# **5. Инвентаризация и анализ использования времени с учетом приоритетов**

## **5.1. Понятие времени**

Современные часто люди жалуются, что им не хватает времени. Мы понимаем, что многое не успеваем, не делаем всего то, чего хотим. Мы осознаем, что несем потери. Но, чаше всего, мы виним в этом внешние обстоятельства, а не себя. Но если научиться самостоятельно управлять временем и другими ресурсам, то оказывается, что можно добиваться больших результатов и строить более успешную карьеру.

И здесь важно задуматься о собственной эффективности. Эффективность –Это всегда относительная величина, показывающая соотношение результата и ресурсов, использованных для получения этого результат. К ресурсам, обеспечивающих результативность деятельности, человека относят:

ресурс времени;

ресурс активности и работоспособности;

ресурс образованности;

ресурс платежеспособности.[[1]](#footnote-1)

Данные ресурсы позволяют в полной мере реализоваться основным составляющим гармонично развитой личности: нравственно-психологической (ресурс времени), физической (ресурс активности), творческой (ресурс образованности), рациональной (ресурс платежеспособности).

Одним из важнейших в жизни человека и в управлении его карьерой является время. Именно этот ресурс связан со всеми структурными элементами жизни, ведь все социальные процессы происходят во времени. Вопрос организации времени актуален для большинства людей. Часто сегодня люди говорят: «Совсем нет времени», «ничего не успеваю», «у меня сплошной завал», «мне не хватает двадцати четырех часов в сутках». В далёкое прошлое ушла традиционно размеренная и ритмичная жизнь, которая регулировалась, главным образом, ритмами природы и ее сезонностью, а также нормировалась религиозными предписаниями. Такие внешние регуляторы диктовали человеку, когда пахать, когда сеять и собирать урожай; когда трудиться и когда отдыхать. Отсутствие или недостаток средств искусственного освещения в далекие прошлые годы определял ритм и динамику суточной активности людей в зависимости от продолжительности светлого времени суток.

Новая реальность порождает уже другое отношение ко времени. Современный человек вынужден считаться со временем, экономить его, чтобы решать свои жизненные задачи. Во многом новые отношения человека со временем способствуют прогрессу человечества. Большинство, из того что изобретается или заново производится, направлено на экономию времени: самолет, телефон, телевидение, компьютер, микроволновые печи, стиральные и посудомоечные машины, производственные и бытовые роботы. Но как ни странно, создание и совершенствование этих «помощников» не снижают остроту нехватки времени. Люди все больше не успевают решать поставленные задачи и выполнять необходимое. Стремление успеть многое в условиях нехватки времени может приводить к темпоневрозу – болезненному состоянию, вызванного боязнью что-то не успеть, опоздать. Для обозначения способности больших городов «пожирать» время появился новый термин –темпофагия. Современные люди уже не могут делать определенные дела тогда, когда заведено, тогда, когда их делали их предки, по задолго сформированному распорядку. Сегодня каждый человек сталкивается с нехваткой времени и он поставлен перед необходимостью самостоятельного выбора способов достижения поставленных целей, упорядочения их во времени, формирования приоритетов, и реализации их в собственной деятельности.

Существует много определений понятия «время», даваемых с разными целями и с разных точек зрения. Вот некоторые из таких определений.

***Время*** – одна из форм существования бесконечно развивающейся материи – последовательная смена явлений и состояний

***Время*** – одна из форм восприятия пространства, возникновения, становления, течения или разрушения всех явлений.

***Время*** – продолжительность, длительность чего-либо, измеряемая секундами, минутами, часами и т.п.

***Время*** – определенный момент, в который происходит что-либо.

***Время*** – форма протекания физических и психических процессов, условие возможности изменения.

С позиций управления деятельностью людей выделяют два типа времени – объективное и субъективное.

