**Конспект лекції 2**

Тема 3. Аналіз витрат часу в системі тайм–менеджменту

План лекції (навчальні питання):

1. Хронометраж часу та фотографія робочого дня

2. Самофотографія робочого дня і аналіз використання часу

1. Хронометраж робочого чаcу та фотографія робочого дня.

**Хронометражем** називається метод вивчення шляхом спостереження та вимірів затрат робочого часу на виконання операції або окремих її елементів, які циклічно повторюються. За допомогою хронометражу можливо вирішити наступні задачі:

а) встановити фактичні затрати часу на окремі роботи;

б) виконати перевірку виконання діючих норм часу;

в) визначити затрати основного, допоміжного часу для розробки нормативів на операції або окремі її елементи (прийоми, комплекси прийомів, рухи);

г) вивчити прийоми та методи роботи передовиків виробництва; д) виявити причини невиконання норм часу.

Затрати часу хронометражем вимірюють за допомогою секундоміра з точністю до 1 сек. або 0,01 хв. (у залежності від градуювання циферблату секундоміра).

Існують три способи проведення хронометражу:

а) вибірковий;

б) за поточним часом (безперервний);

в) цикловий.

**Вибірковий хронометраж** – коли при вимірювані часу операції або її окремого елементу стрілка секундоміра запускається з початку та зупиняється у кінці вимірюємого елементу.

Хронометраж **за поточним часом**: стрілку секундоміру запускають на початку і зупиняють у кінці серії спостережень. Виміри окремих спостережень читають, не виключаючи руху стрілки.

**Цикловий** хронометраж при необхідності вимірів часу малої тривалості (менше 3 сек.). Звичайним секундоміром такий час виміряти точно не вдається. В цьому випадку при проведені спостережень, окремі короткочасні елементи операції об’єднують у групи різного складу та вимірюють затрати часу на кожну групу, після чого вираховують за трати часу на кожний елемент. Якщо всього елементів – n, то об’єднують їх в n груп, а у кожній групі по (n-1) елементів.

Припустимо, необхідно встановити довготривалість чотирьох короткочасних елементів а,б,в,г любої операції. Для проведення спостереження об’єднують їх у групи:

а+б+в=А;

б+в+г=Б;

в+г+а=В;

г+а+б=Г

де А,Б,В,Г довготривалість виконання суми елементів кожної групи. Приклад. Свердлимо отвір у деталі. Необхідно визначити затрати часу на елементи:

а) встановити деталь на верстат – а;

б) свердлити отвір – б;

в) зеньковати отвір –в

; г) зняти деталь з верстату – г.

Розкладаємо всі елементи на чотири групи. Хронометраж затрат часу груп показав:

а+б+в=9 сек;

б+в+г=7 сек;

в+г+а=6 сек;

г+а+б=8 сек.

Визначаємо S: (9+7+6+8):3 = S.

Визначаємо довготривалість кожного елемента:

а=10-7=3 сек;

б=10-6=4 сек;

в=10-8=2 сек;

г=10-9=1 сек.

Проведення хронометражних спостережень складається з **трьох етапів**: -

- підготовка до проведення спостереження,

- проведення спостереження,

- обробка та аналіз результатів спостережень.

Перед проведення хронометражу встановлюють мету його проведення, вибирають спосіб проведення та об’єкт спостереження. При виборі об’єкту спостереження з метою розробки нормативів або встановлення норм часу слід вибрати досвідченого робітника, який добросовісно відноситься до роботи та який має відповідну кваліфікацію. Визначають елементи операції, які підлягають вивченню та записують їх зміст у хронокарту. Точно встановлюють моменти початку і кінця спостережень. Такі фіксажні точки є сигналом для включення та виключення секундоміра або моментом для читання показань його стрілки. Знайомлять робітника, затрати часу котрого будуть заміряти з метою проведення хронометражу і, якщо необхідно, проводять з ним інструктаж. Визначають необхідне число спостережень. Число спостережень визначається, головним чином ступенем точності, котру хочуть отримати дослідженням. Чим більше число спостережень, тим точніший їх результат, але як встановлено досвідом, починаючи з деякого числа спостережень, точність їх результату змінюється дуже незначно і тому подальше збільшення числа спостережень стає практично недоцільним. Попередивши робітника, хронометражист займає місце, зручне для спостереження, причому присутність спостерігача не повинна заважати роботі. Спостереження раціональніше проводити не на самому початку роботи, а після 1-2 годин, коли встановиться нормальний темп роботи. Час фіксувати в кінці спостерігаємого елементу. Хронометражних спостережень слід проводити через 45–60 хвилин після початку роботи і за 1,5–2 години до закінчення робочого дня.

Виділяють **наступні методи** хронометражу робочого часу:

1. Паперовий метод. Цей метод найбільш незручний. Він вимагає записувати на папір те, чим ви займалися кожні 15 хвилин.

2. Мобільний метод. Даний метод передбачає використовувати при виробництві хронометражу різні додатки для мобільних телефонів. Цей спосіб найбільш зручний, так як мобільний телефон завжди поруч.

3. Метод диктофона. При даному способі хронометражу необхідно робити

голосовий запис, коли ми переключаємось з однієї справи на іншу. Після закінчення робочого дня аудіозаписи прослуховуються і на папері підводяться підсумки.

4. Віддалений метод. При хронометражі даним методом встановлене програмне забезпечення становить графічний звіт про витрати часу.

