повноважень помічника судді або секретаря, що визначені законом);
- делеговані повноваження передаються і виконуються на засадах консенсусу;
- делеговані повноваження повинні передбачати форми контролю за їх виконанням;
- не можуть бути делеговані процесуальні функції.

У кожен момент часу кожен працівник може робити тільки одну роботу. Якщо навантаження у судді велике, то він буде змушений або залишати частину роботи незробленою (тягне ефект доміно), або шукати способи більш ефективного використання наявних ресурсів. Інколи зустрічаються судді-перфекціоністи, які все робили самі, нікому нічого не довіряли. Їх девіз – якщо хочеш, щоб було добре – зроби сам. Ці люди дуже швидко впадають в стан хронічної перевтоми і її супутників – апатії, зневіри і навіть відчаю. Є й інші крайнощі: окремі судді делегують все, що тільки можливо. Вони самоусуваються від судочинства і просто імітують його, єдине, що роблять самі – сидять в засіданнях, підписують і проголошують рішення. Прикладом може бути недавня ситуація в одному з судів, де рішення підписувались і направлялись у ЄДРСР, коли самі судді були за кордоном. Це екстремуми, і ми не можемо такі підходи рекомендувати як ефективні. Деякі судді-перфекціоністи з часом еволюціонують до часткового визнання чужої допомоги, вони довіряють зробити по справі частину роботи



помічників або секретареві. А секретар, наприклад, визначає дату розгляду; помічник готує нескладні проекти процесуальних документів. Важливі документи і рішення суддя виготовлює сам. Хоч на перший погляд такий формат роботи і виглядає обґрунтованим, на практиці, однак, він не приводить до значного підвищення ефективності – це кількісний підхід, коли всі види діяльності – розумова і організаційно-технічна виконуються одночасно як стадія загального результату. Прикладом цього може бути вирішення клопотання про призначення експертизи. Суддя в судовому засіданні слухає справу, іде вирішувати клопотання у нарадчу кімнату, складає там текст ухвали, підписує її і проголошує. Він виконує сам обидві частини роботи: інтелектуальну і технічну. А от якщо функції розділити і розвести у часі, то у нарадчу кімнату суддя може прийти з уже готовим проектом ухвали, який підготовлений помічником заздалегідь. І тоді часу для виконання всієї логічної функції і всієї технічної функції потрібно витратити значно менше, просто проконтролювавши зроблене помічником.

Насправді у судді ідеальна ситуація для делегування частини своїх повноважень і йому вкрай вигідно це робити. Ідеальна ситуація саме тому, що посада помічника якраз і призначена для делегування, вона ніби створена для цього. І якщо суддя буде делегувати помічнику самостійне вивчення справи та виготовлення проектів процесуальних документів, то тоді судді залишиться тільки встановити певні форми організаційного контролю за виконанням делегованих повноважень.

Але це означає, що потрібен сталий організаційний механізм делегування та контролю.

Контроль забезпечується, у першу чергу, формалізацією практичних питань, які вирішуються в ході виконання делегованих повноважень. Прикладом такої формалізації може слугувати Формуляр, який створено робочими групами судів першої інстанції. Крім того, контроль забезпечується регулярним звітуванням – доповідями про роботу і об'єктивованими результатами – проектами документів. У всіх цих випадках остаточне рішення і відповідальність лежить на судді, без особистої санкції якого делеговані повноваження не можуть бути реалізовані.

### **Підхід до визначення функцій для делегування**

Визначення функцій для делегування потребує нескладного дослідження, метою якого є визначення можливості та перевірка ефективності делегування.

Завдання: 1) визначення функцій (операцій), які доцільно передати помічнику; 2) створення сталої організаційної форми делегування та контролю (формуляр помічника); 3) перевірка ефективності делегування на підставі хронометрування витрат часу.

Для реалізації завдань по делегуванню потрібно здійснити наступні кроки:

- описати дії судді по обробці справи;
- скласти список типових завдань типового дня;
- розподілити завдання за пріоритетами: 1) важливі і термінові (розгляд поточних призначених справ, винесення та проголошення рішення по ним); 2) важливі і нетермінові (розгляд справ, які призначені на наступний період і прийняття по них рішень); 3) неважливі і термінові

(вивчення, підготовка до розгляду, виготовлення проектів процесуальних документів та інша обробка справ); 4) неважливі і нетермінові — ті, які не впливають на результати виконання функцій судді в короткотерміновій перспективі;

- провести вивчення витрат часу на дії, які можна делегувати (хронометраж);
- визначити хронофаги;
- скласти список повноважень, які делегуються (можливо у вигляді формуляра з переліком питань);
- виробити форму / форми організаційного контролю судді за виконанням делегованих повноважень.

*Проаналізуємо декілька практичних прикладів делегування повноважень судді.*

Частина завдань судді, які потрібно вирішувати терміново, але які не потребують його особистої участі в усіх діях, можуть бути делеговані секретареві судового засідання (організація робочого часу судді) або помічникові задля кращого і оптимального виконання важливих і негайних завдань. Потреба у делегуванні обумовлена нераціональними втратами часу, які не дозволяють судді належно виконувати важливі негайні і першочергові завдання, нечіткістю визначення та дублюванням окремих функцій.

Перелік функцій, які можливо делегувати:

- службові контакти, які не потребують особистої участі судді, приймання і передача кореспонденції;
- вивчення справи, з'ясування можливості відкриття провадження;
- підготовка пропозицій щодо визначення дати судового розгляду відповідно до календаря судді й підходів судді до сортування справ та їх призначення;
- підготовка справ до розгляду;
- виготовлення проектів процесуальних та непроцесуальних документів, які створюються в процесі діяльності судді;
- аналіз та узагальнення стану розгляду справ;
- робота із зовнішніми інформаційними та організаційними ресурсами;
- окремі комунікаційні функції судді (моніторинг інформації, яка впливає на розгляд справ суддею, внутрішня інформація суду, зміни законодавства, публікації у пресі).

### **Види делегування**

Можна розрізнити разове делегування, яке залежить від ситуативної потреби, і постійне (нормативне), яке здійснюється як регулярна діяльність. Разові доручення судді можуть виходити за межі посадових обов'язків секретаря чи помічника і стосуються випадків тимчасової виробничої необхідності.

Ефективне делегування базується на сталій взаємодії судді, помічника судді, секретаря судового засідання по забезпеченню проходження справ в суді і починається з моменту надходження справи або документу судді.

Документальна інформація (справа) у паперовому вигляді надходить до судді через службові контакти з працівниками канцелярії, суддя повинен її прийняти і розписатись за отримання у контрольному журналі там, де він ще ведеться та в автоматизованій системі документообігу суду (АСД).

Цю функцію, за виключенням передачі електронного підпису судді (хоч і це можливо за певних умов), доцільно передати секретареві та помічнику залежно від завантаженості (якщо секретар в процесі, то приймання здійснює помічник). Для впорядкування вказаної роботи потрібно визначити час, у який справи та документи надходять з канцелярії в офіс судді. Це потребує використання зовнішніх організаційних ресурсів, оскільки мова йде про координацію між підрозділами суду і посадами. Одним з варіантів форми вирішення питання може бути видача відповідного розпорядження керівником апарату суду.

Обробка справ та документів складається з такого переліку дій:

- фізичної передачі справи судді, що фіксується його підписом у обліково-реєстраційній формі суду (ОВС);
- виконання вимог діловодства;
- визначення категорії справи та її складності (сортування);
- вивчення справи;
- визначення можливості відкриття провадження або аналогу такої дії залежно від виду судочинства або призначення документу;
- складання відповідного процесуального документу за наслідками попереднього вивчення справи, якщо це потрібно;
- визначення дати попереднього судового засідання чи судового засідання;
- виготовлення та направлення викликів і повідомлень;
- внесення інформації про судові засідання в календар судді та загальний графік розгляду справ;
- підготовка проектів процесуальних документів;
- розгляду справи в судовому засіданні;
- винесення рішення;
- передачі справи в канцелярію суду;
- проведення аналітичної діяльності.