**Объективное** (внешнее) время – общее для всех людей, которое измеряется в общепринятых единицах – в секундах, минутах, часах, днях и т.п. Объективное время является реальностью, оно структурировано, неизменно, служит эталоном, по которому живут люди. Такое время не поддается управлению человеком, поскольку является физической реальностью. Стремление уложиться в объективное время, нередко приводит человека к волнению, беспокойству, излишнему напряжению. В результате может формироваться страх перед временем, которое «утекает как вода сквозь пальцы». Анна Ахматова восклицает в своих стихах:

*Что войны, что чума? – конец им виден скорый.*

*Их приговор почти произнесен,*

*Но как нам быть с тем ужасом, который*

*Был бегом времени когда-то наречен?*

Иногда такое негативно-боязливое отношение к времени переносится на часы как на устройство, которое показывает время суток. В конце прошлого века был проведен эксперимент, в ходе которого был задан вопрос «Хотели бы Вы быть обладателем часов, показывающих степень реализации Ваших планов на определенный момент времени?». Многие из респондентов на этот вопрос ответили отрицательною. Некоторые из них даже высказали стремление уничтожить эти часы, если бы они обладали таковыми.

**Субъективное** (внутреннее) время – более абстрактно, не поддается точному измерению, для него не существует общепринятых единиц. Оно трансформируется в зависимости от вида деятельности. Только этим временем можно управлять. Управление именно субъективным временем позволяет полностью реализовать потенциал человека. Если человек постоянно развивается, стремится уйти от повседневной монотонности, его зависимость от времени снижается и появляется определенная власть над временем.

Время – это единственное, пред чем равны все люди. Каждый человек, мужчина или женщина, молодой или пожилой, живущий в любом месте имеет 24 часа в сутки и 7 дней в неделю. Никто никому не даст ни одного дополнительно часа ни в сутки, ни в неделю, не в месяц, в год. И от человека зависит во многом, как он распорядится имеющимся у него временем. Умелое распоряжение временем и учет приоритетов позволяет человеку достичь многого. Л. Толстой оставил после себя 90 томов художественных произведений, писем и дневников, публицистических и философских трудов. При этом он путешествовал, воевал, учил детей, много общался с другими людьми. Вольтер написал 210 тыс. писем, практически каждое их которых считается литературным произведением. Драматург Б. Шоу написал 250 тыс. писем. Художник Ж. Пикассо создал 1885 картин, 7089 рисунков, 1128 скульптур, 18 тыс. гравюр, 7 тысяч литографий, 3222 керамических изделий, кроме того он создавал рисунки для ковров и гобеленов.[[2]](#footnote-2) Этот список плодотворного использования жизненного времени можно продолжать.

Время – бесценный ресурс. Необходимо извлекать наибольшую пользу из затраченных часов и стараться использовать все отведенное время для того, чтобы успеть сделать все важное и необходимое. Управление временем – это по существу управление собственной жизнью. Еще один из основоположников отечественного движения научной организации труда (НОТ) М.П. Керженцев в своей книге «Борьба за время», отмечал, что главное в технике личной работы – это чувство времени. Он утверждал, что еще в школе наряду с приучением детей к развитию глазомера, быстроты, сообразительности, необходимо развивать у них чувство времени.

Отметим некоторые из основных преимуществ эффективного управления временем.

* Концентрация на существенном, снижение распыления сил и средств.
* Рационализация в результате объединения и построения последовательности выполнения заданий.
* Уменьшение отвлечений и прерываний.
* Снижение стресса.
* Обзор и ясность в выполнении заданий.
* Выигрыш во времени, меньшая загруженность работой.
* Высокое удовлетворение от работы и большая мотивация.
* Повышение работоспособности, выполнение работы с меньшими затратами.
* Рост квалификации, уменьшение ошибок.
* Достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Следует уточнить, что «управление ресурсом времени» – неоднозначный термин: время нельзя накопить, приумножить, и т.п. Речь идет об умении делать за минимальный срок максимальное количество самых значимых дел, быть более организованным, сосредотачиваться на важных вопросах.

Человеку, не умеющему ценить время, сложно добиваться успешной карьеры. Те же люди, которые остро чувствуют ценность даже самого короткого промежутка времени, успевают многое, и кажется, что они даже не спешат, не суетятся. Получится, что у них времени больше, чем у других. Если каждое мгновение наполняется делами, впечатлениями, жизнь как бы удлиняется. Д. Гранин в своей книге «Эта странная жизнь» писал: Жизнь – долгая, предолгая штука. В ней можно наработаться всласть и успеть многое прочитать, изучить языки, путешествовать, наслушаться музыки, воспитать детей, жить в деревне и жить в городе, вырастить сад, выучить молодых… Жизнь спешит, если мы сами медлим».

