

# Кафедра «Управление персоналом»

Лекция. Методы учета и управления временем

Москва - 2021

# Вопросы

**В1** – Пирамида управления временем

**В2** – Капитал времени

**В3** – Хронометраж как система исследования расходов времени

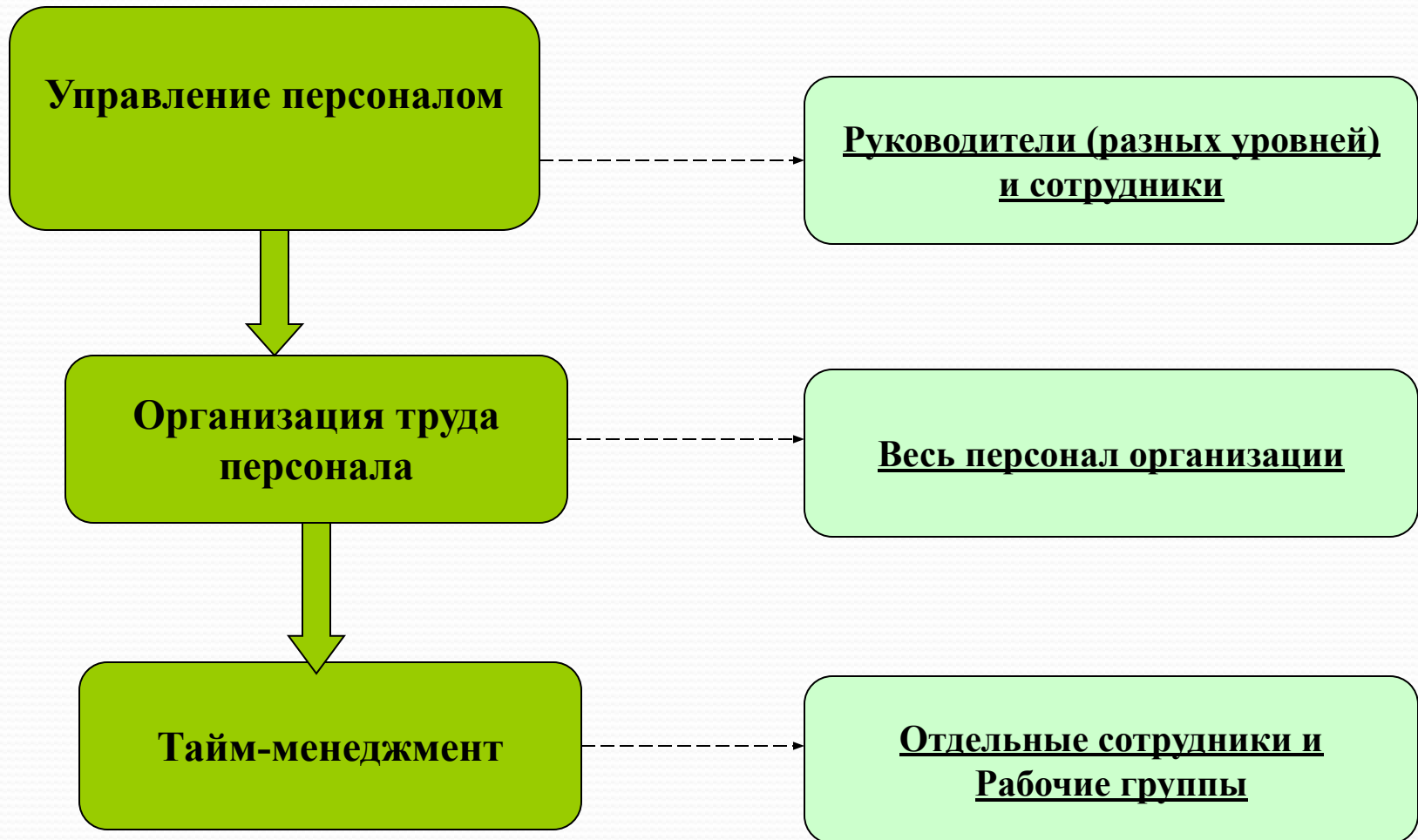
**В4** – Выделение типов дел для повышения личной эффективности

**В5** – Показатели, отражающие качество организации труда

¶– Когда прекращать хронометраж?

¶– Когда стоит провести хронометраж (специально, повторно)?

