



ДУЖЕ ПРИСМНО

Шановні читачі, дозвольте відрекомендуватися: Ніка Глазунова — новий редактор розділу «У вільний час» журналу «Український юрист». Я — випускниця Київського університету ім. Тараса Шевченка за фахом журналіст-міжнародник. Понад п'ять років працювала у провідних українських ділових виданнях: політика, економіка. Але, як з'ясувалося, справжнє задоволення мені приносить написання статей про екзотичні острови, антикваріат, більярдні турніри, ретро-автомобілі, дороге віскі і рідкісні фоліанти. Цим можна поділитися лише з витонченим читачем, і тут мені дуже пощастило з аудиторією. До того ж, юристам близький дух змагання. Жодна галузь не може похвалитися такою кількістю турнірів з більярду та боулінгу. Панове юристи вміють не лише працювати, але й відпочивати. Наш журнал із задоволенням у цьому допоможе!

НІКА ГЛАЗУНОВА,
РЕДАКТОР

МИСТЕЦТВО КЕРУВАТИ ЧАСОМ

НІКА ГЛАЗУНОВА

Вартість послуг юристів залежить від кількості часу, витраченого на справу клієнта. Тож від вміння ефективно планувати робочий день залежить успішність бізнесу

Тайм-менеджмент не є модним трендом останніх років. Ця галузь знань зародилася ще в XIX сторіччі. Сьогоднішня популярність тренінгів з тайм-менеджменту пояснюється суттєвим прискоренням темпу життя, зростанням завдань і обсягів інформації. Якщо ефективна система управління часом відсутня, людина ходить на роботу, як в кіно: вранці приходить і не знає, що з нею відбуватиметься в наступний момент. Щодня — прем'єра, а епізоди можуть розвиватися за будь-яким сценарієм. Це дуже цікаво, але не дуже продуктивно. Як би там не було, але своїм часом керують усі. Питання лише в тому, наскільки ефективно нам це вдається. Адже проблема керування часом ширша, ніж банальне складання графіка або схеми виконання проекту.

У сучасному бізнесі вміння раціонально організувати робочий день вважається хорошим тоном. Адже, як відомо, час нікого не чекає, та ще й вимагає від нас максимальних результатів. Як відомо, для професій, які безпосередньо «продають» свій час роботи (юристи, аудиторі, консультанти), значення часу безпосередньо виражається в грошовому вимірі залежно від розміру вартості години конкретного фахівця для клієнта. Тому для професії юриста дуже важливо вміти правильно планувати свій час. Якщо він правильно вміє організувати робочий день, то він успішніше справляється із завданнями, професійним навчанням, підвищується рівень компетенції працівника, завдяки чому досягаються вагомні успіхи і кар'єрне зростання.

2010 року компанією «Spencer Consulting» було проведено дослідження, під час якого мала місце спроба оцінити «вартість» втраченого юристом часу. Згідно з результатами, за умови, що година роботи юриста коштує, наприклад, 100 доларів, а 6 хвилин за день він витрачає через дезорганізацію своєї роботи (час, витрачений на пошук документів, контактів тощо), загалом, коштують приблизно 2 200 доларів власного прибутку за рік. Якщо ж за таких самих умов юрист витрачає, скажімо, 30 хвилин, його збитки становитимуть уже понад десять тисяч доларів. Ця ситуація — яскравий приклад того, наскільки важливим є тайм-менеджмент у повсякденній професійній діяльності сучасного юриста, не говорячи вже про важливість роботи на певний «дедлайн».

ОСОБИСТИЙ ТА КОРПОРАТИВНИЙ

Фахівці виділяють два види тайм-менеджменту: особистий і корпоративний. У широкому розумінні тайм-менеджментом є механізм керування часом компанії. У такому разі основна увага приділяється організації роботи в цілому, а використання робочого часу кожним співробітником — це наслідок правильної побудови корпоративної системи. Такий підхід ефективний у тому випадку,

➤ **КЕРІВНИК ВІДПОВІДАЄ
ЗА ЕФЕКТИВНЕ
ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ
ПІДЛЕГЛИМИ**

LONDON**KIEV****NEW-YORK**

коли від працівника вимагається швидке і чітко виконання поставлених завдань. Таким чином, питання взаємодії співробітників, узгодження їхніх індивідуальних цілей та планів вимагають корпоративного, централізованого регулювання. «Особисто для мене, як для керуючого партнера, окрім правильного планування персонального часу, важливе також планування корпоративного, оскільки керівник несе відповідальність за ефективне використання робочого часу своїми підлеглими. Звісно, ефективність роботи підприємства більшою мірою залежить від особистої ефективності керівника, але оптимізація бізнес-процесів і організація

злагодженої та оптимальної взаємодії між підрозділами та юристами різних практик надають можливість використовувати робочий час з більшою високою результативністю та користю для фірми і клієнтів», — відзначила Ірина Назарова, керуючий партнер АФ ENGARDE.