Із названих функцій суддя відповідає за вивчення справи, визначення можливості її розгляду чи іншої дії, визначення дати судового засідання, складання відповідного процесуального документу, який скріплюється підписом судді. Справа надходить до судді ідентифікованою відповідно до форм статистичної звітності. Вивчення справи починається із з'ясування категорії справи та її складності. Для цього потрібно перевірити правильність реєстрації справи, визначити предмет судового розгляду (фактичні обставини та відповідні правовідносини) з'ясувати об'єм доказової бази, яку належить дослідити в судовому засіданні. Це раціональна розумова діяльність, яка передуює створенню проекту документу з процесуальним висновком. Вона потребує часу і зусиль. Якщо цю функцію попереднього вивчення справи передати помічнику, то у судді вивільниться час для більш ретельного розгляду справ в судовому засіданні.

У практиці делегування виникає питання про те, що можна доручити помічникові? Всю логічну функцію, чи тільки окремі нескладні питання? У



дійсності це питання вирішується індивідуально. Іноді суддя деякі складні питання вважає необхідним готувати сам, однак наслідком такого підходу є обмеження ефективності та продуктивності, оскільки забирає час судді. Поділ функції на якісно різні складові, розподілені на стадії, які виконуються у логічній послідовності дає значно більший ефект. Якщо помічник при обробці справи діяв як суддя, по визначеній суддею методології, то підстав вважати роботу помічника гіршою немає. Поки суддя слухає одну справу, вже підготовлену помічником раніше – помічник вивчає та обробляє іншу.

Вимоги діловодства, виклики і повідомлення виконує секретар судового засідання. Чи може секретар судового засідання працюючи з робочим графіком судді та виконуючи функцію викликів і повідомлень визначити дату судового розгляду? Відповідь на це питання за кожним суддею окремо, але можливість така існує, якщо створити формалізовані правила по яких секретар міг би визначити часові рамки, у межах яких планується вирішити справу. Для цього потрібно знати складність справи і інтервал часу, в межах якого справа повинна бути розглянута. Кожен суддя має індивідуальний підхід до визначення складності справи. Деякі судді вважають, що це питання не можна ніяк формалізувати. Разом з тим, практика свідчить, що кожна категорія справ має типові ознаки, у тому числі і середній типовий час, в межах якого такі справи розглядаються. Досвід розгляду справ дозволяє створити формалізований перелік, який міг би бути посібником для секретаря судового засідання. Якщо уявити собі такий довідник, по якому можна було б визначити складність справи, то тоді призначення справи може відбуватись без судді, але так як це робив би сам суддя. Такий довідник міг би бути основою системи диференційованого управління справами.

На стадії вирішення справи процесуальна діяльність судді та секретаря судового засідання визначена законом – вони обоє зайняті в процесі. Суддя сприймає та аналізує інформацію, яка потрібна для вирішення справи, а секретар судового засідання фіксує його перебіг технічними засобами, здійснює виклики та повідомлення і виконує нескладні організаційні дії. Крім того, суддя спрямовує і забезпечує належне виконання процедур. Під час судового засідання суддя не може виконувати іншу роботу, його час належить конкретній справі. Це означає, що інші справи у цей час суддя вивчати і готувати до розгляду не може. Тому правильною є така організація, коли помічник під час процесуальних занять судді виконує роботу по обробці інших справ.

Після проголошення рішення та підписання його копій, суддя повинен його внести в ЄДРСРУ. Окремі судді доручають цю функцію помічнику.

Підсумовуючи викладене можна визначити ті повноваження судді, які доцільно делегувати помічнику судді:

- усі дії по підготовці справи до розгляду;
- доповіді судді з пропозиціями щодо вирішення;
- виготовлення проектів процесуальних документів у процесі вирішення справи;
- внесення даних ЄДРСРУ;
- контроль за секретарем судового засідання.
- Повноваження, які можливо делегувати секретареві судового засідання:

- комунікація з відвідувачами, сторонами, учасниками процесу щодо організації судового засідання;
- визначення дат судового розгляду та ведення графіку розгляду справ судді (диференційоване управління справами).

### **Організаційні форми делегування**

Як зазначалось, найбільший ефект мають сталі форми організації взаємодії у групі суддя, помічник секретар.

У якості прикладів таких форм можна запропонувати переведення помічника та системи сортування і диференційованого управління справами.

### **Документи, які готує помічник**

Документи, які готує помічник включають: формуляр, доповідь, проекти процесуальних документів і аналіз. Формуляр містить систематизований перелік питань, які потрібно з'ясувати під час вивчення кожної справи. Послідовне вирішення цих питань гарантує досягнення потрібного результату під час підготовки справи до розгляду. Для кожного виду судочинства може бути свій формуляр.

Помічник судді у кожній справі вчиняє наступні дії:

- знайомиться з справою в день її передачі судді;
- для контролю за дотриманням процесуальних строків у першу чергу перевіряє дотримання строку передачі справи судді, який визначаються моментом реєстрації по штампі на титульній обкладинці справи, часі реєстрації в автоматизованій системі діловодства і підписом судді про одержання справи; у випадку порушення строків помічник готує довідку;
- з'ясовує чи існують обставини, які виключають участь судді чи секретаря в розгляді даної справи по формальним ознакам (попередні справи);
- перевіряє відповідність формі та змісту, правильність сплати судового збору (оригінал квитанції з правильно визначеною сумою збору і належними реквізитами);
- готує проект ухвали судді (про відкриття провадження, про залишення без руху, про відмову у відкритті, повернення тощо);
- вивчає справу, готує пропозиції щодо питань, які потрібно вирішити для її належного розгляду, складає у необхідних випадках план проведення судового засідання;
- підшуковує та систематизує інформацію, яка потрібна для правильного вирішення справи – норми матеріального та процесуального закону, судову практику, наукові розробки;
- готує доповідь для суді з проектом рішення;
- здійснює контроль за направленням копій ухвал, викликів і повідомлень для забезпечення судового розгляду;
- проводить аналітичну діяльність.

Призначення доповіді – підготовка текстової інформації по справі з висновками та пропозиціями щодо її вирішення. Структура доповіді складається із блоків, які можна безпосередньо переносити в судове рішення, вона може містити

дані щодо вимог та заперечень, фактичних обставин та доказів, якими сторони (інші учасники, залежно від виду судочинства) їх підтверджують, вказівки на нормативно-правові акти та судову практику і витяги з них, висновки щодо можливих варіантів рішення, проблемні питання, які виявились у ході вивчення справи тощо. Якщо справа потребує колегіального розгляду доповідь повинна виготовлюватись у кількох екземплярах.

Після виготовлення доповіді, помічник доповідає судді про пророблену роботу в час, визначений режимом роботи.

По завершенню розгляду справи документи, які виготовляються помічником формуються в переведення, яке зберігається в помічника до завершення року, після чого передається у відповідний структурний підрозділ суду для зберігання. Переведення може бути у цифровому електронному форматі.

У справах, в яких рішення суду були оскаржені, переведення помічника завершується після долучення копій рішень апеляційної та касаційної інстанцій.

Переведення помічника може бути використано для оцінки його діяльності.

### **Система диференційованого управління справами (ДУС)**

Призначення – визначення індивідуальної складності справ для планування їх оптимального розгляду. ДУС складається з двох блоків: класифікатора справ і методики визначення індивідуальної складності.

Оснoву системи диференційованого управління справами становить класифікатор справ за рівнем складності, який зведений у рейтинг. Класифікатор створюється на базі категорій статистичної звітності шляхом емпіричного з'ясування фактичних витрат часу на справи певної категорії і виведення середніх величин. Середній (базовий) час розгляду справи дає можливість планувати розгляд справ з урахуванням витрат часу. Однак у межах однієї категорії справ можлива диференціація, яка визначена індивідуальними особливостями.

