

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ
ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПОЖЕЖНОЇ ТА ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ**

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ

з дисципліни «Тайм менеджмент»

для студентів 1-го курсу за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Тема 2: «Аналіз витрат робочого часу менеджера.
Аналіз використання часу в умовах кризи».**

Львів

Мета лекції:

Навчальна — ознайомити здобувачів вищої освіти з поняттям, сутністю та завданнями інвентаризації часу, навчитись здійснювати аналіз часових витрат з використанням карт і графіків Ганта.

Розвиваюча — навчити здобувачів вищої освіти самостійно будувати власну систему управління часом в умовах кризи, створювати ментальні карти власних цілей.

Виховна — пропагувати у середовищі курсантів та студентів раціональне ставлення до планування та використання власного часу.

Місце проведення: згідно розкладу.

Час: 2 години.

Матеріальне забезпечення: мультимедійний проектор, нормативні акти, навчальні посібники.

Література:

1. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. К. : видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
2. Энциклопедия менеджера : Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар ; пер. с англ. 5-е изд. М. : Альпина паблишер, 2020. 676 с.
3. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.
4. Ратушний Р. Т., Кузиляк В. Й., Саміло А. В., Повстин О. В. Теоретичні основи і практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту : навчальний посібник. Л. : ЛДУ БЖД, 2015. 320 с.
5. Як будувати власне майбутнє: життєві завдання особистості : [наук. моногр.] / [Т. М. Титаренко, О. Г. Злобіна, Л. А. Лепіхова та ін.] ; за наук. ред. Т. М. Титаренко ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. —Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. — 512 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://worksection.com/blog/time-management.html>
2. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

План лекції:

I. *Вступ* – 5 хв.

II. *Викладення нового матеріалу:* – 65 хв.

Загальні положення.

1. **Робочий час та основні цілі його дослідження.**
2. **Аналіз часових утрат в умовах кризи. Інвентаризація часу. Діаграма Ганта.**
3. **Аналіз поглиначів часу.**
4. **Тест «Персональна компетентність у часі».**

III. *Висновок по лекції* – 2 хв.

IV. *Закріплення викладеного матеріалу* – 3 хв.

V. *Завдання на самопідготовку:* – 5 хв.

Вступ

Час - це найважливіше, що у нас є. Він йде повільно, але невблаганно, не зупиняючись і не звертаючись назад. Його нам може вистачати, а може не вистачати. Його не можна купити в магазині годин і не можна отримати в подарунок. У будь-якої людини в добі 24 години, тільки деяким вдається встигати все - працювати, відпочивати, утримувати в порядку будинок, проводити час з дітьми, а інші лише скаржаться, що їм не вистачає часу.

Робочий час - час, протягом якого працівник відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку організації і умов трудового договору повинен виконувати трудові обов'язки, а також інші періоди часу, які відповідно до законів і інших нормативних правових актів відносяться до робочого часу.

Основні цілі дослідження витрат робочого часу:

- визначення величини і причин втрат і нераціональних витрат робочого часу;
- здобуття даних для розробки трудових нормативів і норм;
- аналіз організації праці і здобуття відомостей про чинники, що впливають на витрати робочого часу;
- оцінка раціональності використовуваних прийомів і методів праці;
- вивчення і аналіз часу використання устаткування у взаємозв'язку з робочим часом виконавця робіт;
- оцінка якості вживаних трудових норм, причин їх невиконання або перевиконання;
- здобуття вихідних даних для розробки технологічних процесів, карт інструкцій;
- встановлення нормованих витрат праці на виконання заданої роботи.

Основні норми та положення Кодексу законів про працю України:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

- ❖ **Нормальна тривалість робочого часу** працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень. Підприємства і організації при укладенні

колективного договору можуть встановлювати меншу норму тривалості робочого часу.

❖ **Скорочена тривалість робочого часу встановлюється:**

1) для працівників віком від 16 до 18 років - 36 годин на тиждень, для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) - 24 години на тиждень.

Тривалість робочого часу учнів, які працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу, для осіб відповідного віку;

2) для працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці, - не більш як 36 годин на тиждень.

Перелік виробництв, цехів, професій і посад з шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого часу, затверджується в порядку, встановленому законодавством.

Крім того, законодавством встановлюється скорочена тривалість робочого часу для окремих категорій працівників (учителів, лікарів та інших).