Тайм-менеджмент у вузькому сенсі — це організація особистого часу кожної людини. Він актуальний у тих випадках, коли працівники мають певну свободу вибору, виявляють творчу ініціативу, коли співробітник змушений самостійно приймати рішення, організовувати процес роботи з клієнтами. Найбільш тонким нюансом в особисто-

му тайм-менеджменті є дотримання балансу між свободою і примусом, а також корпоративне втручання лише в ті аспекти особистої роботи співробітника, які мають значення для ефективності роботи компанії. При цьому треба враховувати, що особистий тайм-менеджмент є досить потужною рушійною силою корпоративної культури.

ТРЕНІНГИ

Опанувати мистецтво керування часом допоможуть фахівці тренінгових компаній. Проведення тренінгів з тайм-менеджменту, які спираються на компетенції та ресурси учасників,



Алла ПУСТОВІТ, старший партнер ЮК «Правова гільдія «ВікторіАл»

На мою думку, тренінги з тайм-менеджменту здатні змінити життя співробітників, відчиняючи двері до нових кар'єрних можливостей. Тому керівництво юридичної компанії «Правова гільдія «ВікторіАл» намагається визначити, які навички найбільше цікавлять її молодих співробітників, які завдання їм подобається виконувати і пропонує відповідні навчальні курси. Але звичайний тренінг не дає максимального результату, якщо його не супроводити певними перед- і посттренінговими заходами, не зробити логічним елементом системи корпоративного навчання. Наприклад, за місяць після тренінгу

необхідно провести 2- або 4-годинний посттренінг. На ньому аналізуються успіхи і невдачі першого етапу застосування тайм-менеджменту. За кілька місяців після курсу працівникам можна запропонувати написати есе, в якому вони відобразили б зміни в організації їхньої роботи. Така схема роботи дає змогу суттєво підвищити ефективність навчання.

У ході розвитку нашого бізнесу ми дійшли висновку, що без підвищення внутрішньої корпоративної ефективності і, в першу чергу, ефективності особистої кожного працівника, стрімкий розвиток і зростання компанії неможливі. При цьому необхідно пам'ятати, що тренінги не завжди мають коштувати великих грошей. Іноді все, що потрібно молодому співробітникові, це дієва система наставництва та зворотний зв'язок з тими людьми, яким вони довіряють і яких вважають професіоналами своєї справи.

СИСТЕМА НАСТАВНИЦТВА

націлені на досягнення спрямованих змін у діяльності та посилення особистісного потенціалу учасників, сприяють переосмисленню цілей діяльності і надають можливість «піднятися» над повсякденною рутинною роботою для стратегічного погляду на власну роботу і на організацію в цілому. Керівники бачать у тренінгу додатковий канал комунікації «стратегічної верхівки» з працівниками, за сіб впливу на кожного співробітника і колектив у цілому. За словами Алли Пустовіт, старшого партнера юридичної компанії «Правова гільдія «ВікторіАл», потреба в корпоративному впровадженні тайм-менеджменту обумовлена такими чинниками:

— зростаючі темпи змін економічного середовища вимагають

передачі співробітникам великих повноважень, оперативного прийняття ними самостійних рішень та самостійної організації і планування своєї роботи;

— ефективність роботи ключових топ-менеджерів і фахівців стає основним фактором успішності все більшої кількості юридичних компаній;

— для юридичних компаній стають нормою, а не рідкісним винятком, постійні суттєві зміни діяльності — розширення переліку своїх послуг, вихід на нові ринки, впровадження нових інструментів і систем управління. Для топ-менеджерів і фахівців компанії, відповідно, стає нормою постійне збільшення кількості та обсягу завдань, необхідність

постійно вишукувати резерви часу для здійснення проектів, що дають змогу компанії безперервно розвиватися.