5. Online–метод. Даний метод передбачає підключення веб–браузера до веб–

ресурсу, де є online–сервіс для хронометражу. Даний спосіб дозволяє виробляти хронометраж скрізь, де є доступ в Інтернет, і за допомогою будь–якого пристрою, що має встановлений браузер.

Виявляють фактори, що впливають на тривалість кожного елемента операції.

Заміри часу фіксують в хронометражній карті.

Хронометраж робочого часу допоможе прискорити щоденну роботу у Вашій компанії, а співробітники будуть виконувати свою роботу ще оперативніше.

**Фотографія** робочого дня – це такий вид спостережень, коли протягом зміни у хронологічній послідовності фіксуються трудові прийоми в порядку їх виконання і реєструється тривалість цих прийомів. Фотографія має за мету виявлення втрат робочого часу, що уможливить поліпшення стану організації праці. ФРД може здійснюватися після запровадження нового устаткування, яке звільняє деяких робітників від своїх обов'язків.

Виконує таку роботу найчастіше уповноважений співробітник відділу кадрів.

Фотографуватися може як усі дні, так і певні операції, стадії, бригада чи один фахівець.

Перш ніж розпочати ФРД, слід визначити цілі, посадові обов'язки досліджуваних.

Іноді дозволяється самофотографування, тобто фотографія робочого часу проводилася самим співробітником, діяльність якого слід відстежити. У цьому випадку мається на увазі, що він сам робить усі записи у звіті та фіксує часові проміжки, витрачені на ті чи інші дії. Ця методика допоможе співробітнику визначити, які періоди його робочий час витрачатися нераціонально.

**Види фотографії робочого дня.**

Існує поділ на види залежно від кількості об'єктів, за якими вестиметься спостереження. Конкретніше:

**Індивідуальна** – стосується дослідження робочого дня конкретного співробітника, у своїй деталізація витрачених сил максимально можливої.

**Групова** – така фотографія робочого дня передбачає спостереження за діяльністю групи працівників, пов'язаних між собою певними робочими процесами. Основне завдання цього дослідження – це перевірити, наскільки ефективна відбувається взаємодія, чи узгоджені їхні дії, наскільки кожен із них завантажений, перевірити інші процеси.

**Комплексна** - виявляє взаємозв'язки робочих процесів. Виходить вивчити ритм роботи, раціональність застосування обладнання. Цей спосіб корисний, якщо необхідна розробка дій, вкладених у підвищення ефективності труда.

Зверніть увагу! Щоб отримати гранично точну картину і правдиві дані, фотографування проводиться протягом кількох днів, тижнів і навіть місяців.

Кому корисні дані ФРД?

Фотографія робочого часу надасть чимало корисних даних для керівника та власника компанії. Вони одержують картину ефективності роботи співробітників. Також не зайвим будуть ці дані для менеджера з персоналу, відділу кадрів для формування посадових інструкцій, штату і т.д.

Звичайно, допоможуть дані, отримані в результаті ФРД самим співробітникам, якщо вони зацікавлені у підвищенні ефективності своєї роботи та виконанні посадових обов'язків.

**2. Самофотографія робочого дня і аналіз використання часу**

Кожен успішний менеджер дуже цінує свій час.

Для того, щоб заощаджувати час, треба насамперед знати, на що він витрачається.

Тому менеджери регулярно проводять облік і аналіз використання свого часу. Це – основа самоменеджменту.

Хочу Вам привести приклад того, наскільки серйозно ставляться менеджери до роботи з обліку свого часу й аналізу його використання. Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер проводить облік і аналіз свого робочого часу через кожні 9 місяців протягом 3-х тижнів. І от що він писав про результати цього аналізу:

- «…Хоча я роблю це протягом 5-ти чи 6-ти років, я кожного разу приголомшуюсь: «Цього не може бути! Я знаю, що я втрачаю багато часу, але не може бути, щоб так багато!»

Інвентаризація часу включає:

І. Аналіз використання часу;

ІІ. Аналіз часових утрат;

ІІІ. Аналіз поглиначів часу.

*Аналіз використання часу*

**Витрати нашого часу протягом доби можна скомпонувати** **в блоки**:

1. Підтримка життєздатності (харчування, сон).

2. Відновлення працездатності (найбільш ефективно відбувається за допомогою фізичних вправ).

3. Допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук необхідних матеріалів,

покупки).

4. Прямий робочий час.

5. Придбання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування

виставок, театрів, музеїв і т.п.).

6. Утрати.

Для підвищення результативності праці менеджери часто збільшують робочий час за рахунок інших блоків.

Це нерозумно, тому що підриває здоров’я, завдає шкоди іншим, не менш важливим сторонам нашого життя.

Дійсно, зменшення часу на сон і харчування навіть протягом лише декількох днів вимагає великих витрат на компенсацію.

Зменшувати обсяг допоміжної роботи також нераціонально, тому що будь– яку роботу буде зроблено добре, якщо вона добре підготовлена.

П’ятий блок можна скоротити тільки в екстремальних ситуаціях. При нормальних життєвих обставинах він повинний цілком використовуватися, тому що без цього неможливо ні підвищення культурного рівня, ні накопичення життєвого досвіду.

З перерахованих 5–ти блоків для організації особистої роботи менеджера найбільш важливим є 4–й блок – прямий робочий час.

Щоб здійснити облік і аналіз витрат робочого часу менеджера, треба знати

характерні види робіт менеджера, адже йому доводиться за день робити великий обсяг усіляких видів робіт: робота з поштою, планування, зустрічі, наради, телефонні розмови і багато чого іншого.