Скорочена тривалість робочого часу може встановлюватись за рахунок власних коштів на підприємствах і в організаціях для жінок, які мають дітей віком до чотирнадцяти років або дитину з інвалідністю.

❖ **Тривалість нічної роботи** зрівнюється з денною в тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, зокрема у безперервних виробництвах, а також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем.

Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.

Забороняється залучення до роботи в нічний час:

- 1) вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років (стаття 176);
- 2) осіб, молодших вісімнадцяти років (стаття 192);

3) інших категорій працівників, передбачених законодавством.

Робота жінок в нічний час не допускається, за винятком випадків, передбачених статтею 175 Кодексу законів про працю України. Робота осіб з інвалідністю у нічний час допускається лише за їх згодою і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям (стаття 172).

❖ **Неповний робочий час**

За угодою між працівником і власником або уповноваженим ним органом може встановлюватись як при прийнятті на роботу, так і згодом неповний робочий день або неповний робочий тиждень. На просьбу вагітної жінки, жінки, яка має дитину віком до чотирнадцяти років або дитину з інвалідністю, в тому числі таку, що знаходиться під її опікуванням, або здійснює догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний встановлювати їй неповний робочий день або неповний робочий тиждень.

Оплата праці в цих випадках провадиться пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку.

Робота на умовах неповного робочого часу не тягне за собою будь-яких обмежень обсягу трудових прав працівників.

❖ **Початок і закінчення роботи**

Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіками змінності у відповідності з законодавством.

❖ **Робота змінами**

При змінних роботах працівники чергуються в змінах рівномірно в порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, має відбуватися через кожний робочий тиждень в години, визначені графіками змінності.

❖ **Перерви між змінами**

Тривалість перерви в роботі між змінами має бути не меншою подвійної тривалості часу роботи в попередній зміні (включаючи і час перерви на обід).

Призначення працівника на роботу протягом двох змін підряд забороняється.

❖ **Гнучкий режим робочого часу**

За погодженням між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом для працівника може встановлюватися гнучкий режим робочого часу на визначений строк або безстроково як при прийнятті на роботу, так і згодом.

На час загрози поширення епідемії, пандемії та/або на час загрози військового, техногенного, природного чи іншого характеру умова про дистанційну (надомну) роботу та гнучкий режим робочого часу може встановлюватися у наказі (розпорядженні) власника або уповноваженого ним органу без обов'язкового укладення у письмовій формі трудового договору про дистанційну (надомну) роботу.

Гнучкий режим робочого часу - це форма організації праці, якою допускається встановлення режиму роботи, що є відмінним від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи на певний обліковий період (два тижні, місяць тощо) норми тривалості робочого часу.

Гнучкий режим робочого часу може передбачати:

- 1) фіксований час, протягом якого працівник обов'язково повинен бути присутнім на робочому місці та виконувати свої посадові обов'язки; при цьому може передбачатися поділ робочого дня на частини;
- 2) змінний час, протягом якого працівник на власний розсуд визначає періоди роботи в межах встановленої норми тривалості робочого часу;
- 3) час перерви для відпочинку і харчування.

Облік робочого часу забезпечується власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом.

Гнучкий режим робочого часу, як правило, не застосовується на безперервно діючих підприємствах, в установах, організаціях, при багатозмінній організації роботи, а також в інших випадках, обумовлених специфікою діяльності, коли виконання обов'язків працівником потребує його присутності в чітко визначені правилами внутрішнього трудового розпорядку години роботи (торгівля, побутове обслуговування населення, вантажно-розвантажувальні роботи, робота транспорту тощо) або коли такий режим є несумісним з вимогами щодо безпечних умов праці.

У разі виробничо-технічної необхідності та/або для виконання невідкладних чи непередбачуваних завдань власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган може тимчасово (на термін до одного місяця протягом календарного року) застосовувати до працівників, яким установлено гнучкий режим робочого часу, загальновстановлений на підприємстві, в установі, організації графік роботи. При цьому норми частини третьої статті 32 Кодексу законів про працю України не застосовуються.

У разі відрядження на працівника поширюється режим робочого часу того підприємства (установи, організації), до якого (якої) його відряджено.

Застосування гнучкого режиму робочого часу не тягне за собою змін в нормуванні, оплаті праці та не впливає на обсяг трудових прав працівників.

❖ **Дистанційна (надомна) робота** - це така форма організації праці, коли робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, у тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, але поза приміщенням роботодавця.