САМООСВІТА

Керування часом — вельми складна та індивідуальна система. Опановуючи тайм-менеджмент, необхідно вивчати не якусь певну технологію організації часу, а виробити власний підхід, який враховуватиме склад характеру і сферу діяльності. Саме тому з-поміж великої кількості літератури з тайм-менеджменту кожен обирає на свій смак. За словами Сергія Боярчукова, керуючого партнера юридичної фірми «Алексєєв, Боярчуков та Партнери», єдина книга



**Олег МАЛЬСЬКИЙ, партнер
МІОГ AstapovLawyers**

Наразі більшість свого робочого часу я проводжу за межами офісу, зустрічаючись з клієнтами і проводячи роботу з держструктурами щодо поточних справ. Якщо спробувати висвітлити мій робочий час у відсотках, то на цю діяльність я

витрачаю приблизно 55 % робочого часу. Певну кількість часу доводиться приділяти роботі із засобами масової інформації, зокрема це — юридичні коментарі та інтерв'ю для преси і телебачення, участь у тематичних телепрограмах. На це йде до 10 % мого часу. Решта робочого часу витрачається, звісно, на роботу в офісі, а це — контроль

роботи департаменту, проведення внутрішніх зборів, робота з документами у поточних справах тощо. Зрозуміло, що відсоткове розподілення робочого часу є доволі приблизним і застосовано для того, аби більш зрозуміло була ситуація з робочим часом. В успішному плануванні власного робочого часу немає ніяких особливих секретів. Головне — вміти правильно розпоряджатись усіма засобами тайм-менеджменту і чітко орієнтуватись на цілі, поставлені перед собою і своєю командою на певний проміжок часу — день, місяць, рік, адже у роботі юриста виконувати роботу вчасно — один із чинників успіху. Бачити, куди ти ідеш, чого саме потрібно досягти і як це зробити якісно та використати на це оптимальну кількість свого часу, вміти правильно розставляти пріоритети. А ще — не хехтувати теоретичними знаннями та практичним досвідом колег.

РОЗСТАВЛЯТИ ПРІОРИТЕТИ



**Олексій ДЕМ'ЯНЕНКО,
помічник юриста ЮФ «Астерс»**

Мабуть, дві речі мають найсуттєвішу цінність для юриста — інформація та час. Як перша, так і друга в рівних долях впливають на результати його роботи. Вміння правильно адмініструвати свій час допомагає рівномірно розподілити завантаженість та є показником організованості юриста. Щодо розподілу часу протягом робочого дня, то відсотки розставити досить важко. Усе залежить від рівня завантаженості клієнтською роботою. Іноді під час роботи над найбільш «гарячими» проектами часу не вистачає навіть, щоб переглянути новини. У той же час потрібно не забувати про business development — робота з потенційними клієнтами, участь у юридичних заходах (конференціях,

круглих столах), написання аналітичних статей тощо. Якщо намагатися рахувати в абсолютних цифрах, то клієнтська робота займає орієнтовно 85—90 % робочого дня, решта — business development. При цьому варто враховувати, що для юриста поняття «робочий день» має суто умовний характер. Основний пріоритет у щоденній роботі — це, звісно, клієнтська робота. Є більш пріоритетні та менш пріоритетні проекти. Рівень пріоритетності визначається, як правило, за погодженням з відповідальним партнером. Працювати паралельно на декількох проектах — звична справа в роботі кожного юриста. При цьому головне, щоб клієнт залишився задоволеним як швидкістю, так і якістю виконаної роботи. Планувати робочий день юристові досить важко, адже завжди може з'явитись якийсь терміновий проект. Щоб успішно розпланувати робочий час, на мою думку, юристові потрібно об'єктивно оцінювати свої сили та сили команди, яка працює разом з ним над тим чи іншим проектом.

ПРАЦЮВАТИ ПАРАЛЕЛЬНО

з тайм-менеджменту, що справді справила на нього враження, це «Влада над часом» Джона Клеменса та Скотта Далримпла.

На думку експертів, базовими є такі книги: The 80/20 Principle Ричарда Коха; The Seven Habits of Highly Effective People Стівена Кові та Get Everything Done Марка Форстера.

The 80/20 Principle. Підзаголовок цієї книги: «Секрет досягнення найкращих результатів без додаткових зусиль» характеризує її зміст. Принцип 80/20 називається принципом Парето на честь італійського економіста Вільфредо Парето, який відкрив таку закономірність: більшість багатства Англії у XIX сторіччі зосереджувалося в руках невеликої групи людей. Відсоткове співвідно-

шення було таким: 20 % людей володіли 80 % багатства. Стосовно тайм-менеджменту цей принцип можна трактувати так: 20 % ваших зусиль дає 80 % результату.