Існує кілька класифікацій, видів витрат робочого часу, заснованих на різних

ознаках. Ми розглянемо одну з цих класифікацій, відповідно до цієї класифікації, робочий час керівника (менеджера) і фахівців поділяється на такі **види**:

– Підготовчо–заключний час: одержання завдання на роботу, ознайомлення з

документацією і нормативно–правовими матеріалами, узгодження і підписання документації, підготовка та прибирання робочого місця;

– Оперативний час – роботи, пов’язані з виконанням посадових обов’язків:

аналітичні, організаційні, регулювальні, технічні, формально– логічні, творчі і т.д.;

– Час непродуктивної роботи: виконання суспільної роботи, виправлення

неправильно виконаної роботи, пошук і доставка на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів, пошук або чекання керівників, співвиконавців, консультантів і т.п.;

– Час обслуговування робочого місця – організаційного, технічного, інформаційного;

– Час перерв (чи втрат):

а) таких, що не залежать від працівника – чекання, несвоєчасне обслуговування, невідповідність режиму роботи служб;

б) таких, що залежать від працівника: сторонні розмови, виконання суспільних

обов’язків у робочий час, відволікання від роботи, розмови з особистих питань, інші втрати.

Менеджеру найкраще виробити на основі цієї класифікації свою класифікацію видів робочого часу і потім на основі своєї класифікації робити облік його витрат.

Облік і аналіз робочого часу дозволяє установити фактичну тривалість кожного з окремих видів виконуваних робіт, виявити втрати робочого часу, простої (чекання) у роботі, встановити ступінь раціональності витрат робочого часу по видах і змісту робіт.

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є самофотографія робочого часу. Вона полягає в послідовному записі протягом дня усієї виконуваної роботи і фіксуванні часу, що витрачається на кожен з видів.роботи.

Самофотографування рекомендується проводити щодня протягом двох-трьох тижнів. Такі фотографії повинні здійснюватися систематично: суцільне фотографування (тобто фіксуються усі види робіт) – один раз на рік; вибіркове фотографування (які-небудь визначені види робіт) – два-три рази на рік.

Особливо необхідні менеджерам спостереження за витратами свого робочого часу на початку їхньої роботи на новому місці.

Як же Вам зробити фотографію вашого часу? Головна і неодмінна умова – це

абсолютна чесність.

Ви повинні одержати точну картину того, як ви витрачаєте свій час.

Для цього: протягом як мінімум 1 тижня (чи хоча б 2–3 дні) докладно записуйте, як ви витрачаєте час. Зручніше за все це робити за допомогою таблиці.

Записуйте докладно, що ви робите: снідаєте, обідаєте, прибираєте, дивитеся

телевізор, читаєте, готуєтеся до модульного контролю чи семінару. Якщо ви спите, то так і напишіть: «Сон». Фіксуйте будь–які дрібниці. Однак недоцільно занадто дробити часові інтервали: найкраще годину розділити на 4 частини (по 15 хвилин) і записувати кожні 15 хвилин те що ви робите.

Якщо Ви будете вказувати занадто малі проміжки часу (менш 15 хвилин), то це ускладнить підрахунки витрат часу й аналіз його використання.

Звичайно, якщо якийсь вид діяльності у Вас займає більше, ніж 15 хвилин, то треба вказувати реальний час.

Наприклад, дорога в коледж у Вас займає 50 хвилин, відповідно, указуєте час

«від» і «до»; підготовка до контрольної роботи займає 1,5 години – відповідно вказуєте час.

Щоб ваша робота зі складання фотографії робочого часу була ефективною, треба виконувати 2 умови:

1) Робити позначки відразу, не відкладаючи, тому що через декілька годин

забудуться проколи в часі і буде здаватися, що увесь час йшла нормальна робота;

2) Записи робити абсолютно чесно, нічого не прикрашаючи – записувати так, як воно є, а не так, як би вам того хотілося;

3) Щовечора треба робити аналіз фотографії дня. Це займає 10–15 хвилин. Слід виявити утрати часу, їх причини і розробити заходи щодо усунення цих причин.

Аналіз сильних і слабких сторін стилю роботи менеджера

Перший крок - складання опису всіх видів діяльності, в яких ви брали участь як працівник. Допомогою тут можуть бути такі робочі таблиці:

- аналіз видів діяльності та витрат часу;

- листок «денних перешкод» (перерв у роботі).

При заповнення таблиць потрібно бути по можливості чесними та самокритичними, навіть якщо у вас виникає враження, що результати будуть такими, що розчаровують.

Багато хто починає робити «самокоригування» і тим самим лише вводить себе в оману. Лише чесний аналіз, призначений виключно для вашого особистого використання, підкаже вам, як конкретно покращити робочий стиль.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Аналіз видів діяльності та витрат часу** | | | | | | | |
| **№** | **Вид діяльності, занять** | **Інтервал часу (від—до)** | **Тривалість (хв)** | **А** | **Б** | **В** | **Г** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Листок «денних перешкод»** | | | | | |
| **№** | **Перешкоди** | **Інтервал часу (від—до)** | **Телефонна размова чи відвідувач** | **Хто?** | **Примітки, наприклад, причини «перешкод»** |
|  |  |  |  |  |  |

До таблиці «Аналіз видів діяльності та витрати часу»:

- обмежуйтесь суттєвим та фіксуйте всі види діяльності у формі результатів за п'ятнадцятихвилинні відрізки часу;

- Спершу не заповнюйте колонки, позначені АБВГ. Вони знадобляться при заключному аналізі часу.

