**Лекція 15. Правила, принципи та методи планування часу**

Основні правила планування часу:

1. резервування часу «про запас» (60:40). Складаючи план робочого дня (тижня тощо), потрібно використовувати співвідношення 60 : 40, тобто
* 60 % - запланований час;
* 20 % - непередбачений час (резерв часу та незаплановані дії);
* 20 % - спонтанний час (управлінська діяльність, творчість);
1. баланс між поточними справами та питаннями стратегічного характеру повинен складати 50% / 50%;
2. тимчасові інтервали між виконанням завдань повинене становити від 15 до 30 хв.

Методики планування часу.

1. Методика СєШпд ТНіпдз ^опе розроблена Девідом Алленом. В англомовному світі ця методика користується великою популярністю. Вона грунтується на тому, що записування всіх поточних справ, проектів та ідей дає змогу тримати не перевантажувати пам’ять. Важливий компонент методики - ухвалення рішення про те, чи є можливість щось вдіяти щодо різної інформації, яка надходить. Як способи реагування на нову інформацію пропонують записувати дату в календар, або додавати її у список поточних дій, або розміщати у власній довідковій системі, або за не достатньої важливості відкладати на непередбачуване майбутнє чи повністю відкидати.
2. Методика А^РЕN Лотара Зейверта («Альпі»). Планувати час пропонують використовуючи п’ять кроків, що відповідають першим літерам абревіатури А^РЕN: нотувати завдання та заплановані дії; оцінювати тривалість виконання кожної дії; резервувати час «про запас» (60:40), тобто включати у планування буферний час; ухвалювати рішення за пріоритетами, скорочення і передоручення (делегування); контролювати виконання дій і перенесення незробленого.
3. Методика виявлення ключових сфер (ключових задач, ключових функцій). Досвід управління підтверджує, що активна людина може подужати 9, 10, максимум 12 таких сфер діяльності. Менеджер має

вирішити, які ключові сфери варто вважати найважливішими для себе в роботі й особистому житті, чого він хоче досягти в кожній із них: родина; емоційний і фізичний стан; друзі, клуб, партія; співпрацівники, підлеглі; поліпшення технології на підприємстві; фінансові результати; положення підприємства на ринку; стан організованості в роботі та дисципліна праці; підвищення кваліфікації. Потрібно визначити, чого менеджер хоче досягнути у кожній з виділених ключових сфер протягом тижня, місяця, року. У зв’язку з цим планують конкретні заходи.

Менеджери зазвичай застосовують такі принципи та методи планування часу.

1. Принцип 50/5. Визначити найменш важливу та найменш результативну половину робіт, які забезпечують лише 5 % результативності та ефективності. Їх варто позбутись.
2. Принцип Парето. Суть принципу Парето полягає в тому, що 20% докладених менеджером зусиль породжують 80% результату. Іншими словами, лише 1/5 роботи зазвичай відбуваєть ефективно, а 4/5 діяльності характеризується в 16 разів меншою ефективністю. Значущість принципу Парето для підвищення ефективності використання часу не підлягає сумніву. Дослідники у зв’язку з цим навіть пропонують розвивати спеціальне «мислення 80/20»: уміння визначати, що входить у тих 20% зусиль, які можуть принести 80% бажаного результату. Справді, уміння відсікати зайве в роботі може дати суттєві результати.
3. Визначення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ. Техніка цього аналізу заснована на практичному досвіді, відповідно до якого частки у відсотках більш важливих і менш важливих справ у загальній кількості залишаються загалом незмінними. За допомогою букв АБВ окремі завдання підрозділяють на три класи відповідно до їхньої значимості з погляду досягнення фахових або особистих цілей:
* найважливіші завдання (категорія А) становлять приблизно 15 % всіх задач і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих завдань - приблизно 65 %;
* важливі задачі (категорія Б) - припадає в середньому 20 % загальної кількості, і також 20 % значимості завдань і справ керівника;

- менш важливі та несуттєві завдання (категорія В) становлять 65% загальної кількості завдань, але мають незначну частку - 15 % загальної «вартості» усіх справ, які має виконувати керівник. Менеджер повинен визначити терміни виконання справ категорії «А» - найважливіші та термінові, доповнюючи їх в особистому календарі конкретними відомостями, тобто цифрами, датами та фактами (табл. 6.8).

Таблиця 6.8

|  |  |
| --- | --- |
| Визначення пр | іоритетів за допомогою аналізу АБВ |
| Категоріїзавдань | Кількістьзавдань,% | Характе­ристикизавдань | Вирішеннязавдань | Обсяг часу, якийплановано на вирішення завдань, % |
| А | 15 | Найваж­ливіші | Вирішують найперше. Не підлягають передорученню (делегуванню) | 65 |
| Б | 20 | Важливі | Вирішують згодом. Можуть бути частково передоручені | 20 |
| С | 65 | Меншважливітанесуттєві | Обов’язково передоручають або викреслюють із списку | 15 |

Принцип АБВ виявив, що найважливіших справ не так вже й багато, а їхня частка в загальній кількості справ керівника приблизно постійна. До початку плануваня свого робочого часу, варто виділити невелику кількість найважливіших справ, щоб вирішувати їх найперше.