The Seven Habits of Highly Effective People. Стівен Кові ділить сім навичок на три категорії: особиста перемога, соціальна перемога і особисте зростання. Автор пише про те, що для досягнення позитивного результату потрібно бути активним. Це означає не лише проявляти ініціативу, але ще й брати відповідальність за своє особисте життя, не посилаючись на обставини. Важливо також завжди уявляти в думках картинку — кінцеві прагнення. Тоді набагато легше буде розуміти, на якому етапі досягнення мети зна-

ходиться людина і які кроки ліпше зробити в цей момент.

Get Everything Done. Головна ідея цієї книги — навчитися говорити «ні». Перш ніж приступати до впровадження технік тайм-менеджменту в своє життя, Форстер радить зробити список обов'язків. Поряд з кожним пунктом списку необхідно написати, скільки часу потрібно використати щонеділі для того, щоб добре впоратися з поставленими завданнями. Якщо показники не збігаються, і від браку часу починає страждати якість, необхідно відмовитися від деяких справ.

Незважаючи на велику кількість практик та допоміжної літератури, секрет успішного планування часу в кожній людині і компанії свій.



Арета БЕЛЯКОВА, директор тренінгової компанії DOOR Ukraine

Тренінги допомагають актуалізувати особисте сприйняття часу, ознайомитись з інструментами планування, організації своїх завдань на день, тиждень, місяць.

Зміст тренінгу залежить від рівня, потреб учасників, загальної кількості

годин програми.

Наша корпоративна програма складається з декількох етапів:

- оцінка потреб замовника (пошук першопричини);
- оцінка знань/навичок та потреб учасників (визначення пробілу між очікуваннями та потребами замовника і учасників);
- аналіз існуючих процесів та процедур, які допомагають планувати;

— розробка та узгодження нових процесів (якщо є потреба);

— аудиторний тренінг (1-2 дні): тести, вправи, кейси, завдання;

— коучинг з кожним учасником після тренінгу.

Обираючи тренінгову компанію, зверніть увагу на ліцензійні програми, захищені авторським правом. Тренер повинен бути професіоналом, який викликає у вас довіру та має досвід практичної роботи, з реальними досягненнями. Крім того, замовники та учасники такого тренінгу повинні заздалегідь знати, що основна робота відбувається після тренінгу і базується на самодисципліні учасників та інструментах впливу з боку компанії. Мені спадає на думку мій перший прихід у тренажерний зал. Тренер по фітнесу спитала мене: «Як довго ви плануєте ходити в зал?». Я відповіла: «Кілька місяців». Вона посміхнулася і сказала: «Правильна відповідь: усе життя».

СПРИЙНЯТТЯ ЧАСУ



Ірина НАЗАРОВА, керуючий партнер АФ ENGARDE

Побудова власної системи тайм-менеджменту — комплексний та багатоденний процес, який не відбувається протягом одного дня. Я є прихильником стратегічного тайм-менеджменту. Мені завжди потрібно чітко розуміти не тільки стратегічні,

але й тактичні цілі для визначення необхідних засобів та дій для їх досягнення з урахуванням необхідних ресурсів, розстановки пріоритетів. Тільки після визначення стратегічних цілей я планую свій день, тиждень, місяць і навіть рік. Щодо засобів, які допомагають мені планувати свій час, основним із них є IBM Lotus Notes, який має дуже

багато можливостей та функцій для правильного планування ділових і особистих зустрічей, контролю виконання поточних завдань, а також строків їх виконання. Дуже важливою ланкою в процесі планування та організації бізнес-часу керівників та юристів фірми є робота і координування графіка секретарями офісу. Насправді ніякого секрету немає. Головне, виявити свої сильні і слабкі сторони. Якщо ви бачите якісь недоліки в ефективному розподілі свого часу або систематично щось не встигаєте, потрібно проаналізувати причини невдач у плануванні та зробити все, щоб усунути їх та їхній вплив, віднайти рівновагу між різними видами своєї діяльності. Трапляється так, що час од часу виникають несподівані питання та проблеми, але навіть це можливо вирішити, не порушуючи звичний графік життя, володіючи певними навичками, досвідом та витримкою.

ВІДНАЙТИ РІВНОВАГУ