Поскольку можно управлять только субъективным временем, такое управление – вещь очень личная. Из десятков, сотен советов нужно подобрать только те, что подходят именно вам, и поставить их на службу себе, своей карьере и личной жизни. Управление собственным временем относят к самоменеджменту. ***Самоменеджмент*** – это управление базовыми ресурсами личности, такими как время, активность, платежеспособность. Он включает последовательное использование эффективных методов в повседневной практик для оптимального использования собственного времени.

**5.2. Учет и анализ времени**

Время является ценным и невосполнимым ресурсом. Поэтому необходимо вести его учет, научиться дорожить временем, отдавать себе отчет в том, на что оно тратится. Практически все современные методики управления временем включают такой элемент как учет (инвентаризацию).

Традиционным подходом к инвентаризации использованного времени является фотография (самофотография) рабочего.

*Фотография рабочего дня* – метод, позволяющий изучить распределение времени конкретного сотрудника путем наблюдения, измерения и документирования всех без исключения затрат времени на выполнение рабочих операций в течение рабочего дня. Основной целью фотографии рабочего дня, которую проводят многие организации, является поиск неэффективно используемого работниками времени.

К основным задачам, которые решаются в результате фотографирования расходов рабочего времени, относят:

оценку результативности использования времени;

выявление причин невыполнения нормативных показателей, в том числе и не по виде работников (несвоевременная выдача заданий неравномерная загрузка мощностей, нерациональное использование оборудования и инструментов и т.п.);

корректировку распределения обязанности и нагрузки между работниками;

изменение нормы выработки при сдельной оплате труда;

сокращение расходов на оплату труда.

обоснование необходимости проведения тех или иных мероприятий;

Основными формами проведения фотографии рабочего дня являются индивидуальная, групповая и бригадная.

* Индивидуальная форма фотографии предполагает, что наблюдатель отмечает время начала, наименование действия (трудовой операции, вида работ) и время окончания. При индивидуальном способе наблюдатель отмечает время, наименование операции или вида работ, и время окончания. Он имеет право уточнить вид выполняемых работ или составляемых документов (при фотографии рабочего времени сотрудников офиса).
* При групповой форме ведется учет расхода времени нескольких сотрудников. Наблюдатель периодически подходит к каждому работнику и вносит в карточку, выполняемые им работы. Периодичность и время наблюдения за каждым сотрудником зависит от количества людей, занятых проведением фотографии рабочего времени. Эту работу можно поручить сотруднику того же подразделения. При нужном уровне подготовке он может проводить незаметное наблюдение.
* Бригадная форма осуществляется в разрезе профессий и по каждой операции, выполняемой в бригаде (подразделении). Это наиболее сложная форма фотографирования провести фотографирование рабочего времени. Так же как и при групповой форме, наблюдатель подходит к каждому работнику, но стремится фиксировать все операции. В этом случае затруднительно нблюдать за большим количеством людей. Наиболее точные результаты будут получены при учете временных затрат с 3–5 сотрудников..

В настоящее время учет использования рабочего времени в организациях ведется, главным образом, с помощью различных программных средств, которые постоянно совершенствуются. На рис. 5.1. показан фрагмент «мгновенной фотографии» использования рабочего времени сотрудниками.

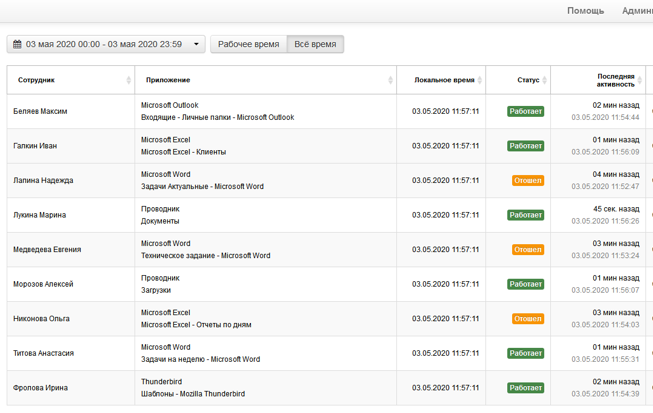


Рис. 5.1. Пример учета рабочего времени сотрудников. Источник: <https://bitcop.ru/monitoring/fotografija-rabochego-dnya>.