При дистанційній (надомній) роботі працівники розподіляють робочий час на свій розсуд, на них не поширюються правила внутрішнього трудового розпорядку, якщо інше не передбачено у трудовому договорі. При цьому

загальна тривалість робочого часу не може перевищувати норм, передбачених статтями 50 і 51 Кодексу законів про працю України.

Виконання дистанційної (надомної) роботи не тягне за собою будь-яких обмежень обсягу трудових прав працівників.

При цьому, якщо працівник і роботодавець письмово не домовились про інше, дистанційна (надомна) робота передбачає оплату праці в повному обсязі та в строки, визначені діючим трудовим договором.

❖ **Підсумований облік робочого часу**

На безперервно діючих підприємствах, в установах, організаціях, а також в окремих виробництвах, цехах, дільницях, відділеннях і на деяких видах робіт, де за умовами виробництва (роботи) не може бути додержана встановлена для даної категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість робочого часу, допускається за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації запровадження підсумованого обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормального числа робочих годин.

❖ **Святкові і неробочі дні:**

1 січня - Новий рік

7 січня і 25 грудня - Різдво Христове

8 березня - Міжнародний жіночий день

1 травня - День праці

9 травня - День перемоги над нацизмом у Другій світовій війні (День перемоги)

28 червня - День Конституції України

24 серпня - День незалежності України

14 жовтня - День захисника України.

Робота також не провадиться в дні релігійних свят:

7 січня і 25 грудня - Різдво Христове

один день (неділя) - Пасха (Великдень)

один день (неділя) - Трійця.

2. Аналіз часових утрат в умовах кризи. Інвентаризація часу. Діаграма Ганта.

Дослідження показують, що із 100 менеджерів тільки 1 має достатньо часу. Іншим не вистачає від 10 до 50% часу. Не даремно в діловому світі часто вживають приказку «Час - це гроші».

Інвентаризація часу – включає в себе хронометраж (кількісний облік часу) різних видів (якісний аспект обліку часу) життєдіяльності, її проведення дозволить виявити причини нераціонального використання часу. На основі накопичених за час інвентаризації даних проводиться аналіз витрат часу.

Причини нераціонального використання часу:

Не відомо, на що взагалі витрачається час;

Не відомо, скільки потрібно часу на виконання тих чи інших задач;

Не відомі сильні і слабкі сторони Вашого робочого стилю;

Не відомо, які особистості чи які інші фактори обмежують Вашу працездатність.

Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу зовні або з середини, що вимагає від неї якісно нового реагування. Для

розпізнавання кризи необхідно мати чітку систему ознак та показників кризового розвитку, методологію їх розрахунку та використання при аналізі.

Фактори, що можуть впливати на технологію антикризового управління:

дефіцит часу; зниження керованості; конфліктність інтересів; високий ступінь невизначеності і ризику; складне переплетення проблем; тиск зовнішнього середовища; порушення балансу влади.

В умовах кризи важливим фактором є правильне планування часу та здійснення аналізу часових утрат.

Фотографією робочого дня називається проведення всіх вимірів витрат часу протягом зміни або протягом робочого дня.

Діаграма Ганта (англ. Gantt chart, також стрічкова діаграма, графік Ганта) - це популярний тип діаграм, який використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проектом. Є одним з методів планування та управління проектами. Перший формат діаграми був розроблений Генрі Л. Ган том (Henry L. Gantt, 1861-1919) у 1910 році.

Подивившись на діаграму, ви одразу бачите кількість завдань за проектом, скільки з них завершено, знаходиться в роботі та прострочено. За допомогою зручного фільтра ви можете вибрати одне завдання з під завданнями та відобразити хід його виконання на діаграмі. Це дуже зручно, коли базове завдання дуже об'ємне і у нього велика кількка виконавців.

Ментальні карти - спосіб організації процесу творчого мислення за допомогою схем , побудованих за певними правилами. Ментальні карти (інтелект карти, карти розуму , карти пам'яті , Mind Maps) - це унікальна технологія роботи з інформацією , спосіб зображення процесу загального системного мислення за допомогою схем . Карти пам'яті - проста і ефективна техніка . У деяких європейських країнах вони використовуються при навчанні дітей у початкових класах школи. Інші назви : карта розуму , інтелект-карти , Mind map (саме останнє є основною назвою , введеним Тоні Бьюзенем) .