До формуляра «Денні перешкоди»:

- заносите сюди всі «перешкоди» або перерви в роботі, які гальмують або порушують запланований або планомірно здійснюваний трудовий процес: телефонні розмови та (незаявлені) відвідувачі, час, витрачений на очікування тощо;

Фіксуйте все, що вас відриває від справ:

- Н - начальник;

- Ко - колега за професією;

- П - підлеглий;

- З - секретарка;

- Кл - клієнт;

- Пос - постачальник;

- Сім - сім'я;

- Ін - інші.

При заповненні формуляра пам'ятайте про те, що записувати треба не тільки зовнішні перешкоди, але й випадки, коли ви самі порушуєте хід свого трудового процесу (наприклад, під час виконання важливої ​​справи спонтанно вистачаєте телефонну трубку, тому що вам раптово спало на думку, що ви повинні зателефонувати пану "Н"!).

Аналіз сильних сторін

- Розгляньте інвентарний опис свого часу з таких позицій, щоб виявити сильні сторони та переваги вашого особистого робочого стилю з метою систематично їх розвивати.

- Послідовно застосовуйте у повсякденній практиці вже відомі вам принципи самоменджменту!

Аналіз слабких сторін

Як тільки ви відкриєте свої особисті слабкі сторони, ви зможете розробити вихідні пункти та стратегію щодо їх подолання.

- Обробка даних формуляра «Аналіз видів діяльності та витрати часу». Після того як би зробили облік своєї трудової активності за кілька типових робочих днів, перегляньте кожну із заповнених вами таблиць та оцініть протягом робочого дня за наступною схемою.

1. Дайте оцінку кожній виконаній вами роботі, виду діяльності за такими критеріями:

А — Чи була робота необхідною?

* Так ні

Б — Чи були виправдані витрати часу?

- Так ні

В — Чи доцільним було виконання роботи?

- Так ні

— Чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи?

- Так ні

Занесіть відповіді, що відповідають кожному виду діяльності, до окремої колонки.

2. Визначте загальну тривалість роботи відповідного дня (Тр).

3. Порахуйте по кожній колонці тривалість робіт, за якими ви дали відповідь «ні» (Ан, ƩБн, ƩВн, ƩГН).

4. Проведіть розрахунки за такими співвідношеннями:

а) ƩАн/ƩТр \* 100%

Якщо виявиться, що більш ніж на 10% ваша діяльність була необов'язковою, то це означає, що у вас є проблеми з дорученням справ (делегуванням) і встановлення пріоритетів;

б) ƩБн/ƩТр \* 100%.

Якщо більш ніж у 10% випадків витрата часу була занадто великою, то ви повинні зайнятися аналізом причин (технічні прийоми в роботі, концентрація, самодисципліна ;

в) ƩВн/ƩТр \* 100%

Якщо більш ніж 10% випадків виконання було недоцільним, то вам необхідно приділити увагу плануванню, організації, самораціоналізації;

г) ƩГ/ƩТр \* 100%

Якщо більш ніж у 10% випадків момент виконання роботи було визначено спонтанно, то у вас є проблеми з плануванням робочого часу.

Таким чином, зробивши аналіз, Ви визначите сильні сторони Вашого робочого стилю і будете їх розвивати. А за допомогою аналізу колонок А, Б, В, Г Ви визначите слабкі сторони Вашого робочого стилю. Потім слід вжити заходів для усунення Ваших слабких сторін і зміцнення в такий спосіб Ваших сильних сторін.

Обробка даних таблиці «Аналіз перешкод».

Спробуйте визначити фактори, які відволікають вас, та причини «перешкод».

Запитання для обробки даних:

- які «перешкоди» за вашою оцінкою були найсуттєвішими?

- які телефонні дзвінки виявилися марними?

- які відвідування були непотрібними?

- які телефонні розмови могли б бути коротшими чи ефективнішими?

- які відвідування могли б бути коротшими чи ефективнішими?

- хто найчастіше і без користі відволікав вас від справ?

- які термінові заходи ви можете вжити, щоб спонукати відповідного співробітника заходити до вас не п'ять, а раз на день із «блоком» питань?

Наприклад, запропонуйте співробітнику готуватися до розмови, за допомогою «Плану співбесід» у вигляді скрипта . Тим самим ви змусите його налаштовуватися на чітку постановку питань і нагадайте про необхідність мати при собі відповідні документи.

Облік і аналіз робочого часу дозволяє установити фактичну тривалість кожного з окремих видів виконуваних робіт, виявити втрати робочого часу, простої (чекання) у роботі, встановити ступінь раціональності витрат робочого часу по видах і змісту робіт.

А також визначити, яких термінових заходів Вам слід вжити, щоб зменшити кількість перешкод?

Наступний етап – це аналіз часових утрат

Випишіть для себе 5 найважливіших ваших причин утрат часу і з наступного дня почніть працювати над собою.

4. Аналіз поглиначів часу

**«Поглиначі» часу** – це ті люди чи інші фактори, що найбільшою мірою відбирають (поглинають) Ваш час.

Найбільш типові поглиначі часу:

 Нечітка постановка цілей

 Відсутність пріоритетів у справах

 Спроби дуже багато зробити за один раз

 Відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення

 Незадовільне планування робочого дня

 Особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл

 Недостатня мотивація

 Пошук документів, пам’ятних записок, адрес, телефонних номерів, тощо

 Недоліки кооперації або розподілу праці

 Нездатність сказати «ні»

 Неповна або запізнена інформація

 Відсутність самодисципліни

 Невміння довести справу до завершення

 Відволікання

 Відсутність комунікативних зв’язків

 Занадто комунікабельність

 Відкладання справ

 Недостатнє делегування справ

Випишіть 5 найважливіших причин утрат часу, що ви знайшли під час аналізу часових утрат. По суті, це і є ваші найважливіші поглиначі.