*Самофотография рабочего времени* – это разновидность соответствующей фотографии трудовой деятельности. В данном случае работник сам проводит анализ своей деятельности, оформляя фотографию рабочего времени на себя. Главная цель самофотографии рабочего дня помочь работникам правильно распоряжаться временем. Проведение самофотографии в организациях помогает им решать ряд задач:

получение подробную информацию о том, на что расходуется сотрудника;

обучение сотрудников тайм-менеджменту и правильной расстановке приоритеты по задачам, направленное на повышение их продуктивности;

обоснование и корректировка нормативных временных показателей. Показателей.

Самофотография рабочего времени проводится работником в установленный его руководством период, в течение которого необходимо проанализировать деятельность сотрудника. Дальнейший анализ проводится либо по всем полученным результатам, либо по средним значениям времени, затрачиваемого на выполнение одинаковых задач. Чтобы анализ был более объективным, сотрудники в ходе самофотографии должны фиксировать:

все этапы выполнения задачи: подготовка к заданию, выполнение, завершающий этап;

временные потери, как предусмотренные, так и не предусмотренные трудовым распорядком: обед, кофе-брейки, перекуры, личные разговоры, бездействие в результате отсутствия материалов, инструментов, наличия четкого задания и другие;

время, которое сотрудник тратит на выполнение каждого задания либо на его этапы.

Трудовое законодательство не предусматривает конкретных правил такого наблюдения за работой сотрудников. Поэтому осуществляются данный процесс согласно внутреннему распорядку и нормативам организации.

При проведении самофотографии используются два метода – графический и табличный.

Графический метод проведения самофотографии предполагает, что затраченное на отдых или же на работу время сотрудника, фиксируется в виде прямой линий (отрезков, прямоугольников), отраженных на временной сетке. В основе большинства графических методов учета лежит система А. К. Гастева.

Эта система предполагает, что на каждый день создается специальная карточка учета времени, в которой отмечаются все события и виды деятельности за данный день (табл. 5.1.). В первоначальном варианте это был листок плотной бумаги с типографским способом напечатанным бланком, в настоящее время для этого используются, главным образом, различные электронные инструменты.

Таблица 5.1

Карточка (листок) учета личного времени

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код | Вид деятельности | 7:30 – 8:00 | 8:00 – 8:30 | 8:30 – 9:00 | 9:00 – 9:30 | 9:30 – 10:00 | 10:00 – 10:30 | 10:30 – 11:00 | 11:00 – 11:30 |
|  | Завтрак, обед |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Просмотр бумаг |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Совещания, планерки |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Перемещения, поездки |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | …. |  |  |  |  |  |  |  |  |

В левой части карточки записываются коды и виды деятельности, справа отмечается длительность выполнения работ (интервал 30 мин либо другой продолжительности). Графа «Код» не заполняется в течение 1-ой недели. Продолжительность выполнения действий отмечается заштриховыванием клеточки или его части (если фактическая продолжительность выполнения действия составляет менее величины выбранного интервала).

Путем «самофотографии» в такие карточки записываются все дела в том порядке, в котором они фактически следуют друг за другом По окончании первой недели инвентаризации расходов времени предлагается выделить обобщенные виды деятельности и каждому такому виду деятельности присвоить код, отображающий характер работ. Похожие работы следует группировать в один код. Рекомендуемое количество кодов – от 15 до 20. Для удобства можно использовать изображения (рис.5.2). Коды проставляются в первую графу заполняемой карточки.

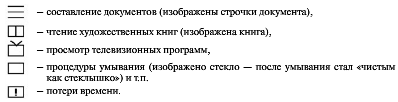


Рис. 5.2. Пример кодировки видов деятельности с помощью изображений.

Подобный подход фиксации временных затрат применяется в многих современных электронных инструментах учета использования времени, при этом разные группы затрат выделяются соответствующим цветом.