Потреби визначення індивідуальної складності справи обумовлені оптимізацією витрат часу. Методика визначення індивідуальної складності базується на визначенні алгоритму здійснення операцій з справою. Як вказувалось, проходження справ забезпечується організаційно-технічними та процесуальними діями. Емпіричним шляхом визначається типовий перелік дій і час на кожен дію. До прикладу, допит свідка займає в середньому 10 хвилин. Якщо у справі потрібно допитати 4 свідків, то на допит піде 40 хв. робочого часу. Секретар судового засідання або помічник судді, залежно від розподілу ролей в офісі, матиме можливість кількість свідків перемножити на базовий час допиту одного свідка і мати обґрунтування витрат часу на справу для планування графіку розгляду справ суддею.

Засади диференційованого управління справами:

- справи одних категорій призначаються до розгляду в один період (день) для оптимізації їх розгляду;
- особа, яка приймає справу (помічник, секретар) ідентифікує її у класифікаторі;
- визначає індивідуальну складність справи за допомогою методики;
- готує пропозиції щодо дати судового розгляду і часу, який необхідний для

його проведення;

- на основі ДУС може бути складено план судового засідання.

Для дотримання закріплених в Законі строків, суддя повинен максимально раціонально розподілити свій робочий час таким чином, щоб прийняти рішення у справі в мінімальний строк її розгляду.

З цією метою доцільно використати метод диференціації справ за предметом позову або за суб'єктом звернення.

Так, останнім часом значно збільшилась кількість справ за позовами банків про повернення кредитних коштів. Залежно від суб'єктного складу, такі спори розглядають як господарські суди, так і суди загальної юрисдикції.

При призначенні даних справ до розгляду, слід згрупувати справи по кількох критеріях: суб'єкт звернення (банк) та предмет спору (наприклад стягнення коштів чи звернення стягнення на предмет іпотеки).

Диференціювання справ дозволить зекономити час на підготовку їх до розгляду таким чином, що вивченню підлягатиме єдина законодавча база, яка регулює дані правовідносини та єдина практика розгляду справ даної категорії.

Щодо диференціації по суб'єктному складу, як правило банк звертається з великою кількістю позовних заяв до різних відповідачів і позови побудовані на схожих доказах та містять схожі вимоги.

Призначення таких справ на один день, зекономить час для з'ясування схожих обставин, крім того, як правило, інтереси банку в такому випадку представляє один представник, який краще володіє ситуацією в цілому та сприяє швидшому вирішенню спору.

В системі адміністративних судів діє затверджений рішенням Ради суддів адміністративних судів України від 31.10.2013 № 114, класифікатор категорій адміністративних справ.

Так, доцільно в один день розглядати спори, заявлені Фондом соціального захисту інвалідів, Пенсійним фондом, оскільки вони, як правило, схожі за предметом позову і також потребують вивчення однакового законодавства та однорідної практики.

Згідно вказаного вище класифікатора, суддя адміністративного суду може самостійно виділити критерії, по яких формуватиме кількість та категорію справ, призначених до розгляду.

При плануванні свого робочого часу також необхідно враховувати складність спору та кількість учасників судового процесу.

Так, не слід призначати в одне судове засідання кілька справ, по яких приймають участь багато учасників.

Наприклад, розгляд справи про банкрутство юридичної особи передбачає заслуховування в судовому засіданні значної кількості представників (боржника, кредиторів, арбітражного керуючого). Доцільно відвести для розгляду такої об'ємної справи окремий день. Як правило, вимоги кредиторів до одного боржника розглядаються в один день з прийняттям окремих процесуальних документів.

Виходячи з норм законодавства, розгляд справ за заявами громадян та юридичних осіб з приводу володіння, користування, розпорядження земельними ділянками, що перебувають у власності громадян чи юридичних осіб, і визнання

недійсними державних актів про право власності та право постійного користування земельними ділянками інші спори, що виникають з земельних правовідносин рекомендовано призначати на один день.

Розгляд справ даної категорії також доцільно призначати в один день, оскільки земельні правовідносини врегульовані Земельним Кодексом України, а практика вирішення спорів даної категорії потребує великих затрат часу для її опрацювання, тому при підготовці справ, схожих за предметом позову, суддя зекономить час на вивченні теоретичної та практичної бази для їх вирішення.

Такий же підхід можна застосувати при призначенні до розгляду спорів, що впливають з трудових, сімейних правовідносин тощо.

В залежності від спеціалізації суду, критерії диференціації справ є різними.

## VIII. Інноваційні підходи до управління часом в українських судах

Управління часом чи тайм-менеджмент вже є невід'ємною частиною діяльності суддів та працівників апарату суду для забезпечення якісного та оперативного розгляду судових справ, упорядкування проходження справ, заяв, позовів та інших звернень в судах, та є сукупністю засобів, способів, методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, календарних подій та, звісно, досягнення єдиної мети – задоволення потреб громадян та розгляд судових справ відповідно до вимог чинного законодавства.

Найтипівішими підходами в управлінні часом є *розстановка пріоритетів*, що знаходить своє відображення у постійному плануванні суддею свого робочого часу, графіку з урахуванням особливостей та складності кожної справи, а також *делегування (передоручення)* виконання певних завдань іншим (підготовка помічником судді проектів судових рішень та вивчення ним заяв на предмет їх відповідності вимогам закону і т.і.).

Дійсно, для ефективного управління часом як для суддів, так і для працівників апарату суду є внутрішня організованість, особиста зібраність, вміння концентруватися на конкретних завданнях, навички раціонального планування та використання свого робочого та вільного часу.

Крім того, до управління часом належать також методи впливу на мотивацію та контролю результатів.

Слід також зупинитись на тих окремих підходах управління часом, які запроваджено в окремих вітчизняних судах та які в той чи інший спосіб оптимізують роботу як суддів, так і працівників апарату суду.

В багатьох судах першої інстанції різних юрисдикцій запроваджено спеціалізацію суддів щодо розгляду певних категорій справ. Слід сказати, що в більшості випадків це дає позитивні результати щодо оперативності та якості розгляду справ.

У випадку, коли в суді неможливо запровадити вказану спеціалізацію суддів або збори суддів не погоджуються запровадити таку вузьку спеціалізацію, судді самі для себе «сортують» справи, вибираючи так звані «типові» справи – справи, що охоплюються одним видом правовідносин, або справи одного виду провадження, або справи з одним і тим самим позивачем та різними відповідачами чи навпаки, та призначають їх до розгляду в судовому засіданні на один день, оптимізуючи свій робочий час внаслідок раціонального планування роботи та належного забезпечення явки осіб, що беруть участь у справі.

Вдалою є інновація Івано-Франківського міського суду щодо автоматичного розподілу справ між суддями під час реєстрації позовної заяви, система документообігу тоді ж також автоматично визначає дату та час зустрічі осіб, що беруть участь у справі, з суддею та одразу роздруковує їм повідомлення про виклик до суду із зазначенням, дати, часу та місця розгляду справи, прізвища судді, яке одразу під розпис в канцелярії і вручається заявникові (позивачу) ще до того, як позовну заяву буде передано судді. Це дозволяє працівникам апарату



суду значно скоротити час обробки позовної заяви (програма одразу не тільки реєструє заяву у журналі вхідної кореспонденції, а й заводить обліково-статистичну картку, проводить автоматичний випадковий розподіл між суддями та призначає до розгляду, формує та видає судову повістку), а також кошти суду по повідомленню осіб, що беруть участь у справі).

Одним з допоміжних інструментів в управлінні часом в суді є використання сучасних випробуваних інформаційних технологій.