Здолавши свої 5 найважливіших поглиначів часу, ви побачите, що у Вас з’явилося значно більше часу для інших справ і Ви стали більше встигати.

Ніхто краще Вас не знає Ваших проблем у частині організації праці. Тому Ви вже зараз повинні починати практикувати активний самоменеджмент.

Питання 2. Аналіз часових витрат використанням карт і графіків

Смугова діаграма – спеціальна таблиця, розроблена американським теоретиком менеджменту, представником класичної школи менеджменту Г. Гантт. Ця діаграма відображає поточну стадію реалізації проекту у співвідношенні з ще майбутніми діями і термінами завершення роботи. Тривалість кожного виду діяльності зазначено у вигляді смуги. Смуги затенени, для того, щоб показати ступінь завершеності цього виду

діяльності. У результаті стає можливим з першого погляду визначити поточний стан кожного виду діяльності та граничні строки виконання проекту.

Приклад. Простий приклад використання смугової діаграми показаний на рис.

Діаграма відображає план підготовки та написання курсової роботи студентом.

Лекції ст 29

Смуги діаграми зафарбовуються в міру реалізації окремих етапів завдання.

Вертикальна переривчаста пряма позначає мислимий поточний момент часу, до якого

студент вже вибрав тему, склав список літератури, підготував і обговорив з науковим

керівником план курсової роботи, відповідно до його зауваженнями вніс зміни до плану і

приступив до написання першої частини. Однак він дещо відстав від графіка з написанням

першої частини, і йому доведеться докласти зусиль, щоб надолужити згаяне.

У зв’язку з тим, що таблиці Гантта користуються популярністю, їх все частіше

використовують в пакетах прикладних комп’ютерних програм для того, щоб допомогти

менеджерам планувати проекти і управляти ними.

Одним з

таких методів є метод мережевого планування.

Мережеве планування – це такий підхід до проектного планування, який дозволяє побачити окремі етапи (роботи) виконання складного проекту і отримати уявлення про шляхи досягнення цілей.

Приклад 1. Невелике кафе спеціалізується на наданні гарячих сніданків. Сніданок

складається з яйця некруто, підсмаженого хліба (тосту) і чашки кави. Офіціант, який готує

сніданок, повинен так розподілити свої зусилля, щоб подати всі компоненти сніданку в

гарячому вигляді. На малюнку відзначені початку і закінчення окремих процесів,

підібрані таким чином, щоб всі вони закінчувалися одночасно (умова подачі сніданку

гарячим).

Цю нескладну задачу можна представити у вигляді мережевого графіка –

комплексу робіт, спрямованих на виконання цілісного завдання, що показує взаємозв’язок

і послідовність виконання робіт, але спочатку введемо ряд визначень:

робота – процес або дія, яку потрібно зробити, щоб перейти від однієї події до

іншої;

подія – фіксований момент часу, який являє собою одночасно закінчення

попередньої роботи, тобто її результат (виняток – початкова подія) і початок наступної

роботи (виняток – кінцева подія);

шлях – будь–яка безперервна послідовність взаємопов’язаних подій і робіт;

критичний шлях – найдовший за часом шляху від початку виконання завдання до

його завершення; на графіку критичний шлях позначається жирними стрілками.

Лекції ст 31

Процес приготування гарячого сніданку

Для складання мережного графіка необхідно виконати наступні чотири дії:

– розбити весь проект на роботи і скласти їх список;

– визначити послідовність виконання робіт;

– підрахувати приблизний час для виконання кожної роботи;

– представити отриману інформацію в графічному вигляді.

Тепер уявімо послідовність дій під приготуванню сніданку. Літери і цифри на

графіку позначають послідовність робіт і необхідну час:

– А, 1 – отримання яєць –1 хв;

– Б, 3 – варіння яєць – 3 хв;

– В, 1 – нарізка хліба;

– Г, 0,5 – приготування кави – 0,5 хв;

– Д, 1 – підсмажування тосту;

– Е, 1 – збірка сніданку;

– Ж, 1 і 3, 1 – фіктивна робота, врахована в Е, 1;

– І, 1 – подача сніданку клієнту.

Мережевий графік показує, що найтриваліший за часом шлях буде проходити через

події 1–2–3–7–8 (на графіку виділено жирними стрілками). Це і є критичний шлях для

приготування сніданку. На некритичних шляхах існує деяка свобода щодо початку різних

видів діяльності (нарізка хліба у нашому прикладі), за умови, що це не призведе до зриву

терміну завершення всього проекту (подачі сніданку). Ця свобода іноді називається

«зазором».

Питання 3. Принципи планування: Пропорція Парето (20/80), Правило Л.Зайверта

(60/20/20), Метод пріоритетного планування АВС (15/20/65)

Регламентація робочого часу, його планування значною мірою визначають потребу

в персоналі будь–якої організації.

Планування робчого часу передбачає:

підготовку до реалізації поставлених цілей;

упорядкування часу

Основна перевага планування – виграш часу. Планування робочого дня протягом

5–10 хвилин (тобто 1–2% загальної тривалості робочого дня) дозволяє економити 2

години щоденно.