После заполнения дневных карточек учета времени проводится анализ его затрат. В график анализа переносятся данные карточек учета времени. В системе К. Гастева для каждой группы (кода) временных затрат предлагается в линию выстраивать отрезки, длина которых соответствует продолжительности работ данной группы (рис. 5.3).

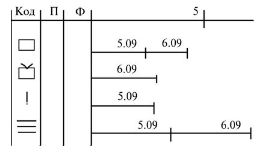


Рис. 5.3. Пример анализа расхода времени. Источник [*Самоменеджмент.*]

Длина суммарного отрезка на полученной схеме наглядно реальную картина использования времени. Подобный подход применяется в многих современных электронных инструментах учета использования времени, которые позволяют получать результат анализа расходования времени в виде различных многоцветных диаграмм (круговых, кольцевых и т.п.).

Следующим вариантом представления учета времени, предложенным А.К. Гастевым, становятся хронокарты, то есть документы, составляемый по итогам хронометража. Хронометраж – это метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий. Хронокарты помимо лист наблюдений за затратами времени могут включать также сведения о работнике, выполняемых операциях, используемых инструментах и оборудовании, применяемых материалах и т.п.

Часто хронокарты заполняются в виде диаграмм Ганта. График (диаграмма) Ганта – это способ представления календарного плана или отчета в виде горизонтальной гистограммы[[3]](#footnote-3), где по вертикальной оси располагаются задачи, а по горизонтальной – даты (время). Первый формат диаграммы был разработан [Генри Л. Ганттом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%82,_%D0%93%D0%B5%D0%BD%D1%80%D0%B8_%D0%9B%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%81) в 1910 году. Диаграмма Ганта состоит из полос равной ширины, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы справа и слева – моменты начала и завершения соответствующей работы, её протяженность означает длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач (рис. 5.4).

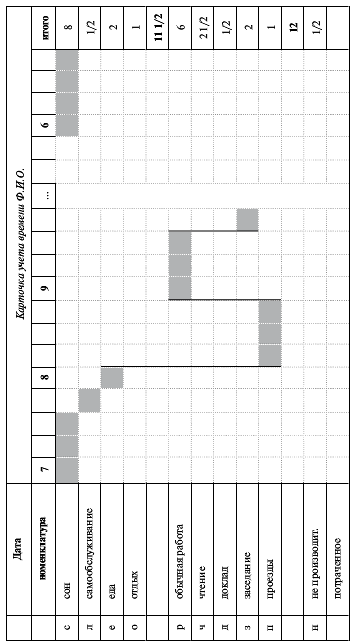


Рис. 5.4. Пример заполнения хронокарты. Источник: [*Самоменеджмент.*]

А. К. Гастев также предложил правила по заполнения хронокарты:

1. Отметки необходимо делать каждые полчаса.

2. Отметки лучше всего (потом удобнее для анализа) делать сплошной штриховкой.

3. Нерабочие траты времени (например, отдых или помехи) следует обозначать особо, например, точками или крестиками.

4. Отмечать каждые полчаса следует сразу же, как кончится данный получас.

5. Не следует заполнять карту задним числом или вперед.

6. Следует установить номенклатуру трат времени, присвоив каждой свою литеру (код, категорию).

7. Целесообразно всегда носить хронокарту с собой! Нужно сделать ее удобной для работы.

8. Заполненные хронокарты следует хранить в одном месте. На картах обязательно должна быть указана дата заполнения.

9. Для выявления номенклатуры трат времени, а также для формирования навыка работы с хронокартой требуется один месяц.

10. При появлении навыка – начинайте отмечать траты времени каждую четверть часа. Высший уровень учета времени — «фотография рабочего дня» — поминутный учет трат времени!

11. Для контроля над заполнением хронокарты следует использовать «инспекторов времени».

Рекомендуется всем людям периодически заполнять собственные хронокарты, с тем, чтобы развивать и поддерживать «чувство времени», а также понимать, насколько эффективно идет работа. А. К. Гастев также считал, что работа с хронокартами оказывает развивающее влияние на личность человека, их заполняющих, воспитывая бережливость, дисциплинированность, способность планировать свой рабочий день и т. п. Предложенный А. К. Гастевым инструмент управления временем (хронокарта) не устарел и может с успехом использоваться и в наше время.