Ментальні карти перешкод

Ментальні карти – це техніка візуалізації мислення. Застосування ментальних карт різнобічні – наприклад, їх можна використовувати, для того щоб зафіксувати, зрозуміти і запам'ятати зміст книги, або тексту, або зафіксувати ідею, розібратися в новій для себе темі, підготуватися до прийняття рішення.

Як намалювати ментальну карту: інструкція?

Візьміть аркуш паперу і напишіть в центрі одним словом головну тему, якій присвячена карта. Укладіть її в замкнутий контур. Від центральної теми

малюйте гілки і розміщуйте на них ключові слова, які з нею пов'язані. Продовжуйте розширювати карту, додаючи до вже намальованим гілок інші гілки з ключовими словами, поки тема не буде вичерпана.

Правила роботи з ментальними картами:

Техніка здається інтуїтивно зрозумілою, однак наведені нижче правила допомагають істотно підвищити її ефективність. Пишіть одне слово на одній гілці. Такий підхід значно економить час і місце і сприяє кращому читанню карти. Це спочатку здається незвичним, - у вас може виникнути побоювання, що ви забудете інші слова. Насправді не забудете, якщо виберете в якості ключових слів найбільш характерні, яскраві, що запам'ятовуються, «чіпляють» слова. Розташовуйте лист горизонтально - таку карту буде зручніше читати. Пишіть ключові слова друкованими літерами, чорним кольором, як можна ясніше і чіткіше.

Ключові слова розміщуйте прямо на лініях, що відображають їх взаємозв'язок. Чи не укладайте їх в будь-які рамки. Пишіть на кожній лінії тільки одне ключове слово.

Довжина лінії повинна бути дорівнює довжині слова - не робіть лінії довше слів. Не завершуйте ліній.

Використовуйте різні кольори для основних гілок, щоб вони не зливалися візуально.

Варіюйте розмір букв в написах і товщину гілок в залежності від ступеня віддаленості від головної теми.

Розташовуйте гілки рівномірно - НЕ залишайте порожнього місця і не розміщувати гілки дуже щільно.

Використовуйте малюнки і символи (як мінімум - для центральної теми, краще - для всіх основних гілок).

Якщо ви малюєте складну карту, є сенс спочатку накидати міні-карту з основними гілками, щоб визначити структуру майбутньої карти, оскільки вибір основних гілок впливає на організація і читаність карти.

1. **Створіть власну, зручну для вас, систему управління часом.** Можна (і потрібно!) Вивчити багато різних систем ТМ, можна (і потрібно!) запозичувати з цих систем ідеї та методи, але по-справжньому ефективною буде тільки ваша власна система. Ваша система ТМ повинна бути суб'єктивно зручна для досягнення саме ваших життєвих цілей.

2. **Дотримуйтеся цієї системи.** Знайдіть внутрішні сили і зовнішні ресурси, які допоможуть вам не зрадити власну ідею. Призначте самі собі «випробувальний термін», протягом якого ви дійсно будете жити «по системі». Лише після «випробувального терміну» вирішуйте: продовжувати жити «по системі»? щось змінити в ній? відмовитися від неї зовсім?

3. **Все записуйте.** Запис - це спосіб зворотного зв'язку і діалог із самим собою. Записуйте так, як вам зручно: хоч на клаптиках паперу, але краще заведіть спеціальний щоденник або щоденник. Записи допоможуть вам відточити вашу систему управління часом, зробити її більш ефективною.

3. 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;
- Відволікаючи від справ телефонні дзвінки;
- Незаплановані відвідувачі;
- Нездатність сказати "ні";
- Неповна або запізнена інформація;
- Відсутність самодисципліни;
- Невміння довести справу до завершення;
- Відволікання;
- Тривалі наради;
- Відсутність комунікативних зв'язків;
- Надмірна комунікабельність;
- Відкладання справ;
- Недостатнє делегування справ.

4. Тест «Персональна компетентність у часі».

Інструкція до тесту: «Вашій увазі пропонується тест, що дозволяє оцінити сформованість у вас основних навичок управління часом і вашу компетентність у часі в цілому.