Питання для виявлення завдань категорії А.

* Завдяки виконанню яких завдань я найбільшою мірою наближаюся до виконання моїх головних цілей?
* Чи можу я виконавши одне завдання, вирішити відразу інші?
* Завдяки виконанню яких завдань я можу внести найбільший внесок до вирішення завдань мого підрозділу та компанії загалом?
* Виконання яких завдань принесе мені найбільшу користь?
* Невиконання яких завдань може мати найбільш негативні наслідки?
1. Пріоритетність за терміновістю та важливістю справи (метод Ейзенхауера). Залежно від ступеня терміновості та важливості завдань існують чотири можливості їхньої оцінки і (у результаті) виконання.
* Термінові/важливі справи. За них варто братися негайно та виконувати самому. Таких справ не повинно бути більше 40%.
* Термінові/менш важливі справи. Повинні бути делеговані (їх має бути 60%).
* Менш термінові/важливі справи. Перевірити ще раз ступінь важливості. Спробувати завдання такого типу цілком або частково делегувати своїм співробітникам. Якщо таких співробітників поки що немає, то ваш пріоритет - знайти і навчити таких людей, щоб можна було їм делегувати повноваження.
* Менш термінові/менш важливі справи. Справи, які були не терміновими і не важливими, їх можна назвати «пастками часу». Від таких справ потрібно уміти відмовлятися.

Ця методика передбачає градацію завдань щодо їхньої терміновості та важливості (рис. 6.7).

|  |  |
| --- | --- |
|  | Терміновість |
| Не терміново | Терміново |
| Важливість | Важливо | Запланувати час виконання задачі та виконати її особисто | Відразу виконати самому |
| Неважливо | Не робити, відкинути | Делегувати задачу компетентній особі |

Рис. 6.7. Матриця ^йзенхау^ра для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій

1. Сортування справ (метод М. Кларіна). Перед виконанням роботи, треба проаналізувати всі завдання та поділити їх на чотири категорії, враховуючи передбачуваний обсяг роботи, важливість і значимість. Суть полягає в тому, щоб виявити завдання, які треба виконати негайно, не відкладаючи, знайти альтернативний спосіб

розібратися зі всіма іншими справами. Будь-які завдання треба виконувати так:

* викинути, якщо є сумнів у значущості справ: трапляєть робоче перевантаження, і не можна дозволяти витрачати час на справи, якими займатися не потрібно;
* делегувати. Доручаючи виконання завдання іншій особі, пам’ятати, що інколи витрачатиметься більше часу на те, щоб пояснити їй суть справи, ніж виконати її самому;
* відкласти. Якщо роботу ви повинні виконати самі, але вона не є терміновою, її можна виконати пізніше;
* зробити. Доведеться зробити все, що не можна викинути, делегувати або відкласти.
1. Діаграма Ганта для планування завдань і часу. Діаграма Ганта - це стовпчаста діаграма, мета якої відобразити тимчасові рамки завдань і дій у тій послідовності, як вони відбувають протягом певного часу, проекту. Діаграма Ганта дає змогу розбити усі завдання за шкалою часу (табл. 6.9). Для діаграми Ганта діють фільтри за виконавцем і станом виконаного завдання:
* тільки незакриті;
* незакриті та закриті за 30 днів;
* протерміновані;
* усі завдання.

Таблиця 6.9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Діаграма | і Ганта для планування завдань | і час | у |
| Завдання | Статус | Початок | Кінець | 21.04 | 22.04 | 23.04 | 24.04 | 25.04 | 26.04 | 27.04 | 28.04 |
| Розроб­лення плану проекту | Нерозпо­чалось | 21.04.2013 | 23.04.2013 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Наради | Вико­нується | 23.04.2013 | 25.04.2013 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |
| Завданнядляперсоналу | Завер­шено | 21.04.2013 | 21.04.2013 | и |  |  |  |  |  |  |  |
| Зустрічі з клієнтами | Очіку­вання | 25.04.2013 | 28.04.2013 |  |  |  |  |  | ■ |
| Зустрічі з постачаль­никами | Відкла­дено | 25.04.2013 | 27.04.2013 |  |  |  | 1 |  |  |

Часові відрізки зазвичай виділяють різним кольором залежно від «стану» завдання: жовтим - «Виконується»; зеленим - «Завершено»;

напівпрозорим - «Не розпочалось»; червоним - «Очікування рішення»; сірим - «Відкладено».

1. Метод виключення. Менеджеру потрібно виявити й усунути ті види діяльності, які не приносять ніяких результатів, але забирають час. Для цієї мети підійде метод виключення. Стосовно кожного виду діяльності потрібно поставити питання: «Що відбудеться, якщо цього не робити взагалі?» Якщо підійде відповідь: «Нічого не трапиться», то цей вид завантаження можна виключити.

Отже, всі завдання треба розбивати за категоріями. Якщо завдання поточні, то застосовують градацію за згаданами принципами та методами, якщо завдання належать до стратегічних - розбивати за проектами, які виділяють у межах стратегічних завдань.