Так, дуже спростило процедуру повідомлення осіб про день, час та місце розгляду справи їх сповіщення за допомогою sms-повідомлень. Це, по-перше, дозволяє оптимально досягти результату, а, по-друге, звісно економить час працівників апарату суду (секретаря судового засідання, кур'єра та інше).

Має позитивний результат щодо економії часу та належної підготовки судового засідання і широке використання відеоконференцзв'язку для допиту, наприклад, однієї зі сторін у справі або свідків, що перебувають поза межами суду, де розглядається справа. З огляду на велику кількість обвинувачених чи підсудних, що перебувають під вартою та є носіями інфекційних хвороб тощо, доречною виявилась практика, за неможливості їх доставлення до зали судового засідання, у їх допиті за допомогою засобів відеоконференцзв'язку. В такому разі забезпечується безпека як інших учасників судового процесу, так і всього складу суду.

Спеціальна кімната для допиту свідків та потерпілих, які знаходяться під захистом. Вперше таке нововведення в Україні було запроваджено Івано-Франківським міським судом та Апеляційним судом Івано-Франківської області, для подібних потреб в цих судах було навіть обладнано спеціальну кімнату для допиту свідків та потерпілих, які знаходяться під захистом (ці люди можуть за бажанням залишитися не побаченими, але їх свідчення можна он-лайн чути в залі судового засідання, в прямому режимі задавати питання та отримувати відповіді на них).

В багатьох судах діють так звані інформаційні підрозділи (відділи, центри) або call-центри, які приймають усі вхідні телефонні дзвінки від громадян та юридичних осіб, а також факси та електронну пошту, надають кваліфіковані відповіді, використовуючи дані автоматизованої системи документообігу певного суду, і тим самим вивільняють від виконання цього досить складного та важливого напрямку діяльності суду інших працівників апарату суду, які безпосередньо беруть участь у розгляді справ чи готують проекти судових рішень (секретаря судового засідання чи помічника судді).

З тією ж метою в приміщеннях окремих судів було встановлено інформаційні кіоски, що власне є альтернативою існуючих інформаційних підрозділів. Безперечним позитивом використання інформаційних кіосків є значна економія часу працівників апарату суду, до яких звертаються сторони з метою отримання інформації про рух справи. Тож за допомогою інформаційного кіоску відвідувачі суду без сторонньої допомоги можуть дізнатись про «долю» своєї справи, а також надіслати на свою електронну адресу дані про день, час та місце проведення судового засідання, а також інформацію про суд, його графік роботи, контакти, структуру та функції структурних підрозділів суду та інше, про графік прийому

громадян, про сплату судового збору, зразки заяв з різних питань, порядок та строки подання апеляційних та касаційних скарг та інше, а також, у разі постановлення рішення у справі, направити копію судового рішення на свою електронну адресу.

Зараз для економії часу та матеріальних ресурсів судів Державною судовою адміністрацією України за підтримки міжнародних проектів тестується можливість всебічного обміну інформацією (судові виклики та усі процесуальні документи) між судом та особами, що беруть участь у справі, на базі двох пілотних судів.

Однією з новацій стало й створення Єдиного державного реєстру судових рішень, до якого в обов'язковому порядку вносяться усі постановлені судами всіх ланок та юрисдикцій рішення (вироки, постанови, рішення, ухвали), що дозволяє суддям переглядати рішення, постановлені колегами, дізнаватись про судову практику з тих чи інших правовідносин, вивчаючи судові рішення судів апеляційної та касаційної інстанції, Верховного Суду України, що зараз мають преюдиційне значення. Такі ж можливості відкриваються і перед пересічними громадянами, адвокатами і помічниками суддів, що готують проекти судових рішень.

В апеляційних судах Івано-Франківської та Донецької областей програмою електронного документообігу передбачено одночасне з оголошенням судового рішення судом апеляційної інстанції внесення даних про результат розгляду справи до списку справ, призначених до розгляду на цей день, вказана інформація автоматично імпортується до бази даних про справи (мережа та інформаційні кіоски тощо), а саме до обліково-статистичної картки по справі, що дозволяє уникнути помилок працівників канцелярії при формулюванні результату розгляду апеляційних скарг та перегляду судових рішень, а також економить їх час на обробку інформації по справах.

У Харківському апеляційному адміністративному суді та окружних судах Полтавської, Сумської та Харківської областей, на які поширюється юрисдикція вказаного вище апеляційного суду, за допомогою автоматизованої системи «Діловодство спеціалізованого суду» формується кожна справа як в паперовому, так і в електронному вигляді (усі процесуальні документи: постанови, ухвали, журнал судового засідання разом із записом зафіксованого судового засідання, судові повідомлення, апеляційні та касаційні скарги), і в разі оскарження рішення у справі так само передається разом зі скаргами до судів апеляційної та касаційної інстанцій як в паперовому, так і в електронному вигляді. Таке нововведення оптимізує роботу суддів усіх рівнів та дозволяє їм оптимально та раціонально використовувати електронні копії процесуальних документів при підготовці та розгляді конкретної справи.

Окремими судами було погоджено розробку та застосування «шаблонів» типових судових рішень та інших документів суду (наприклад, направлення запиту до органів реєстрації стосовно надання інформації про зареєстроване місце проживання (перебування) відповідача - фізичної особи, яка не має статусу підприємця). Судді погоджують форму та зміст таких шаблонів, після чого використовують в роботі, дають «на озброєння» своїм помічникам, що дозволяє, по-перше, уніфікувати та виробити єдиний підхід до складання процесуальних



документів в суді, а, по-друге, дійсно економить час для складення проекту судового рішення взагалі.

Ну і звісно головними допоміжними інструментами для управління часом є особистий календар судді, список справ, призначених до розгляду, та поточних завдань (узагальнення і т.і.).

Взагалі то суди та судді не «стоять на місці», а еволюціонують та рухаються разом з технічним прогресом, відгукуються на виклики часу намагаються постійно самовдосконалюватись, бути більш відкритими для людей, здобувати якнайбільшу їх довіру, тож не полишають спроб оптимізувати свою діяльність та раціонально використовувати свій робочий час.

## Висновки

Викладені у навчально-методичному посібнику рекомендації призначені слугувати у якості орієнтира, який можливо використати як основу для організації делегування повноважень працівникам офісу судді.

Вищевикладене дозволяє зробити ряд висновків.

1. Управління часом подій це ключ до управління самими подіями. Тому в основі управління судовими справами лежить вивчення витрат часу на них і з'ясування можливості його економії.

2. Оптимізація витрат часу здійснюється за методологією тайм-менеджменту, яка дозволяє не тільки визначити втрати часу, а й вказати шляхи й способи його більш ефективного використання.

3. Одним з основних інструментів підвищення ефективності використання робочого часу є делегування. Делегування дає можливість визначити економічний ефект, обчислювальний в кількісних величинах, оскільки:

- а) дозволяє ефективно розподілити час;
- б) синхронізує всі виробничі процеси зі спільними завданнями задля уникнення конкуренції (дублювання) і блокування процесів та ресурсами і координує спільну діяльність групи;
- в) дозволяє розглядати визначений організаційний формат як регулярну діяльність по розподілу та координації функцій між суддею, помічником і секретарем;
- г) відповідає вимогам валідності - практичний ефект може бути вимірний і перевірений дослідним шляхом.

4. Результатом дослідження можливостей делегування можуть бути Рекомендації, які як типовий варіант дій можна пропонувати для впровадження в практичну діяльність судів.

## Словник термінів з тайм-менеджменту

### А

**Аврал, авральна робота** – необхідність виконання термінової роботи до якої, як правило залучають усіх працівників. У класичному тайм-менеджменті авральна робота не схвалюється, хоча очевидно, що керівник, який володіє методами ефективного управління авралами, має більш широкий «простір можливостей», ніж керівник, здатний виключно до стабільної планової роботи. Крім того, досить багато людей за своїм психотипом більш схильні до авральної роботи, і часто свідомо ставлять себе в екстремальні обмежені часові рамки для досягнення максимальної ефективності в роботі.