Практичний досвід свідчить, що збільшення витрат часу на планування приводить

до скорочення часу на виконання і, у кінцевому рахунку, до економії часу в цілому.

Очевидно, що процес планування не може бути розтягнутий довільно до нескінченності,

тому що на виконання запланованого не залишиться часу. Тобто, існує оптимальний

термін планування. Від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день) треба

максимально 1% часу витрачати на планування. Наприклад, для розробки плану дня

потрібно 5 – 10 хвилин.

Часто людина говорить про те, що дуже зайнята, і вирішує, що на планування

немає часу, що є помилкою. Якщо день не розпланований, то найчастіше відчувається

брак часу. Більш того, в ситуації, коли ще не розплановано, без сумніву, неможливо

відрізнити важливі справи від менш важливих, строкові від нетермінових. Тому,

запевняючи себе та інших людей, що часу на те, щоб планувати свої справи зовсім немає,

людина все одно витратить час, але безладно і бездумно, що негативно позначиться на

раціональній організації його життя. Тому необхідність планування як робочого часу, так і

особистого життя не викликає сумніву.

Плануванням рекомендовано починати день, або ж їм його закінчувати. Існує

багато переваг у тому, щоб починати день з планування, оскільки у міру того, як

складається план, людина більш активно включається в процес його складання, а потім і

виконання.

Подумавши, що необхідно зробити, легко

переходити до втілення плану в реальність. При точному визначенні пріоритетів

залишається менше вірогідності відволікання в сторону при їх здійсненні. Багаторічний

досвід застосування різних засобів планування показав, що справа не тільки в конкретних

пристроях для планування (перекидні календарі, щоденники, органайзери, електронні

записні книжки і т.д.), а в системі планування, яку застосовує людина.

Засновник праксеології (науки про ефективну діяльність людини) Т.Котарбінський

вважав, що оптимальна система планування покликана:

1) Забезпечити досягнення мети.

2) Не вимагати занадто багато часу на освоєння.

3) Бути зручною для використання.

Сьогодні існує безліч систем і методик планування часу і вибрати найкращу досить

складно, оскільки у кожної є як переваги, так і недоліки. Тільки вільна особистість може

досягти досконалості у використанні свого вільного часу і часу взагалі. Однак у даному

контексті свобода – якість необхідна, але недостатня. Іншими умовами є: перевага

духовних потреб людини і володіння якісним інструментарієм.

Економія часу – за рахунок:

 підготовки до реалізації цілей;

 оптимального розподілу та використання

 часу;

 зменшення тривалості виконання завдань.

Розглянемо принципи і правила планування ефективного використання робочого

часу й особистої роботи. Розривати ці елементи не можна. Аналізувати і планувати треба

тільки разом, тобто треба чітко визначати і види робіт і час на їх виконання.

1.Основним принципом планування є дотримання співвідношення 60:40. Це означає,

що складати план треба лише на визначену частину свого робочого часу, як показує

досвід, найкраще на 60%. Події, що важко передбачити, моменти що відволікають

(«поглиначі часу»), а також події особистого плану не можуть бути заплановані цілком.

Відповідно, свій час треба розподілити між 3–ма блоками. Основне правило планування

часу:

60 % – запланований час;

20 % – непередбачений час (резерви часу на неплановані дії);

20 % – спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).

У залежності від виду діяльності ці величини можуть відхилятися в ту чи іншу

сторону. Більш точно можна їх визначити, виходячи з аналізу окремих видів діяльності і

витрат часу, тому що саме такий аналіз є основою всякого планування часу.

2. Другий принцип планування – аналіз видів діяльності і витрати часу, листок

«денних перешкод». Сутність цього принципу полягає в документуванні того, як і на що

Ви використовуєте свій час.

3. Принцип планування – зведення задач воєдино – складання плану дій. Треба:

перелічити всі майбутні в плановому періоді задачі; розділити їх на довго–, середньо– і

короткострокові; встановити пріоритетність у рішенні задач.

4. Регулярність – системність – послідовність. Цей принцип означає, що треба

регулярно і систематично працювати, послідовно доводити до кінця розпочату справу.

5. Реалістичне планування – тобто виконання такого обсягу робіт, з яким реально

можна справитися.

6. Пристосовність – це значить, що треба виявляти гнучкість, щоб досягалися

Ваші цілі.

7. Поповнення втрат часу: слід прагнути відразу ж поповнювати втрати часу:

наприклад, краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного цілого

дня наганяти втрачене напередодні.

8. Письмова форма – обов’язкова.

9. Перенос незробленого – невиконані задачі переносяться в план наступного

періоду.

10. Фіксація результатів замість дій, тобто в планах треба фіксувати результати і

цілі (кінцевий стан), а не просто які–небудь дії.

11. Установлення часових норм. Треба встановлювати точні норми, що

передбачають рівно стільки часу на визначену роботу, скільки вона того варта. Досвід

показує, що на роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його є взагалі.

Тобто якщо Ви, наприклад, призначили нараду і відвели на цю нараду 2 години, то вона

стільки і триватиме, хоча, можливо, що цілі наради можуть бути досягнуті набагато

швидше, наприклад, за 1 годину чи 90 хвилин.

12.Обов’язково встановлювати точний термін виконання. У такий спосіб Ви

привчите себе до самодисципліни. Фіксація точних термінів виконання особливо важлива

при складанні домовленості з іншою стороною. Тут треба уникати неточних

формулювань, наприклад, «Якомога швидше». Що значить: «Якомога швидше ?» – це

через годину?, протягом дня?, чи завтра?, через тиждень ? Обов’язково домовляйтеся, до

якого терміну завдання повинно бути виконано. Це дасть вам змогу уникати

непорозумінь.