На кожне з питань можна дати один з трьох можливих відповідей: "Так", "Іноді", "Ні". Відповідайте щиро! »

Запитання:

1. У будь-якій роботі я намагаюся мати запас (резерв) часу, виділяю свого роду «недоторкане час» про всяк випадок.
2. Я чітко знаю свої довгострокові цілі, постійно тримаю їх в думці і періодично обмірковую способи їх досягнення.
3. Я регулярно використовую делегування, доручаючи іншим людям виконання

важливих для мене завдань.

4. Я детально планую кроки, етапи досягнення своїх цілей.

5. Я розумію, що спілкування з друзями в робочий час - перешкода, і намагаюся уникати таких ситуацій.

6. Я поважаю і ціную власний час і намагаюся домогтися поваги до свого часу і від інших людей.

7. Для планування свого часу я використовую запису.

8. Кожен робочий день я починаю з визначення того, що потрібно зробити в першу чергу.

9. У своїх справах я строго дотримуюся встановлених мною ж термінів.

10. Я добре знаю власні біоритми і планую свої справи з урахуванням своїх «внутрішніх годин».

11. Я вмію і намагаюся коротко говорити по телефону.

12. Я досить наполеглива людина і зазвичай, незважаючи на перешкоди і відволікання, продовжую працювати за планом.

13. Перед початком будь-якої роботи я ретельно обмірковую її, планую, що мені може знадобитися, терміни та етапи роботи і т. п.

14. Я вмію говорити «ні» несподіваним справам і людям.

15. Наприкінці робочого дня я аналізую все, що сталося, обмірковую, що мені заважало, а що допомагало вчасно виконати роботу.

16. Рутинні справи я намагаюся робити великими блоками, швидко, немов «потокком».

17. Я регулярно працюю з органайзером, записником і т. п. засобами, що допомагають мені краще управляти своїм часом.

18. Я вмію братися за будь-яку роботу швидко і рішуче, без зайвої «розкачки».

19. Навіть випадкові втрати часу (на кшталт стояння в черзі) я намагаюся використовувати з користю.

20. Я вважаю, що відпочинок - це зміна діяльності, його також треба планувати і продумувати.

21. Мені легко попросити допомоги у інших людей, особливо, якщо це

допоможе мені краще розподілити і спланувати мій час.

22. Зазвичай я легко розумію, які з моїх справ є найбільш важливими, і їх потрібно виконати в першу чергу.

23. Я маю чітке уявлення про свою майбутню кар'єру.

24. Я раніше вже цікавився різними системами і методами управління часом.

25. У мене є власна система управління особистим часом.

Обробка результатів тесту:

1. За кожную відповідь «Так» ви отримуєте 2 бали, за відповідь "Іноді» - 1 бал, за відповідь «Ні» - 0 балів.

2. Складіть (підсумуйте) отримані вами за кожне питання бали.

3. Якщо ваш результат від 40 до 50 балів - ви маєте високу особистісну компетентність в управлінні часом.

Якщо ваш результат від 29 до 39 балів - у вас середня (нормальна) компетентність в управлінні часом.

Якщо ваш результат від 18 до 28 балів - низька компетентність в управлінні часом.

Результат менше 17 балів вказує на те, що ви недостатньо компетентні в управлінні власним часом. Швидше за все, ви непродуктивно втрачаєте дорогоцінні хвилини і години свого життя, або їх розкрадають оточуючі.

Запропонований опитувальник досить повно охоплює всі найбільш істотні аспекти оперативного управління часом в контексті індивідуального тайм менеджменту. Тест дозволяє провести досить якісну ревізію сформованості персональних ТМ-навичок, викликаючи у учасників тренінгу непідробний інтерес. З рішенням завдання корекції тайм-менеджерської самооцінки учасників тренінгу тест справляється чудово.

III. Висновок по лекції – 2 хв.

IV. Закріплення викладеного матеріалу – 3 хв.

V. Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

1. Наведіть приклади сильних і слабких сторін стилю роботи.
2. Що таке алгоритм інвентаризації часу?
3. В чому зміст ментальних карт планування часу?
4. Аналіз часових витрат в умовах кризи з використанням карт і графіків Ганта.
5. Назвіть відомі вам «поглиначі» та «переривники» часу.
6. Що таке поглиначі часу та як з ними боротися?
7. Проаналізуйте основні норми та положення Кодексу законів щодо тривалості робочого часу.
8. Суть та призначення «фотографії робочого дня».

Лекцію обговорено на засіданні кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту.

Протокол № 1 від „28” серпня 2020 р.

Старший викладач кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, к. пед. н.

Мар'яна КУПЧАК