# ¶ - Место и взаимосвязь дисциплины в системе Управления персоналом



# В1 – Пирамида управления временем



## В2 – Пирамида управления временем. Капитал времени

- 1 Возраст (на сегодня) ...лет
- 2 Примерное время, когда планирую завершить активную деятельность (приблизительный возраст) ...лет
- 3 Капитал времени в годах (п.2-п.1) ...лет
- 4 Капитал времени в сутках (п.3\*365 дней) ...дней
- 5 Количество активных часов с сутках (24 часа- среднее количество часов в сутки на сон) ...часов
- 6 Капитал времени в часах (п.4\*п.5) ...часов

**Вопрос:** Для чего используется?

## В3 –Хронометраж как система исследования расходов времени

**Хронометраж** – система учета расходов времени путем письменной фиксации, используется для анализа и принятия решений.

Хронометраж – «фотография» рабочего дня



## **В3 –Хронометраж как система исследования расходов времени**

### **Техника полного хронометража:**

1. Фиксация всех работ длительностью от 10-15 минут.
2. Выбор 1-3 показателей для управления.
3. Оценка и отслеживание показателей в динамике

## **В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Способы реализации**

### **1-й способ. Простая фиксация**

<b>Начало работы</b>	<b>Окончание работы</b>	<b>Вид деятельности</b>
12:00	12:30	Дорога в офис
12:30	12:50	Совещание
12:50	13:30	Работа с базой документов
13:30	14:30	Перерыв



## **В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Способы реализации**

### **2-й способ. Фиксация продолжительности**

<b>Начало работы</b>	<b>Окончание работы</b>	<b>Длительность (мин.)</b>	<b>Вид деятельности</b>
12:00	12:30	30	Дорога в офис
12:30	12:50	20	Совещание
12:50	13:30	40	Работа с базой документов
13:30	14:30	60	Перерыв

## В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Способы реализации

### 3-й способ. Фиксация и оценка

Начало работы	Окончание работы	Длительность (мин.)	Вид деятельности	Примечание (оценка)
12:00	12:30	30	Дорога в офис	Время потеряно...
12:30	12:50	20	Совещание	Можно было и не совещаться...
12:50	13:30	40	Работа с базой документов	Успел просмотреть все входящие запросы и ответить на них
13:30	14:30	60	Перерыв	Отдохнул

## В3 –Хронометраж как система исследования расходов времени

### Показатели хронометража:

- «Время нетто» (ВН) - общая длительность всех полезных работ (сумма полезного времени)
- «Время брутто» (ВБ) - общая длительность всего периода учета работ (сумма всего затраченного времени)
- «Поглотители» (П) = ВБ – ВН
- Коэффициент рационально использованного времени (Кри)  
$$Кри = \frac{ВН}{ВБ}$$
- Коэффициент нерационально использованного времени (Кнри)  
$$Кнри = \frac{П}{ВБ}$$

# ВЗ –Хронометраж как система исследования расходов времени. Понятие поглотителя времени

**Поглотители времени** – процессы неэффективного использования времени, в которых человек принимает активное или пассивное участие



## **В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Понятие поглотителя времени**

### **Поглотители времени (по Л.Зайверту).**

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение корреспонденции.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дела телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «Нет».
15. Неполная, запоздалая информация.

## **В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Понятие поглотителя времени**

### **Поглотители времени (по Л.Зайверту).**

16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечения (шум и др.).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
  22. Болтовня на частные темы.
  23. Излишняя коммуникабельность.
  24. Чрезмерность деловых записей.
  25. Синдром «откладывания».
  26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
  28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

## **В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Работа с показателями**

### **Выбор показателей для отслеживания (1-3 показателя):**

1. Поглотитель времени, который удалось выявить и ХОТИМ его сократить
2. Полезное дело, на которое не хватает времени
3. Желаемое действие, до которого «руки не доходят»

***Задача:*** Формулируем цели и показатели

## В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Работа с показателями

**Выбор показателей для отслеживания (1-3 показателя):**

Цель	Показатель
Задача: меньше времени тратить на дорогу	
Задача: больше времени уделять написанию диплома	
Задача: найти резервы времени на изучение китайского языка	



## **В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Работа с показателями**

**Выбор показателей для отслеживания (1-3 показателя):**

<b>Цель</b>	<b>Показатель</b>
Задача: меньше времени тратить на дорогу	Количество времени в дороге, которое потрачено с пользой (в день)
Задача: больше времени уделять написанию диплома	Количество времени в день, потраченное на написание диплома
Задача: найти резервы времени на изучение китайского языка	Количество времени в день, потраченное на изучение китайского языка

## В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Работа с показателями

Отслеживание показателей в динамике, пример:

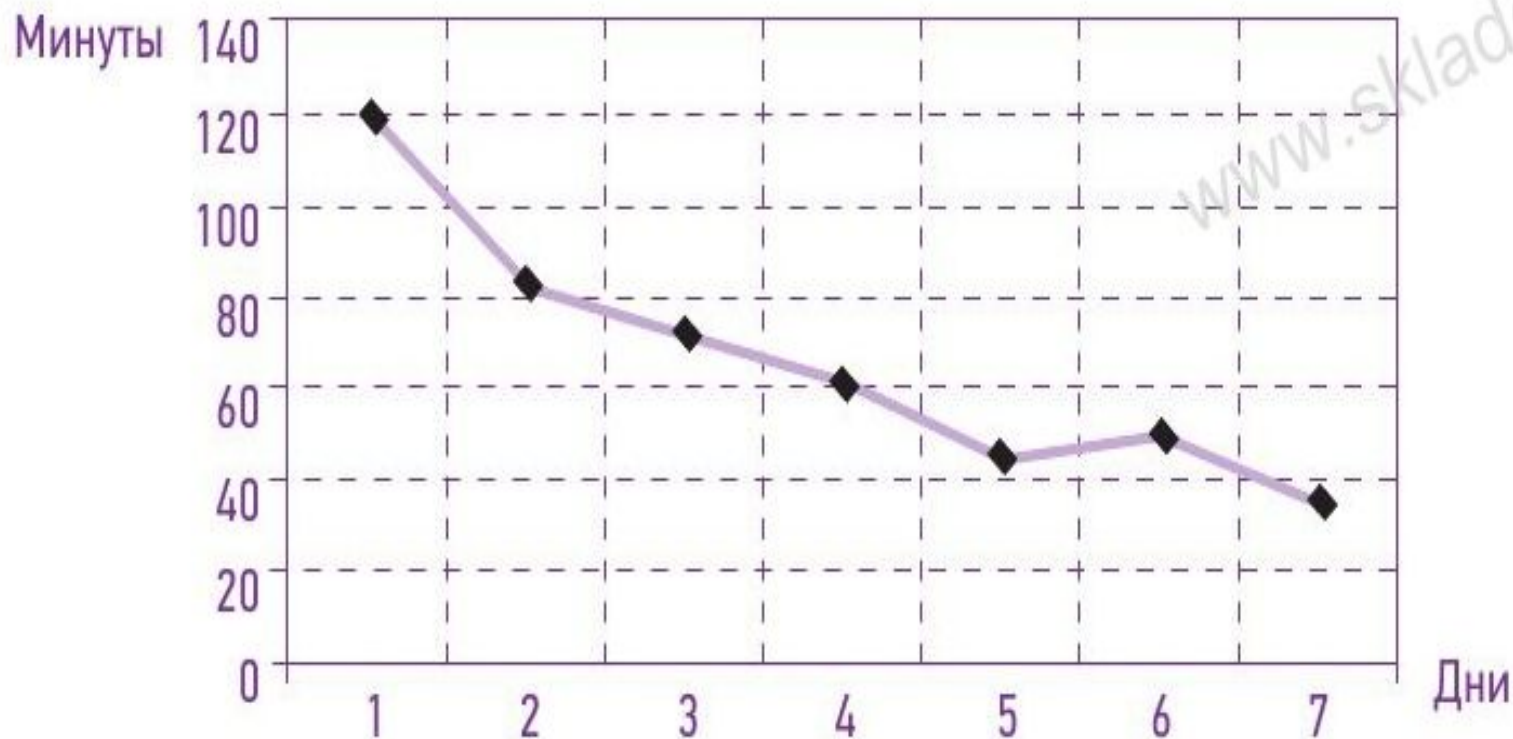


Рис. 2.3. Динамика показателей

## В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Работа с показателями

Отслеживание показателей в динамике, пример:



Рис. 2.4. Динамика показателей (совмещенный график)