### В

**Вміння сказати «Ні»** – це важливий соціальний навик людини, який допомагає ощадливо витратити Вашу життєву енергію та є величезним резервом економії часу, свого й чужого. Поділяється на: 1) «вміння сказати «Ні» собі, наприклад, утриматись від пориву віддатися улюбленому заняттю замість того щоб виконати заздалегідь заплановані справи; 2) «вміння сказати «Ні» іншим вимагає від особи не тільки рішучості, а й виваженого підходу до того, як це буде зроблено.

### Г

**Генеральний план** – це план, в якому відображені необхідні дії для досягнення глобальної цілі, яка базується на головних життєвих цінностях людини.

### Д

**Дедлайн** (від англ. *Dead line* – мертва лінія) — крайній термін (дата або/чи час), до якого має бути виконана певна робота. Дедлайн визначається для того щоб виконання певного завдання не затягувалося до нескінченності.

**Делегування повноважень** — один із головних способів економії часу керівника. Це процес, за допомогою якого відбувається передача завдань та повноважень працівнику, який стає відповідальним за виконання доручених завдань. Основними елементами делегування повноважень є: завдання, повноваження, відповідальність. Делегувавши виконання завдання працівникам, керівник має встановити дедлайн та здійснювати контроль за виконанням завдання.

**Дефіцит робочого часу** – нестача часового ресурсу, викликана неправильною організацією працівником своєї діяльності, або непропорційним розподілом навантаження працівників керівництвом. Це призводить до поспіху, затягування виконання робіт, неякісного виконання завдань, що в кінцевому підсумку істотно впливає на ефективність і результати діяльності всієї установи.

## Е

**Електронний органайзер** – це програма, яку можна встановити на комп’ютер або мобільний телефон, і яка допоможе користувачу забезпечити ефективне управління справами, надасть можливість розбивати завдання на поетапні кроки, допоможе вести облік витраченого часу. Корисною опцією є нагадування через *sms* або *email*.

**Електронний щоденник** – це незамінний інструмент планування робочого та особистого часу. Зазвичай електронний щоденник встановлений на мобільному телефоні, і завжди знаходиться під рукою. І навряд чи ви забудете його вдома на відміну від паперового записника. Корисними функціями електронного щоденника є нагадування про зустріч або подію, синхронізація з іншими пристроями.

## Ж

**Жаби** – невеликі і нескладні, але неприємні завдання, які весь час хочеться відкласти «на потім».

## З

**Завдання** – це конкретна дія/справа, яку необхідно виконати/здійснити для досягнення мети.

**Закон Бутерброда** – також відомий під назвою **“закон підлості”** – так званий народний закон, за яким усе завжди виходить навпаки, ніж планується зі самого початку. Назва “Закону Бутерброда” походить від відомого факту, що канапка (бутерброд) завжди падає маслом до низу.

**Закон Мерфі** — жартівливий філософський принцип, який можна сформулювати наступним чином, що якщо є вірогідність того, що яка-небудь неприємність може трапитись, вона обов’язково трапиться. За легендою термін «Закон Мерфі» виник тоді коли майор Едвард Мерфі – інженер проекту військово-повітряних сил Америки, оцінюючи роботу працівників однієї з лабораторій сказав фразу: «Якщо існує два способи зробити щось, при чому один із цих способів веде до катастрофи, то велика вірогідність того, що хтось обере саме цей спосіб».

**Закон/принцип Парето або правило 80/20** – один з найбільш поширених способів оцінки ефективності будь-якої діяльності. Його суть полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату. Таким чином, можна зрозуміти, що обравши найоптимальніші ресурси, можна досягти високих результатів за рахунок мінімальних витрат. Більша частина вкладених зусиль не приводить до бажаного результату. Тому не потрібно витрачати час і всі ресурси для отримання бажаного, натомість потрібно знайти «ключові завдання», куди вкласти 20% зусиль, щоб отримати 80% результату.

**Закон Стіва Тейлора** – порядок ваших дій впливає на ефективність роботи. Принцип цього закону: «Кожній дії – свій час». Вибір роботи повинен відповідати вашому настрою. Не займайтеся рутинною роботою, якщо в даний момент відчуваєте прилив сил, бадьорості і велике бажання творити. Відразу приступайте до великих проектів. І навпаки, коли енергія та натхнення вичерпується – спробуйте зайнятися нудними і нецікавими справами, наприклад, перекладанням стосів паперів чи іншими заняттями, які не потребують значних силових та розумових витрат. Складні завдання рекомендується вирішувати на пікових підйомах енергії, тоді результат досягається в найкоротші терміни і з економією енергії.

**«Злодії часу»** – див. Хронофаги.

## I

**Інтелект-карта, карта пам'яті, діаграма зв'язків (від англ. Mind Map)** – це спосіб зображення процесу системного мислення за допомогою схем. Техніка альтернативної фіксації думок. Інтелект-карта може виглядати як деревовидна схема, яка зображує слова, ідеї, задачі у вигляді гілок, що відходять від центрального поняття або ідеї – дерева.

## K

**Кайрос** – зручний момент або сприятлива обставина. Наприклад, випадкова зустріч з керівником у коридорі під час якої було вирішено важливе питання.

**Календарне планування** — це процес складання й корегування розкладу, у якому роботи, що виконуються різними членами команди, взаємопов'язуються між собою в часі. Продумується забезпечення всіх етапів робіт матеріально-технічними та трудовими ресурсами.

**Календар Google (Google Calendar)** – безкоштовна програма для тайм-менеджменту розроблена корпорацією Google, яка стала доступною з 13 квітня 2006. Google Календар – це інструмент, який допоможе спланувати розклад робочих та особистих справ і таким чином дає уявлення скільки у Вас є часу на сьогодні. Для того, щоб отримати доступ до цього інструмента достатньо буде мати поштову скриньку на Gmail. Користуватися Google Календарем можна як з комп'ютера, так і з мобільного телефону чи планшета. З комп'ютера Google Календар працює з найновішими версіями наступних веб-переглядачів: Google Chrome, Internet Explorer, Firefox, Safari. Для мобільних телефонів – це Google Chrome та Safari. Створені чи відредаговані події автоматично синхронізуються з версіями Google Календаря на всіх пристроях, з яких ви ввійшли в систему.

**Колесо життя** – це простий інструмент, який часто використовується при плануванні життя, він дозволяє розібратися у вашому повсякденному житті. Життя сприймається як колесо, у якому все має співіснувати в гармонії. Для цього потрібно накреслити діаграму у вигляді кола, розділити її на сегменти, позначити кожний сегмент як певну область свого життя. Що саме будуть означати сегменти залежить тільки від вас, це можуть бути – робота, сім'я, суспільне життя, здоров'я, гроші, відпочинок тощо. Думаючи про кожний з них окремо, ви зможете зрозуміти, на що і скільки часу свого життя ви втрачаєте і на що вам його не вистачає (дуже часто переважну кількість часу ми віддаємо роботі і тому обмаль часу проводимо з сім'єю). Розмір відповідного сегменту колеса буде залежати від кількості часу, що витрачається на цю сферу життя. Непропорційність розподілу навантаження призводить до того, що ваше колесо життя вийде кривим. Щоб воно стало більш округлим, ви маєте його збалансувати визначивши важливі для вас сфери життя і почати контролювати час, який витрачається на кожну зі сфер. Це дозволить змінити життя на краще.

**Контроль за виконанням доручень** – це система заходів, спрямованих на забезпечення належного та своєчасного виконання завдань. Предметом контролю є запланований конкретний результат, при цьому необхідно оцінювати якість виконання завдань, адже кінцевий результат має відповідати поставленому завданню.