Второй, табличный, метод самофотографии предполагает, что текущее время выполнения работ фиксируется в таблице. Таблицу можно заполнять двумя способами – указывая для каждого дела время его начала и окончания или время начала и продолжительность

Таблица 5.2

Первый вариант учета времени табличным способом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид работы (действия) | Время начала работы (действия) | Время окончания работы (действия) |
| Знакомство с техническим заданием проекта | 8:30 | 9:30 |
| Сбор необходимой информации | 9:30 | 13:00 |
| Обед | 13:00 | 14:00 |
| Коммуникации с другими разработчиками проекта | 14:00 | 15:30 |
| Обработка информации | 15:30 | 17:00 |

Таблица 5.3

Первый вариант учета времени табличным способом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид работы (действия) | Время начала работы (действия) | Продолжительность периода выполняемой работы (действия) |
| Знакомство с техническим заданием проекта | 8:30 | 1 час |
| Сбор необходимой информации | 9:30 | 3 часа 30 ми |
| Обед | 13:00 | 1 час |
| Коммуникации с другими разработчиками проекта | 14:00 | 1 час 30 мин |
| Обработка информации | 15:30 | 1 час 30 мин |

В настоящее время фотография рабочего дня редко ограничивается заполнением и предоставлением графиков и таблиц. Во многих организациях, при проведении фотографии, к каждому действию, требуется приложить фото- или видеоотчет.

Таким образом, проведение хронометража имеет ряд преимуществ для того, кто таким образом учитывает свое время.

1. Вырабатывает умение осознанно относится как к повседневным делам, так и в целом - к собственной жизни
2. Способствует повышению собственной результативности.
3. Помогает приобретать навык быстрого принятия решений и гибкого реагирования на непредвиденные изменения ситуации.

К более современным методам, позволяющим учитывать приоритеты, относят АВС-хронометраж.

Основная идея АВС: учет больше внимание уделяет ключевым задачам, а учету и анализу нерезультативных дел отводится немного времени. Данный метод сочетает проведение хронометража концентрацией на ключевых задачах. В основе методики лежит усовершенствованная карточка учета времени Гастева. Основное отличие усовершенствованной карточки состоит в разделении на три области – А, В и С. Все задачи при использовании этого метода действия делятся на три группы, каждой из которых присваивается свой коэффициент значимости (удельный вес). Для потерь определяется отрицательный коэффициент.

А – ключевые задачи.

В – прочие дела, типовые и рутинные задачи.

С – потери.

Каждой группе дел присваивается свой коэффициент (удельный вес). Карточка учета времени при АВС-хронометраже делится на три соответствующие области (табл. 5.4). Рекомендуется определять приоритетность задач трех групп в следующем порядке.

1. Ключевые задачи (важные задачи) – группа А.
2. Явные потери – группа.
3. Все остальные дела, выполнение которых необходимо, но их суммарный вклад в общую результативность невысок – группа В.

Таблица 5.4

Фрагмент карточки учета в АВС-хронометраже с 10-интервалами  
 и с 15-ю видами работ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы | Задачи | Время | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8:00 | | | | | | 9:00 | | | | | | 10:00 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| С | 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

В карточке соответствующее время отмечается галочкой или крестиком. Поскольку задачи сгруппированы по типам, это сокращает объем записываемых данных без потери смысла и упрощает процесс ее заполнения. Выбор 10-минутного интервала позволяет расписать задачи очень подробно не тратить время на расписывание выполненного действия, лишь поставить галочку в нужном месте. За день может быть заполнено несколько карточек. Как показывает практика, если задачи не сильно детализированы, то пятнадцать выделенных пунктов в карточке бывает достаточно. В день может заполняться несколько карточек (табл. 5.5 и 5.6)

Таблица 5.5

Пример заполненная карточка учета № 1 (фрагмент)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы | Задачи | Время | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8:00 | | | | | | 9:00 | | | | | | 10:00 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А (2) | 1 | + | + |  |  | + |  |  |  |  |  |  | + | + | + |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В (1) | 4 |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| С (-1) | 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | + |
| 15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 5.6

Пример заполненной карточка учета № 2 (фрагмент)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы | Задачи | Время | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13:00 | | | | | | 14:00 | | | | | | 15:00 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А (2) | 1 | + |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  | + | + | + |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  | + |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В (1) | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  | + |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| С (-1) | 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |

После фиксации расхода времени полезно провести его аналитику. Аналитика – – совокупность способов анализа личной деятельности (расходуемых ресурсов и достигаемых результатов), дающих информацию для принятия решений. Может включать в себя коэффициенты, графики, правила учета, и т.п.