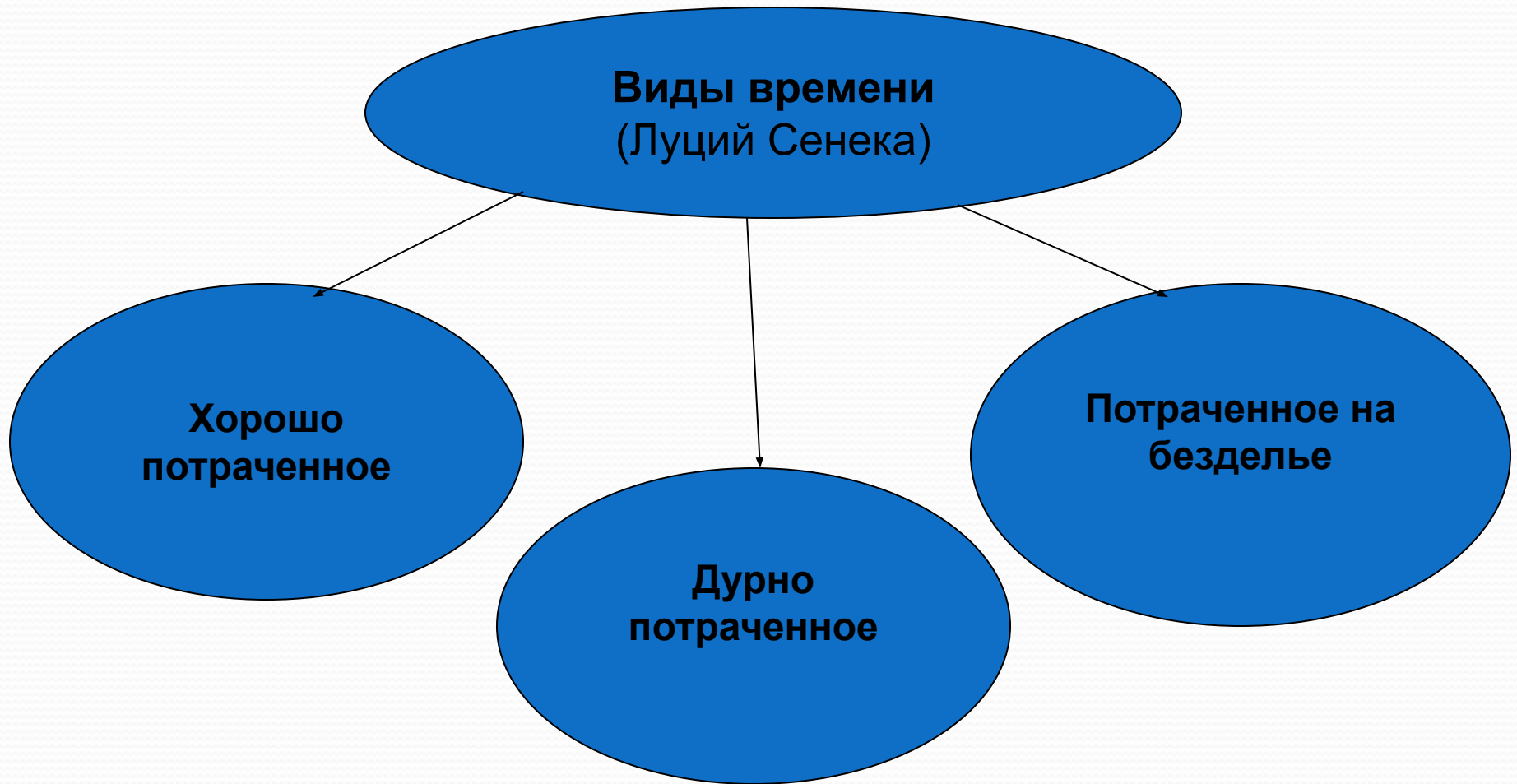
## **В3 – Хронометраж как система исследования расходов времени. Понятие сокращенного хронометража**