13.Установлення пріоритетів (тобто ступеня важливості справ). Точно

встановлюйте, якій справі якого роду пріоритети Ви віддаєте, тобто що слід виконувати в

першу чергу, що – в другу, що – потім.

14.Позбавлення «тиранії нагальності».. Треба учитися відрізняти найважливіше

від нагального. Саме термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак

саме нагальні і невідкладні справи займають часто велику частину нашого дорогоцінного

часу. „Тиранія нагальності” виникає в наслідок того, що неважливим справам віддається

перевага тільки тому, що через погане планування не важливі справи стають терміновими.

15.Делегування (передоручення) справ. Тобто, треба встановлювати у своїх планах,

яку роботу Ви повинні виконувати самі (особисто), а яку можна передоручити. Про

делегування мова докладно буде вестися пізніше.

16. «Поглиначі» часу і резерви часу. Треба залишати визначений відсоток свого

часу як резерв для несподіваних відвідувачів, телефонних дзвоників чи на випадок

недооцінки тривалості окремих справ і намагатися скоротити кількість «перешкод».

17.Переробка – повторний огляд. Варто постійно перевіряти і переробляти свій

план з погляду – чи можуть бути ті чи інші його пункти виконані цілком у встановлений

термін.

18.Вільний час. Принцип передбачає планування і використання свого вільного

часу, а також часу, що іде на поїздки і очікування

19.Тимчасові блоки і спокійний час (закриті години). Цей принцип означає, що

треба визначати тривалі безперервні періоди часу (блоки) для рішення великих задач (це

так званий спокійний час, закриті години) і короткі проміжки – для обробки декількох

дрібних справ. Доцільно при цьому для закритих годин планувати найбільш сприятливі

години, з урахуванням біоритмів (це, як правило, ранкові години).

20.Час для планування і творчості. Треба резервувати також визначену частину

свого часу для планової, підготовчої і творчої роботи, а також для підвищення

кваліфікації. Якщо цей час губиться в повсякденних справах, треба подбати про те, щоб

найближчим часом заповнити втрати. Крім зазначених, треба враховувати у своїх планах

також принципи планування:

21.Рутинної роботи.

22.Непродуктивної діяльності.

23.Піклуватися про різноманітність виконуваних робіт.

24.Треба також погоджувати свої власні часові плани з планами інших людей

(своїх колег, начальника, підлеглих).

25.Варто також враховувати можливість альтернативного планування – за

принципом: «Завжди можна знайти інший шлях – кращий».

Принцип Парето 80/20

У ситуації, коли людина перевантажена справами і завданнями, на виконання яких

їй не вистачає часу, і ніяк не можливо відмовитися від ряду не дуже важливих справ,

доцільно в практиці застосовувати правило 80/20.

Принцип Парето говорить: «Якщо всі предмети розмістити в порядку їх цінності,

то 80 відсотків цінності припадає на предмети, що становлять 20 відсотків від їх загальної

кількості, у той час як 20 відсотків цінності припадає на предмети, що становлять 80

відсотків від їх загальної кількості». Виходячи з правила 80/20, в списку з десяти справ –

два забезпечать 80 відсотків успіху. Отже, треба знайти ці дві справи, включити в

категорію «А» і здійсните їх.

Згідно з цим принципом, інші вісім можуть залишитися незробленим, тому що

цінність їх результатів буде значно менше, ніж у двох, найбільш плідних справ.

Практика показує, що:

 80% вартості торгових угод забезпечує 20% усіх клієнтів;

 80% виробництва забезпечує 20% підприємств;

 80% часу, пропущеного через хворобу, доводиться на 20% працюючих;

 80% відсотків досьє, що знаходиться у вживанні, доводиться на 20% папок досьє;

 80% бруду накопичується на 20% площі підлоги, по якій найбільше ходять;

 80% прання припадає на 20% предметів одягу;

 80% кращого ефірного часу припадає на 20% програм, найбільш улюблених

телеглядачами;

 80% часу читачі газет витрачають на читання 20% матеріалів, що опубліковані в

газеті;

 80% телефонних дзвінків роблять 20% телефонних абонентів;

 80% необхідних даних отримують з 20% джерел інформації;

 в школі вчителі витрачають 80% своїх сил на 20% учнів (зазвичай проблемних

або талановитих);

 80% їжі поглинається в 20% найбільш популярних ресторанів.

Дані факти підтверджують існування небезпеки загрузнути в справах, що

приносять слабкі результати, і підсилюють ступінь важливості зосередження зусиль на

двадцяти відсотках справ, які значно підвищують ефективність праці.

Принцип Парето чудово пояснює те, що трапилося, проте не завжди допомагає

заздалегідь знайти вихід із ситуації. Справа в тому, що напевно ніколи не можна сказати

заздалегідь, які 20% виявляться ефективними. Згідно з цим принципом 80% задоволення в

нашому житті приносять 20% витрачених сил – велика частина успіху буде результатом

всього лише кількох кроків. Значить для того, щоб знайти більше часу на те, що

приносить користь, доведеться робити менше того, що виявляється марним. Іншими

словами – не витрачати час даремно. Розподілити час можна і на основі інших міркувань,

а не тільки з точки зору задоволення. Це можуть бути: забезпечення фінансової

стабільності, просування по кар’єрних сходах, підтримання гарної фізичної форми і т.д.