## М

**Матриця Ейзенхауера, або принцип Ейзенхауера, або метод Ейзенхауера** — техніка розстановки пріоритетів, використання якої дає змогу виділити найважливіші справи і вирішити, що робити з рештою справ. Матриця Ейзенхауера – поділ справ на чотири види: важливі й термінові – це критична ситуація і тому такі справи виконуються без зволікань; важливі й не термінові – такі справи можна зробити за першої можливості зі встановленням часових рамок; не важливі й термінові – ці справи можливо делегувати підлеглим; не важливі й не термінові – такі справи можна відкласти, а іноді й забути про них.

**Матриця часу Кові** – це матриця управління часом, інструмент для планування зайнятості та визначення поглиначів часу, через яких час витрачається даремно. Методика створена Стівеном Кові та описана в його книзі «Семь навыков высокоэффективных людей».

**Метод Getting Things Done (GTD) (укр. впоратися зі справами)** – методика управління часом, створена консультантом Девідом Аланом, і описана в його однойменній книзі. Весь метод зводиться до побудови алгоритму виконання всіх поточних завдань, що стоять перед людиною, із конкретним описом кожного кроку, що треба зробити. Алгоритм методу (GTD): збір даних (виписати всі завдання, питання, ідеї тощо); обробка (визначити необхідні дії – потрібно пройти по всіх записаних справах і для кожної визначити наступний крок для її



реалізації); виконання. Для реалізації методу у електронному вигляді створено немало програм, зокрема і для мобільних пристроїв.

**Метод “Альпи”** – це один із найефективніших методів складання списку справ із визначенням пріоритетів. Метод “Альпи” відносно простий, що складається з п’яти процесів і включає: складання плану справ; визначення реального часу для їх виконання; резервування часу про запас (плануючи свій робочий час працівник суду повинен передбачити 60 % для виконання справ із плану на день, і близько 40 % слід віднести до резервного часу); виконання та з можливості делегування справ; контроль та аналіз виконаних справ.

**Метод Б. Франкліна** полягає у виокремленні пріоритетів та чіткому розподілі головної мети на підцілі і підзавдання. Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, де кожен рівень (поверх) характеризується функціональною специфікою. Перший рівень (поверх) – складання списку життєвих цінностей; другий – виокремлення глобальної місії/мети; третій – формування генерального плану досягнення мети; четвертий – довготерміновий план (на найближчі 4–5 років); п’ятий – короткотерміновий план (від 2–3 тижнів до 2–3 місяців); шостий рівень (поверх) – план на день. Важливість виокремлення пріоритетності справ у процесі здійснення комунікативної взаємодії дасть можливість працювати виключно над важливими і необхідними справами, концентрувати увагу на виокремленні тільки одного завдання, уникати конфліктів і стресових перенавантажень, цілеспрямовано здійснювати комунікативну взаємодію та досягати визначених цілей, отримувати задоволення від професійної діяльності та її результатів.

**Метод обмеженого хаосу** – метод управління часом, що полягає в поступовому «вирощуванні» оптимального рівня порядку за допомогою внесення елементів упорядкованості в початковий хаос. Наприклад, створюємо структуру документообігу (папки, підпапки тощо). Спочатку все скидаємо в велику корзину. Працюємо, бачимо що ряд файлів можна об’єднати в одну велику групу - об’єднуємо. Працюємо далі, знову бачимо можливість для поліпшення. І ось так з хаосу документів народжується система. Метод обмеженого хаосу застосовується як до матеріальних об’єктів і одиниць інформації, так і до норм, тобто елементів порядку в організації діяльності.

**Метод повного впорядкування** – метод управління часом, який передбачає створення повного порядку - «кожна річ повинна знати своє місце», а також безперервну підтримку цього порядку.

**Метод «помідора» (Pomodoro)** – один з найоригінальніших у тайм-менеджменті. Придумав його італійський студент Франческо Чирилло в кінці 80-х років. На той час в Італії, на кухні кожна сеньйора використовувала таймер у вигляді помідора. Метод «помідора», заснований на дослідженнях психологів, які вважають, що людина здатна максимально концентруватися протягом півгодини, потім

активність мозку плавно знижується. Суть даного методу полягає у систематичній зміні 25 хвилин роботи (це і є один «помідор» безперервної роботи) на 5 хвилин відпочинку. Після чотирьох таких циклів відпочинок повинен тривати не менше 30 хвилин. Якщо планувати час з урахуванням цих біоритмів, можна виконати великий обсяг робіт у стислі строки.

**Метод «п'яти пальців»** – методика щоденного підсумкового контролю ефективності робочого дня, яку запропонував Лотар Зайверт – ведучий тренер з тайм-менеджменту в Європі. Метод полягає в тому що за кожним пальцем руки закріплено один з контрольованих параметрів:

- *мізинець* – мозок, думка, інформація, знання. Що нового я сьогодні пізнав? В чому зросла моя компетентність, професіоналізм?;
- *безіменний* – близькість до мети. Що я сьогодні зробив і чого досягнув на шляху до реалізації своєї мети?;
- *середній* – стан духу. Який сьогодні в мене переважав настрій та які фактори на нього впливали? Що було пов'язано з позитивними емоціями, а що з негативними?;
- *вказівний* – вчинок, послуга, допомога, співпраця. Чим я сьогодні допоміг іншим? Покращилися чи погіршилися мої взаємини з колегами, рідним, друзями?;
- *великий* – воля, бадьорість, фізичний стан. Що я зробив сьогодні для мого здоров'я, фізичної форми?;

Суть даного методу полягає в тому, що кожного вечора дивлячись на свої пальці, приділити увагу п'яти блокам питань, які треба задати самому собі. Метод є досить компактним та простим, але разом з тим дуже ефективним. Якщо щоденно записувати оцінювання робочого дня можемо отримати серйозний аналітичний інструмент для самопізнання та розвитку.

**Метод «Швейцарського сиру»** добре спрацьовує, коли потрібно розв'язати складне завдання, але при цьому неважливо, з чого починати. Єдине, що необхідно врахувати — це час. Досягати мети можна не в логічному порядку, а в довільному, ніби “відщипуючи” в різних місцях маленькі шматочки — найпростіші чи найприємніші завдання. Через деякий час у вашому «сирі» виникає стільки дірок, що «доїсти» його буде зовсім неважко. Ось так «шматочок» за «шматочком» можна виконати всі потрібні справи.

**Метод якоря** – метод/ритуал за допомогою якого можна налаштуватись на виконання завдання. Якорем в тайм-менеджменті називають будь-яку матеріальну прив'язку (звук, колір, смак, дію), яка настроює на виконання певного завдання. Наприклад, хтось звик перевіряти пошту за чашкою кави, хтось робить звіти під звуки улюбленої музики. Якір, як правило, ритуал індивідуальний.

## О

**Облік витрат часу** застосовується для визначення витрат часу шляхом фіксації показників часу для подальшого планування справ та їх виконання. Методи обліку витрат часу наступні: фіксація і самофіксація використання робочого часу, хронометраж, моментальні спостереження. Основні принципи техніки ведення обліку часу зводяться до наступного: ретельний облік всіх витрат часу по видах робіт; ретельне вивчення способів роботи перед їх зміною; навчання плануванню часу.

**Облік робочого часу** – це фіксування відомостей про явку працівників на роботу і дотримання ними встановленої тривалості робочого часу. Облік робочого часу ведеться в табелях встановленої форми. У складі відпрацьованого працівником часу враховуються надурочні роботи, чергування, відрядження тощо.

## П

**Планування часу** – це структурування часу для найбільш ефективного його використання при досягненні будь-яких цілей і завдань. Планування може бути довгостроковим, середньостроковим і короткостроковим.

**Планування короткострокове** — це планування поширюється на період не більше одного року. Короткострокові плани повинні допомагати здійснювати довгострокові.

**Планування середньострокове** — передбачає розроблення планів на період від одного року до п'яти років. Основне завдання середньострокового планування – вибір засобів для використання намічених цілей, які визначаються довгостроковим планом.