### **Правила «сокращенного» хронометража:**

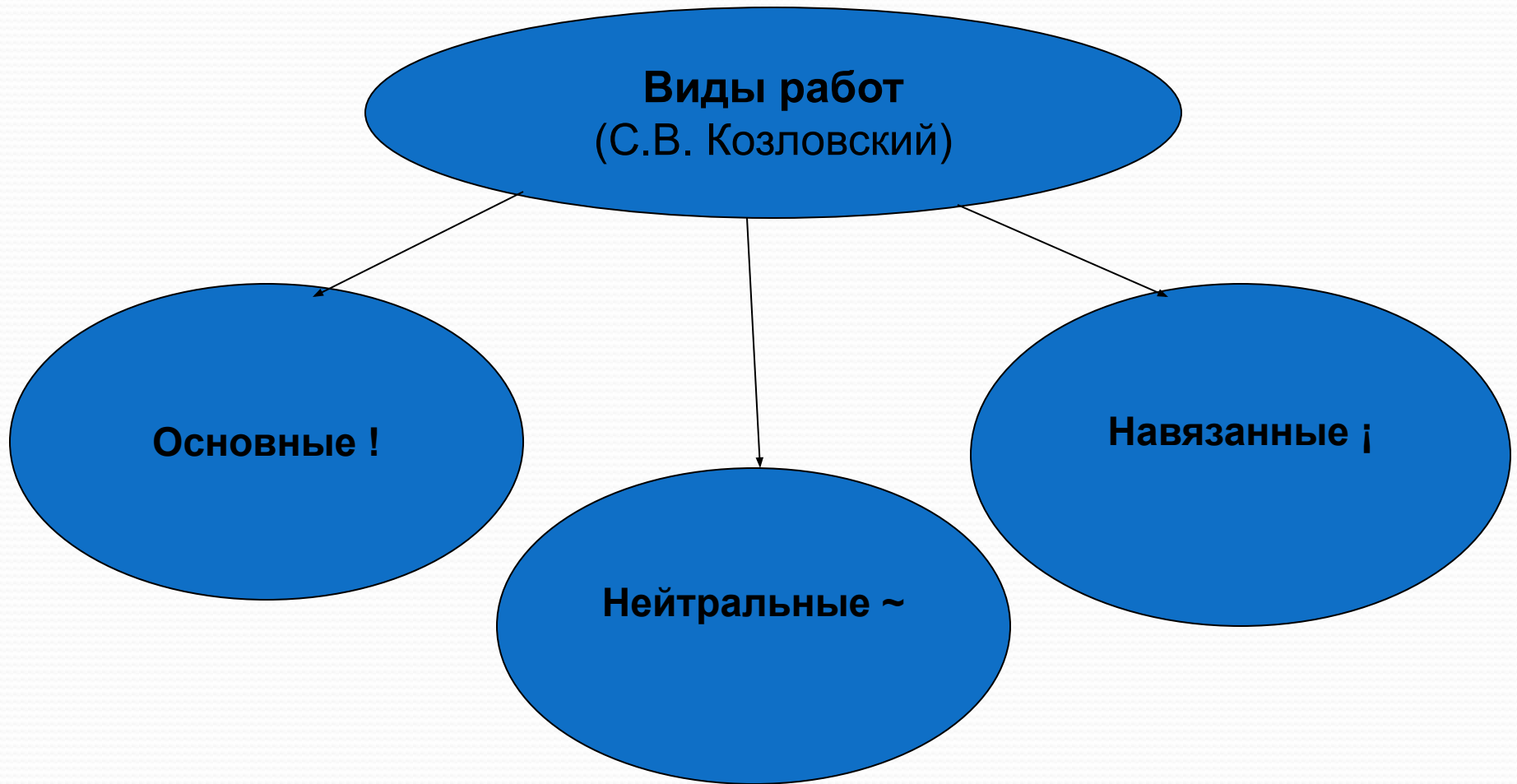
- Учет ведется по 1-3 показателями (делам, задачам)
- Все шаги хронометража остаются неизменными (как рассмотрели ранее)
- Принцип – фиксация и наблюдение для изменения!

***Вопрос:*** зачем применяется техника сокращенного хронометража?

## **В4 – Выделение типов дел для повышения личной эффективности. Классификация времени**



## В4 – Выделение типов дел для повышения личной эффективности. Классификация времени



## **В5 – Показатели, отражающие качество организации труда**

### **Вопросы для оценки и анализа затрат времени на дело/работу (по Л.Зайверту):**

- Было ли необходимо выполнять работу самому?
- Были ли оправданы затраты времени?
- Было ли целесообразным выполнение работы?
- Был ли сознательно определен временной интервал для выполнения этой работы?

## **В5 – Показатели, отражающие качество организации труда**

### **Критерии для повышения эффективности затрат времени на дело/работу:**

- Делегирование
- Техники личной работы
- Целеполагание, оценка значимости
- Планирование, контроль



## В5 – Показатели, отражающие качество организации труда

### Классификация задач и оценка (по критериям качества организации труда)

Начало работы	Окончание работы	Длительность (мин.)	Вид деятельности	Примечание (оценка)	Оценка качества организации труда (оценка по критериям, задачи)
12:00	12:30	30	Дорога в офис	Время потеряно...	
12:30	12:50	20	Совещание	Можно было и не совещаться...	
12:50	13:30	40	Работа с базой документов	Успел просмотреть все входящие запросы и ответить на них	Например, делегирование

## **В5 – Показатели, отражающие качество организации труда**

**Матрица Эйзенхауэра для оценки эффективности затрат времени:**

**Важность**

<b>Важные, но не срочные</b>	<b>Важные и Срочные</b>
<b>Неважные и несрочные</b>	<b>Неважные, но Срочные</b>

**Срочность**

## В5 – Показатели, отражающие качество организации труда

### МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА



## В5 – Показатели, отражающие качество организации труда



## ¶– Когда стоит провести хронометраж (специально, повторно)?

- Использовать как форму «предпроектного исследования»
- Проводить «дисциплинарные недели»
- В ситуациях существенного изменения характера деятельности

## ↑– Когда прекращать хронометраж?



Спасибо за внимание!

