**Тема 4. Планування робочого часу. Прийняття рішень про пріорітети в управлінні часом**

1. Принципи планування: Пропорція Парето (20/80), Правило Л.Зайверта (60/20/20), Метод пріоритетного планування АВС (15/20/65)
2. Критерії пріоритетності.

## Питання 1. 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.

«Той, хто щоранку планує справи дня і послідовно виконує цей план, бачить, що планування прокладає йому шлях у лабіринті дуже насиченою та життю. Впорядкування свого часу подібно променю світла, який проноситься через усі його справи. Але там, де немає плану, де контроль часу відданий на поталу випадковостей, незабаром починає царювати хаос» – писав Віктор Гюго. 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.

1. *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.

1. *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.
2. *Регулярність – системність – послідовність*. Цей принцип означає, що треба регулярно і систематично працювати, послідовно доводити до кінця розпочату справу.
3. *Реалістичне планування* – тобто виконання такого обсягу робіт, з яким реально можна справитися.
4. *Пристосовність* – це значить, що треба виявляти гнучкість, щоб досягалися Ваші цілі.
5. *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.
6. *Письмова форма – обов’язкова*.
7. *Перенос незробленого* – невиконані задачі переносяться в план наступного періоду.
8. *Фіксація результатів замість дій*, тобто в планах треба фіксувати результати і цілі (кінцевий стан), а не просто які–небудь дії.
9. *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.
10. *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.
11. *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.
12. *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.

1. *«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».
2. *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.
3. *Вільний час.* Принцип передбачає планування і використання свого вільного часу, а також часу, що іде на поїздки і очікування
4. *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).
5. *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:
6. *Рутинної роботи. 22.Непродуктивної діяльності.*
7. *Піклуватися про різноманітність виконуваних робіт.*
8. *Треба також погоджувати свої власні часові плани з планами інших людей*

(своїх колег, начальника, підлеглих).

1. *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.
5. Планувати реальний обсяг завдань, розрахованих відповідно до можливостей колективу.
6. Використовувати для планування часу спеціальні бланки та картки.
7. Переносити невиконані завдання автоматично в плани наступного періоду.
8. Відображати в планах не тільки самі дії, але і очікувані результати.
9. Задавати точні часові норми і передбачати на ту чи іншу справу рівно стільки часу, скільки на нього дійсно потрібно.
10. Реалізувати принцип самодисципліни, що встановлює точні терміни виконання всіх видів робіт.
11. 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](http://time-management-24.blogspot.com/2015/06/blog-post_35.html) і [Принцип Парето](http://time-management-24.blogspot.com/2015/06/2080.html). 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 2. 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.

В результаті значного перевищення обсягу функцій, покладених на менеджерів, над їхніми можливостями реалізувати ці функції, менеджерам доведеться приймати рішення про першочерговість завдань і справ. У цьому випадку прийняття рішення означає визначити пріоритетність.

Деякі проблеми менеджерів полягають в тому, що вони часто намагаються виконати дуже великий обсяг роботи; витрачають свої сили на окремі, часто несуттєві, справи, в кінці напруженого робочого дня такі менеджери роблять висновок, що хоч зроблено нібито чимало, однак дійсно важливі справи залишилися або незакінченими, або взагалі не зрушили з місця. Ефективна робота менеджера полягає в тому, що він завжди завершує послідовно і цілеспрямовано за один раз одну справу. Передумовами цього є прийняття однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів і додержання їх.

Визначення пріоритетності - це прийняття рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Всі справи виконати неможливо. Визначення пріоритетності є настільки звичайною справою, яке часто виконується несистематичний і навіть несвідомо. Разом з тим є необхідним свідоме визначення однозначних пріоритетів, послідовне і системне виконання планових завдань, відповідно до їх черговості.

Визначення пріоритетності завдань дає можливість менеджеру:

- Працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;

- Концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;

- Вилучити справи, які можуть виконати інші;

- В кінці планового періоду закінчити вирішення найважливіших питань;

- Не залишати невиконаними посильні завдання.

Отже, визначення пріоритетів сприяє додержанні запланованих термінів, мотивації менеджера і його підлеглих, зменшенню ймовірності виникнення конфліктів і стресів.

Основними критеріями визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера повинні бути:

- Важливість;

- Терміновість;

- Фіксованість у часі.

Оскільки визначення першочерговості справ є досить складним завданням, у теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою трьох методів:

принцип Парето в загальному вигляді полягає в тому, що в межах певного множини окремі малі частини мають більше значення, ніж це відповідає їх питомою вагою в цьому множині (співвідношення 80:20).

Метод вибору пріоритетів за допомогою. АБВ-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- Найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15% усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значимість же цих справ з точки зору внеску в досягнення мети становить приблизно 65%;

- На важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної кількості і 20% значимості завдань і справ менеджера;

- Менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) складають 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які повинен виконувати менеджер.

- Для більш обґрунтованого вибору пріоритетних справ за допомогою АБВ-аналізу рекомендуються такі питання-критерії для вибору завдань категорії А:

- Завдяки виконанню яких завдань я найбільше наближаюся до реалізації моїх головних цілей (року, місяця тижні, дні)?

- Чи можу я завдяки виконанню одного завдання вирішити разом кілька інших?

- Завдяки рішенню яких завдань я можу зробити максимальний внесок для досягнення цілей підприємства, підрозділу, групи?

- Виконання яких завдань принесе мені найбільшу користь, найбільшу матеріальну винагороду?

- Невиконання яких завдань може мати самі негативні наслідки?

Позитивна відповідь на один з поданих запитань-критеріїв дає підставу, щоб віднести завдання до категорії А. На відміну від АБВ-аналізу, який грунтується на виборі пріоритетних справ залежно від важливості їх, президент США Д. Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями: важливість і терміновість.

Використання принципу Ейзенхауера має такі переваги для менеджера, що:

- Починає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки на них;

- Розвантажує себе для дійсно важливих управлінських функцій і мотивує працю своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань;

- Збільшує вимогливість до своїх підлеглих, повинен можливість заохочувати тих, хто має відповідні здібності.