**Планування довгострокове** — це розроблення планів більш ніж на п'ять років.

**Планування гнучке** – це перелік справ без точної прив'язки до часу, іншими словами це звичайний список справ. Рекомендовано у них визначати пріоритети та вираховувати кількість часу на їх виконання. Звичайно, при такому плануванні є вірогідність не виконання всіх намічених справ, але якщо виставляти пріоритети, основні важливі справи все-таки будуть зроблені. Гнучке планування або виконання справ за списком можливо, якщо є запас часу для їх виконання.

**Планування жорстке** – це процес планування, при використанні якого фіксується чіткий інтервал часу для виконання кожного завдання. При такому плануванні основне - це точне дотримання часових меж. Цей метод вчить орієнтуватися в часі, а також допоможе виробляти самодисципліну та пунктуальність.

**Планування контекстне** – метод оптимізації витрат часу. Відповідно до цього методу планування справ здійснюється з урахуванням виникаючих «контекстів».

Контекст в даному випадку – це супутні обставини, які дозволяють виконати справу «заодно», не витрачаючи на неї додатковий час. Контекстне планування є важливою частиною гнучкого планування.

**Поглиначі часу** – див. хронофаги.

**Постановка мети** – ефективний інструмент тайм-менеджменту. Під час постановки мети встановлюються чіткі, вимірювані та часо-спрямовані цілі. Це усвідомлення того, куди ми хочемо прийти і куди ми потрапити не хочемо, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші. Постановка цілей вимагає чітко та в точних формулюваннях висловлювати явні і приховані потреби, інтереси чи бажання, спрямовувати дії на досягнення цієї мети.

**Почуття часу** – це вміння правильно оцінити час, встигнути вкластися у відведений раніше часовий термін. Воно є у будь-якої людини, от тільки ступінь його розвиненості у всіх різна. Почуття часу допомагає правильно планувати робочий час. Коли ми складаємо план, то виділяємо на кожну зустріч, завдання, захід певну кількість часу. Якщо ми значно перевищуємо ліміт часу на той чи інший пункт можемо поставити під загрозу зриву весь план. Почуття часу не просто допомагає нам встигнути зробити те, що ми запланували, воно дає можливість робити це без поспіху і нервозності, тобто більш якісно та продуктивно.

**Принцип бульдозеру** стосується процесів виконання (дій) – просто починаємо робити те, що запланували, враховуючи пріоритети. Будемо як бульдозер – повільно, але вірно просуватися до своєї мети. Декілька рекомендацій стосовно цього принципу: план (спочатку сплануємо весь день досконально); приготування (приготуємо весь потрібний інструмент і пристосування, щоб потім не відволікатися); наведемо порядок (приберемо все зайве, що може відволікати нашу увагу); автоматизуємо (при роботі максимально зручно розташуємо своє тіло, якщо є можливість сісти - сядемо, лягти - ляжемо, підвищуючи свою продуктивність); входимо в роботу плавно (якщо треба багато зробити - не поспішаємо, робимо все з почуттям, з розстановкою. Будемо поспішати - взагалі нічого не вийде); намагаємося максимально зосередитися на виконуваному завданні - по можливості виключаємо відволікаючі фактори; сила волі (працюємо планомірно); по закінченні роботи приберемо все на своєму місці, не залишаючи гору паперів і бруду.

**Принцип Ейзенхауера** – див. Матриця Ейзенхауера.

**Принцип Парето** – див. Закон Парето

**Принцип «Політ орла»** – принцип управління часом, який передбачає, що планування повинно починатися з довгострокових цілей. Не йдеться про дні, тижні й місяці. Роки – ось про що говорить цей принцип. Ви – «орел», птах високого польоту, який вміє парити на великій висоті, що дозволяє йому бачити далеко вперед. Не для того орел піднімається високо у небо, щоб побачити те, що

відбувається у власному гнізді. Потрібно побачити перспективу. Кроки принципу «Політ орла»: подивися на перспективу; постав довгострокові цілі; прорахуй перешкоди і підтримку; постав проміжні цілі; дій невідкладно.

**Принцип «Поспішай не поспішаючи»** – принцип управління часом, який передбачає, що все слід планувати заздалегідь. Веди записи всіх запланованих справ в одному місці. Це можуть бути блокнот-органайзер або електронний щоденник. Всі заплановані справи записуй відповідно до дати, на яку вони намічені. Щоранку перевіряй планові записи на день. Щоранку понеділка уточнюй заплановане на всі дні тижня. Так ти заздалегідь сам себе налаштуєш на виконання наміченого справи. Не задавай собі питання, як все встигнути, а неспішно, по черзі, роби те, що запланував. Поспіх – перешкода в будь-якій справі. Кроки принципу «Поспішай не поспішаючи»: заведи органайзер; чітко фіксує кожну справу; зв'яжся з органайзером щодня і протягом дня; заздалегідь відстежуй всі зміни; знайди часові діри - час, витрачений на невизначені справи.

**Принцип «мурашки»** – принцип управління часом, який передбачає, що складне і об'ємне завдання (див. термін «Слон») можна вирішити, розклавши його на маленькі завдання, кроки. Цей принцип був сформований після спостереження за життям мурашок. Ці комахи переносять до свого мурашника великі речі попередньо розділивши їх на маленькі шматочки. Основні кроки принципу мурашки: знайди «слона» (постав велику мету); розподіли його на «шматочки» (постав проміжні завдання, які приведуть до великої мети); збери команду однодумців, які допоможуть втіленню плану; бери на себе зобов'язання з виконання великих справ, настільки великих, наскільки зможеш себе надихнути; доводь кожну справи до завершення.

**Принцип «АВС»** – принцип управління часом, який вчить правильно розставляти пріоритети, сортувати найбільш важливі справи і відсіювати все непотрібне, те що заважає або відволікає від досягнення головної цілі. По суті принцип «АВС» об'єднує в собі «Принцип Парето» і «Матрицю Ейзенхауера». Особливість принципу «АВС» полягає в тому, що треба скласти список завдань на день і кожне завдання позначити категорією А, В, С. Категорія А – це дуже важливі і термінові справи, це життєво важливі пріоритети, В – важливі пріоритетні, але не термінові, С – неважливі, нетермінові і непріоритетні. Користуючись цим методом, можна скласти список завдань і розставити пріоритети як на день, так і на тиждень, місяць чи рік. Експериментально доведено: аби спланувати день за принципом «АВС», достатньо 10 хвилин, а економія часу за такий день складатиме дві години.

**Принцип «Попелюшка»** – принцип управління часом, який передбачає, що, як тільки перед тобою поставлено завдання, приступай до його вирішення, невідкладно! Якщо ти прийняв рішення про шлях до успіху, починай з того, що створи план і відразу переходь до активних дій.



**Прокрастинація** – психологічний термін, що означає схильність людини постійно відкладати неприємні рішення та справи на майбутнє. Прокрастинація – це неефективна витрата часу, коли людина і не працює (щось він робить, але робить не те, що треба), і ніби як не відпочиває. Цим вона і відрізняється від ліні і повільності. Прокрастинація може стати причиною стресу, почуття провини, втрати продуктивності, невдоволення оточуючих через те, що людиною не виконуються зобов'язання. Подолання прокрастинації включає комплекс певних кроків. Важливим кроком у боротьбі з прокрастинацією вважається щоденне планування. Також необхідно тренувати силу волі і самодисципліну.