Правило Л.Зайверта (60/20/20)

Відомий німецький фахівець в області менеджменту Л. Зайверт розробив певні

правила планування робочого часу:

1. Планувати робочий день на 60%, залишаючи 20% на рішення непередбачених

завдань і 20% на творчу діяльність (наприклад, підвищення кваліфікації).

2. Ретельно документувати і контролювати витрати часу, що дозволяє мати про

нього чітке уявлення, визначаючи майбутні потреби в ньому і правильно його

розподіляти.

3. Диференціювати завдання майбутнього періоду на довго–, середньо– та

короткострокові, встановлюючи пріоритет дій щодо їх вирішення.

4. Завжди послідовно до кінця доводити розпочату справу.

5.Складати гнучкі плани.

6.Планувати реальний обсяг завдань, розрахованих відповідно до можливостей

колективу.

7. Використовувати для планування часу спеціальні бланки та картки.

8. Переносити невиконані завдання автоматично в плани наступного періоду.

9. Відображати в планах не тільки самі дії, але і очікувані результати.

10. Задавати точні часові норми і передбачати на ту чи іншу справу рівно стільки

часу, скільки на нього дійсно потрібно.

11. Реалізувати принцип самодисципліни, що встановлює точні терміни виконання

всіх видів робіт.

12. Визначати пріоритети в справах.

Як показує практика, головними причинами втрат робочого часу є:

1) відсутність чіткості в постановці цілей і визначенні пріоритетів;

2) відсутність планування робочого часу або його слабка організація;

3) низький рівень дисципліни підлеглих;

4) слабке керівництво, невміння працювати з підлеглими, партнерами,

відвідувачами.

Планування робочого часу є одним з головних завдань керівника, так само як і

здійснення планування діяльності організації в цілому. У нашій країні менеджери ще не

навчилися цим займатися і приділяють даному процесу в 4 рази менше часу, ніж

американські колеги. Як зазначають західні економісти, починати планування необхідно з

чіткої постановки завдань. Для цього складається перелік справ і можливих перешкод, які

зажадають окремого часу на їх подолання. Аналіз цього переліку в подальшому дозволить

скорегувати план і виключити несуттєві моменти. Крім того, планування часу дозволяє

керівництву критично осмислювати власні ідеї і знаходити ефективні способи їх

вирішення вчасно, створюючи певний резерв часу. Планування дозволяє керівнику

сконцентруватися на головному з урахуванням термінів і часу вирішення основних

завдань. В результаті планування поліпшується структура робочого дня і виникає

можливість складання розкладу.

Метод пріоритетного планування АВС (15/20/65)

Метод ABC зарекомендував себе, як найбільш простий і продуктивний метод для

досягнення позитивного результату. Метод ABC–аналізу призначений для сортування

найбільш важливих справ і відсіювання всього непотрібного, що відволікає або веде вбік

від досягнення основної мети.

По суті, в даній методиці об’єднані Матриця Ейзенхауера і Принцип Парето.

Перше поняття описує важливість того чи іншого завдання на момент аналізу.

Друге – визначає кількість часу, який може бути витрачено на виконання завдання

відповідно до її «терміновістю / важливістю».

Група А – справи, які мають значний вплив на ваше майбутнє і обов’язкові до

виконання: «термінові і важливі справи». Це першорядні і невідкладні справи, які слід

виконувати саме вам, так як вони найбільш складні і підлягають виключно вашому

виконанню. Незважаючи на те, що дані справи вимагають безпосередньої уваги, а вклад їх

у досягнення мети становить близько 65%, витратити на виконання цих справ потрібно

лише близько 15% часу.

Група B – справи, що не мають критичного значення в поточний момент, але мають

істотне значення для досягнення мети (матриця Ейзенхауера класифікує їх як

«нетермінові, але важливі справи»). Їх частка в структурі справ, необхідних для

досягнення мети, становить 20%. Істотною відмінністю справ з даної групи є те, що

більша частина завдань з цього списку можуть бути делеговані. Час, який потрібен для

виконання справ з групи B, становить також близько 20% від загального обсягу.

Група C – справи, які класифікуються як «текучка». По матриці Ейзенхауера вони

відносяться до «неважливим і терміновим» і «неважливим і нетермінових». Це – пожирачі

часу. На них йде близько 65% часу. Їх частка в досягненні мети лише 15%.

Дана методика дозволяє:

 зарезервувати час для виконання ключових завдань, у разі необхідності

коригування або перевірки;

 диференціювати поточні і майбутні завдання по пріоритету;

 справи з найменшим пріоритетом виключити з кола справ.

Метод пріоритетного планування АВС (15/20/65)

Питання 4. Критерії пріоритетності

В системі планування та управління часом важливо розставити пріоритети в списку

намічених завдань, привласнюючи кожної рівень важливості. Після визначення головного

завдання слід оцінити наслідки її виконання або невиконання, оскільки зрив її своєчасного

виконання може мати серйозні наслідки.

Критеріями пріоритетності виступають терміновість і важливість завдання, за

якими виділяють чотири групи завдань:

1) термінові завдання підвищеної важливості (виконуються керівником,

перенесення їх виконання на більш пізній термін створить непотрібні проблеми);

2) термінові завдання середньої важливості (їх рішення можна делегувати іншим

особам);

3) менш термінові завдання меншою важливості (їх рішення можна відкласти,

доручити іншим, але керівник може вирішити їх сам пізніше);

4) менш термінові завдання незначною важливості – їх слід передоручити іншим.