АВС-хронометраж удобно вести в программе *Microsoft Excel*, которая позволит по результатам учета легко сформировать бланк аналитики (табл. 5.7), который наглядно покажет эффективность использования времени

Таблица 5.7

Бланк аналитики в АВС-хронометраже

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | № | А | | | В | | | | | | | | | | С | | Итог |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

В первом столбце бланка фиксируется дата наблюдения. Второй столбец предназначен для номера карточки в случае, если за сутки было заполнено более одной карточки. Далее идут столбцы, которые соответствуют тем задачам, на которые было потрачено время. Эти столбцы бланка сгруппированы по тому же принципу, что и в карточке учета – А, В, С.

Рассмотрим пример заполненного бланка аналитики (табл. 5.8). В данном случае учет велся на двух карточках, в первой и во второй половине рабочего дня.

Таблица 5.8

Пример заполненного бланка аналитики в АВС-хронометраже

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | № | А | | | В | | | | | | | | | | С | | Итог |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 19.11.2021 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 |  | 2 |  | 3 |  | 4 |  | 3 |  | 3 |  | 260 |
| 19.11.2021 | 2 | 1 | 3 |  | 2 | 2 |  | 3 |  |  | 4 |  |  | 5 |  | 4 | 200 |
| 19.11.2021 | И | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 0 | 8 | 0 | 3 | 5 | 3 | 4 | 460 |

На примере первой строки бланка аналитики рассмотрим расчет результата за день. Общая сумма «плюсиков» по задачам категории А равна 8, по задачам категории В – 13, к потерям за первую половину дня относится 3. Умножаем баллы на соответствующие коэффициенты значимости и получаем: дела категории А – 16 (8 х 2), категории В – 13 (13 х 1), потери равны (-3), т.е. (3 х (-1)). Просуммировав полученные результаты и умножив на 10 мин (значение выбранного для учета интервала времени), получим итоговый результат за первую половину рабочего дня, равный 260 мин ((16 + 13 - 3) х 10) полезно потраченного времени.

[(2 + 2 + 4)⋅ 2 + (1 + 2 + 3 + 4 + 3)⋅+ 3 (-1)]⋅10 = 260 минут

Аналогичный расчет выполняется по второй строке бланка и по суммарным за день показателям (третья строка бланка).

Приведенный выше пример заполненного бланка аналитики показывает, что эффективность использования рабочего времени с учетом приоритетов у наблюдаемого работника в первой половине рассматриваемого дня была значительно выше, чем во второй половине, хотя продолжительность обеих частей рабочего дня была одинаковой – 4 часа.

Данные из подобных таблиц в дальнейшем можно использовать для анализа динами эффективности работников, для сравнения их результативности, для построения различных графиков и сводных таблиц.

На основе классических подходов к учету использования времени разработано множество методик и инструментов его инвентаризации. Например, популярной сейчас является система Архангельского.



Рис. 5.5. Пример анализа ежедневного учета времени по системе  
 Архангельского

Большого внимания при инвентаризации времени требует анализ разнообразных «помех» и «поглотителей». Поглотители времени – процессы неэффективного использования времени, в которых человек принимает активное или пассивное участие. К ним, по мнению специалистов[[4]](#footnote-4), относятся:

нечеткая постановка цели;

отсутствие приоритетов в делах;

попытки слишком много сделать за один раз;

отсутствие представления о предстоящих задачах;

плохое планирование дня;

заваленный письменный стол;

интернет, компьютерные игры, чаты, форумы;

дорога;

недостаток мотивации;

телефонные звонки, отрывающие от дела;

поиски записей, адресов, номеров телефонов;