**Прокрастинатори** – це люди, які схильні затягувати виконання завдань, перекладати відповідальності на інших, працювати хаотично, без плану, або лише за натхнення чи невідкладності. Прокрастинатор прекрасно розуміє, що робота чекає (посадові обов'язки, клопоти по дому, навчання тощо), але, не дивлячись на це, ігнорує її і відволікається на які-небудь побутові дрібниці і дріб'язкові занятті. Такі люди легко знаходять переконливі причини, чому вони затягують або відкладають вирішення поставлених перед ними завдань. Через це, прокрастинатори неефективні члени у команді. Різною мірою стан прокрастинації притаманний більшості з нас і до певного рівня він вважається нормою. Однак це стає великою проблемою, коли перетворюється на звичайний робочий стан, в якому людина перебуває більшу частину свого часу. За даними західних психологів, хронічною формою прокрастинації страждають 20% дорослого населення. Гарна новина полягає в тому, що це не вроджена, а придбана поведінка, отже, з симптомами прокрастинації можна боротися.

## Р

**Робочий час** – це установлений законодавством відрізок календарного часу, протягом якого працівник відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку організації, графіка роботи та умов трудового договору повинен виконувати трудові обов'язки. Види робочого часу розрізняються за його тривалістю. Трудове законодавство встановлює такі види робочого часу: 1) нормальної тривалості; 2) неповний робочий час; 3) скорочений робочий час.

**«Розгрібання завалів»** – виконання накопичених незакінчених справ (як правило незначних). Регулярне проведення цієї процедури є своєрідним перенесенням методу обмеженого хаосу з управління інформацією на управління діяльністю («місцем хаосу» в даному випадку є періоди, в які завали накопичуються, «місцем порядку» - періоди їх розгрібання). Крім економії часу і зусиль на підтримку порядку (в якості якого в даному випадку виступає відсутність «завалів»), метод дозволяє полегшити виконання неприємних або нецікавих справ, за рахунок їх знищення не поодиночці протягом всієї діяльності, а великими групами - в чітко визначені моменти «розгрібання завалів».



**Режим «Не турбувати»** – це техніка організації робочого дня. В період так званого «піку активності» необхідно працювати з максимальною ефективністю та включати режим «Не турбувати». Він може полягати в обмеженні телефонних дзвінків (шляхом делегування відповідей на телефонні дзвінки по робочому телефону помічникові або секретареві, вимкнення звуку на мобільних телефонах, відключення будь-яких сповіщень), доступу до мережі Інтернет (не витратити цей час на читання новин чи іншої інформації у соціальних мережах), доступу до робочого місця судді сторін у справах, колег, та інших осіб, оскільки, при такому зосередженні виконується значна частина важливої роботи, запланованої за графіком.

## С

**Селф-менеджмент** – управління власним життям. Усвідомлена і планомірна побудова кар'єри, зовнішнього, особистого, і внутрішнього просторів, розвиток якостей, умінь і навичок, самоосвіта і формування свого оточення. Основою концепції селф-менеджменту – є добровільне та усвідомлене прийняття на себе людиною влади над своєю долею.

**Самоменеджмент** – це послідовне і цілеспрямоване використання дієвих методів в повсякденній практиці, для того, щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час. Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати плином свого життя і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

**Саморозвиток** – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе. До саморозвитку входять: вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

**Слони** – складні і об'ємні завдання, до вирішення яких страшно приступати, незрозуміло, з чого почати і чи вистачить сил на все. Ось чому рекомендується ділити їх на фрагменти (невеликі біфштекси). Це називається «з'їсти слона».

**Список завдань (справ), або *To Do List*** – один з ефективних інструментів планування та організації часу. Завдання являє собою коротку фразу, яка відображатиме, що потрібно виконати, а після завершення дії поруч із завданням, як правило ставиться галочка, чи рядок з нею викреслюється. Проста звичка створювати списки збільшує нашу денну продуктивність та дозволяє відчувати себе менш перевантаженими.

**Стікери** – це паперові етикетки із спеціальним клейким шаром, які призначені для наклеювання на різні поверхні, наприклад, дерево, метал, папір або скло. Сьогодні стікери міцно увійшли в наше повсякденне життя. В тайм-менеджменті за допомогою стікерів та кольорових карток можна вирішити найрізноманітніші

завдання: скласти список справ, сортувати їх по терміновості та важливості, а також за контекстом, по сферах життя та по дням тижня. Це чудовий інструмент для миттєвої фіксації нових ідей та задач.

## Т

**Тайм-менеджмент** (з англ. *time management*, управління часом, організація часу) – див. управління часом.

## У

**Управління часом, тайм-менеджмент** (від англ. *time management*) – це технологія організації часу і підвищення ефективності його використання, сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проектів та календарних подій. Типовими підходами в управлінні часом є постановка пріоритетів, розбиття великих завдань та проектів на окремі дії та делегування іншим людям. До управління часом належать також методи впливу на мотивацію та контролю результатів.

## Ф

**Фотографія робочого дня (ФРД)** – дослідження трудового процесу, що мають на меті виявити витрати робочого часу протягом досліджуваного періоду (часто цілої зміни), визначити резерви підвищення продуктивності праці. Вона дозволяє розкрити причини втрат робочого часу і, усуваючи їх, покращувати використання робочого часу протягом зміни. При проведенні ФРД вимірюються і фіксуються всі без винятку витрати робочого часу і особливо ретельно - втрати часу з різних причин.

## Х

**Хронометраж** – метод аналізу затрат часу за допомогою фіксації і вимірів тривалості виконуваних дій. Хронометраж дає змогу провести «аудит» та «інвентаризацію» часу, виявити «поглиначів часу». Хронометраж поділяють на індивідуальний і груповий залежно від чисельності спостережуваних працівників. Хронометражні спостереження всіх різновидів здійснюють тільки методом безпосередніх вимірів часу.

**Хронофаги (поглиначі часу, злодії часу)** – це вид стандартних ситуацій та інші перепони, що тимчасово зупиняють процес роботи або перешкоджають та унеможливають подальше її виконання. Поглиначами можуть бути люди, речі, події.

## Ц

**Цейтнот** (від нім. *Zeit* — час та нім. *Not* — потреба) — гостра нестача часу. Вираз «потрапити у цейтнот» вживають, коли людині не вистачає часу на якусь важливу дію і вона змушена діяти дуже спішно, в авральному режимі, не маючи можливості обміркувати порядок своїх дій і усвідомити наслідки, які з них випливають, потрапляючи в цю ситуацію, скоріше, через свою повільність або непередбачливість і невміння ефективно розпоряджатися власним часом.

**Ціль (мета)** – необхідний і обов’язковий компонент будь-якої діяльності. Людина починає виконувати певні активні і свідомі дії тільки тоді, коли в неї з’являється відповідна ціль – ідеалізоване уявлення про припустимі результати діяльності. Основні питання, на які даються відповіді при формулюванні мети – Навіщо? Чому? Для чого? Що буде наслідком дій?

## Ч

**Час** – це одна з основних об’єктивних форм існування матерії, що виражає тривалість її існування, послідовність зміни станів у змінюванні і розвитку всіх матеріальних систем. У природно-науковій літературі поняття час нерідко вживають як синонім поняття «тривалість». Поняття час виникає з порівняння різних станів одного і того ж об’єкту, який змінює свої властивості. Фізичному часу властиві односпрямованість, незворотність, тобто невпинний рух від попереднього до наступного, з минулого в майбутнє. Об’єктивний час вимірюється відстеженням руху небесних тел. У більш приземленім розумінні час – це послідовна зміна секунд, хвилин, годин, днів, років.

Між успіхом і невдачею  
лежить провалля, ім'я якої  
«у мене немає часу»

Потрібно не витратити  
час, а інвестувати його

Не відкладайте на  
завтра те, що можна  
зробити сьогодні

Хто виграв час,  
той виграв все

Майбутнє  
повинно  
бути  
закладене в  
сьогоденні

*Часом слід  
розпоряджатися так  
само обдуманно, як і  
грошима*

Якщо хочеш мати  
дозвілля, не  
витрачай часу дарма

Істинно мудра та  
людина, яка зуміла  
опанувати свій час

Час і випадок нічого не можуть зробити для  
тих, хто нічого не робить для себе самого

Час – найдорогоцінніший з  
усіх цінностей