недостаток кооперации;

незапланированные посетители;

неспособность сказать «нет»;

неполная или запоздалая информация;

отсутствие самодисциплины (частые перекуры, перерывы на чай, кофе);

неумение довести дело до конца;

отвлечение на внешние факторы;

затяжные совещания, собрания;

недостаточная подготовка к беседам, переговорам, встречам;

телевизор, просмотр фильмов;

болтовня на частные темы;

излишняя коммуникабельность;

чрезмерность деловых записей;

синдром откладывания;

желание знать все факты;

длительное ожидание (очереди);

спешка, нетерпение;

слишком редкое делегирование (решаю сам дела, которые могут сделать другие);

недостаточный контроль за делегированием;

нечеткая обратная связь или ее отсутствие.

Различают время «нетто» и время «брутто» (автор этих терминов А. А. Любищев)***.*** «Брутто» – общее учтенное время; «нетто» – «чистый» расход времени на задачи. «Нетто» = «Брутто» минус поглотители времени.

Необходим ежедневный учет и анализ потерь времени. Рекомендуется для каждой выявленной потери определять ее причины. При этом причины следует делить на две группы:

- внешние причины – объективные, не зависящие от лица, учет расходования времени которого ведется;

- внутренние причины – субъективные, например, апатия, потеря интереса к работе.

Полезно выявлять и выделять при анализе потерь времени наиболее часто возникающие причины, а также причины, вызывающие потери при выполнении приоритетных задач, с тем, чтобы именно для них в первую очередь разрабатывать мероприятия по снижению их влияния (табл. 5.9).

Таблица 5.9

Пример бланка учета и анализа помех времени

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид помехи | Начало | Окончание | Длительность | Внутренние причины | Внешние причины | Меры по снижению влияния |
| … |  |  |  |  |  |  |

Для более эффективного учета потерь времени можно добавлять в него уровень значимости каждого вида потерь. Например, 1 – катастрофично, 2 – существенно, 3 – влияет незначительно. В первую очередь должны продумываться и реализовываться меры для потерь первой группы.

Не нужно забывать, что управление временем не следует начитать с планирования. Сначала нужно изучить фактические затраты времени, только на основе знания этих затрат можно составить обоснованные планы. Как в первых трудах по организации труда, написанных в начале ХХ века, так и в современных книгах по тайм-менеджменту – везде рекомендуется одна и та же последовательность: учет фактических затрат; определение необходимых затрат; планирование.

***Вопросы для самопроверки.***

1. Какие определения термина «время» вы знаете? В каком смысле вы чаще используете этот термин? Дайте пояснения.
2. В чем состоит необходимость инвентаризации фактических затрат времени? Почему учет времени должен предшествовать планированию деятельности?
3. Чем отличаются объективное и субъективное время? Поясните на примерах.
4. В чем состоит различие фотографии и самофотографии рабочего дня?
5. Какую выгоду может получить организация в результате проведения фотографии рабочего дня?
6. Полезно ли для самого сотрудника проведение самофотографии рабочего для? Если да, то чем?
7. Какие формы проведения фотографии рабочего дня вы знаете? Чем отличаются способы их проведения и итоговые результаты?
8. Что такое хронометраж? Что может быть использовано в качестве ключевых показателей при применении техники хронометража?
9. В чем основные трудности ведения хронометража и как их можно преодолеть?
10. Почему учет времени должен предшествовать
11. Что такое время «нетто»? Что такое время «брутто»?
12. Что называется поглотителями времени?
13. Почему для построения успешной карьеры необходимо уметь управлять временем.

1. Самоменеджмент: учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Перова. – М.: Издательство Московского университета, 2012. – 368 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. А.Т. Хроленко. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. – М.: Экономика, 1996. [↑](#footnote-ref-2)
3. Гистограмма – вид диаграммы, представляющий собой графическое изображение определенных показателей и величин в виде столбиков (прямоугольников). Строится гистограмма на основании количественных характеристик показателей. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гусева А.И. Тайм-менеджмент: Учебно-методическое пособие к практическим занятиям / А.И. Гусева. – Москва : РУТ (МИИТ), 2019. [↑](#footnote-ref-4)