

Запорожець А. О., студентка,
Запорожець М. В., студент
Черкаський державний технологічний університет,
б-р Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

У статті викладено результати емпіричного дослідження сучасних методів тайм-менеджменту. Аналіз літератури показав, що для планування робочого часу проектного менеджера та проектною командою доцільним є застосування основ тайм-менеджменту, що використовують для організації особистого часу. У роботі описані основні методи: розбиття задач на підзадачі, використання дерева цілей та розподіл завдань між проектною командою, методи АБВ та Матриці управління часом. Як результат розроблено інструкцію для менеджера, що допоможе ефективно управляти проектами.

Ключові слова: тайм-менеджмент, управління проектами, планування, організація робочого часу, розподіл задач, дерево цілей, метод АБВ, матриця управління часом.

Постановка задачі. Тайм-менеджмент на даний час стрімко набирає популярності: його використовують як на роботі так і вдома. Використання принципів тайм-менеджменту в робочому процесі набагато полегшить та прискорить виконання важливої роботи, а, головне, суттєво підвищиться ефективність працівників.

Аналіз досліджень та публікацій. Дослідженням тайм-менеджменту присвячено велику кількість статей. Але здебільшого вони стосуються організації власного часу та особистого планування. Однак організації робочого процесу менеджера не приділяється досить уваги. У цьому разі потрібно охопити значно більше: не тільки власну роботу, а й завдання всіх підлеглих.

Так, наприклад, Стівен Кові у своїй праці [1] описує, як можна спланувати власний час, визначивши основну власну мету, призначення. Він наголошує: «Який сенс поспішати підніматися по драбині вгору, якщо вона приставлена не до тієї стіни». Отже, він вказує на важливість пошуку своєї мети.

Ден Кеннеді у своїй роботі [2] стверджує, що головний секрет особистого і фінансового успіху «залежить від того, наскільки розумно ви використовуєте свій час і наскільки дозволяєте іншим його у вас викрадати». Його погляди відрізняються від інших авторів, і такі принципи підходять не для всіх.

Більшість використовує метод розділення задач АБВ, проте Олександр Мельник один із тих відомих менеджерів, який вико-

ристовує та описує матрицю управління часом (часто трапляється в дослідженнях під назвою матриця Ейзенхауера). Докладний опис методу представлено автором у роботі [3]. Цей метод детально проаналізований та пропонується для використання в управлінні проектами.

Мета статті полягає в створенні інструкції ефективного планування та використання робочого часу для проектного менеджера на основі обґрунтування та аналізу застосування сучасних методів тайм-менеджменту в управлінні проектами.

Виклад основного матеріалу. Основним правилом, яким має керуватися кожен проектний менеджер на передінвестиційній фазі проекту, згідно з [3], є правило 6П: «правильне попереднє планування запобігає поганим показникам».

Для проектного менеджера планування забезпечує можливість урахування всіх завдань. Однак необхідно також врахувати людський чинник, зважаючи на швидку стомлюваність, безмежну пам'ять та низький рівень зосередженості. Тому для проектного менеджера важливим є планування робочого дня, що дасть змогу забезпечити спрощення навігації з-поміж великої кількості завдань та фокусування на всіх деталях.

Крім того, планування дозволяє визначити пріоритетні завдання. Це дає змогу зосередити свою увагу на вирішенні головних задач замість того, щоб марнувати значну частину робочого часу на другорядні справи.

Перед початком роботи над будь-яким проектом потрібно обов'язково виконати досконале планування. Але, на жаль, не завжди вдається побудувати правильний план. Саме для цього й використовується тайм-менеджмент.

У статті [4] автор вказує, що створений план має бути в постійному доступі в кожного члена команди. Це забезпечує чітке визначення списку робіт для кожного співробітника. Така відкритість допоможе покращити ефективність роботи на 25 % та збільшити мотивацію, адже співробітник підсвідомо зрозуміє, що йому довіряють, надаючи інформацію інших співробітників. І водночас нічого зайвого (того, що підлеглий не має знати) він і не знатиме.

У проєкті велика кількість завдань, які необхідно реалізувати. У цьому разі людський мозок вибирає легші завдання. Однак найскладніші та найважливіші задачі вимагають залучення великої кількості членів проєктної команди. Тому виконавці вирішують завдання, але не продуктивно.

Першочерговою проблемою в тайм-менеджменті є визначення найбільш важливих робіт. Встановлення пріоритетів дає змогу створити ефективний план, у якому кожне завдання матиме свій рівень важливості. Це досить важко зробити, адже здебільшого людина вважає важливими ті завдання, вирішення яких потрібне терміново. Але це неправильний підхід.

Зважаючи на це, необхідно розділити задачі за ступенем важливості, однак терміновість не має бути основним критерієм. Запропоноване завдання вирішується різними методами. Одним із методів є метод АБВ. Це один із простих способів планування, і полягає він у тому, щоб кожне завдання зі списку робіт мало власний пріоритет.

У роботах [5, 6] міститься повний опис методу АБВ. Кожне завдання відносять до класу А, Б чи В. У класі А містяться найважливіші завдання – приблизно 15 % від усіх завдань, але важливі вони на 65 % із 100 %. У класі Б – менш важливі завдання (20 % важливості), вони складають 20 % від усіх завдань. У класі В містяться найменш важливі завдання (важливі на 15 %), але вони складають 65 % від усіх завдань.

Цей метод досить ефективний, але не у всіх випадках.

Існує інший метод – побудова матриці управління часом (матриця Ейзенхауера). Докладно він описаний у роботі [1], і як приклад показано організацію особистого часу. Згідно з цим методом (рис. 1), на відміну від попереднього, враховується важливість та терміновість кожного завдання. Тому автори пропонують використати цей метод для організації робочого часу в управлінні проєктом.

	Терміново	Не терміново
Важливо	I	II
Неважливо	III	IV

Рис. 1. Матриця управління часом

Перший сектор містить ті задачі, які є одночасно терміновими та важливими. Якщо не акцентувати увагу на цих завданнях, то надалі в проєкті можуть виникнути ситуації, що впливають негативно на ефективність проєкту.

Другий сектор містить важливі задачі, вирішення яких можна відтермінувати. Однак вони можуть мати вирішальний вплив у майбутньому, тому для них необхідно передбачити резервний час.

Третій сектор – це термінові неважливі задачі. Планування часу на такі завдання не даватиме позитивного результату й може вплинути на ефективність проєкту. Тому такі задачі необхідно розподіляти між членами проєктної команди або зменшувати їхню кількість. Прикладом таких завдань можуть бути телефонні дзвінки, листи, деякі зустрічі.

До четвертого сектора належать задачі, які й не важливі, й нетермінові, тобто ті, які не впливають на ефективність проєкту. Такі завдання необхідно викреслити зі списку проєктного менеджера.

Розподіл усіх робіт проєктного менеджера за секторами забезпечує можливість класифікації завдань за ознакою важливості, що

потребує неабияку кількість часу. Така матриця допомагає знайти непотрібні задачі і їх уникнути.

У разі виникнення великої кількості завдань у першому секторі необхідно визначити пріоритетність кожного завдання. Для цього слід ранжувати весь список, що забезпечує полегшення планування.

Там розміщені задачі, які є терміновими, але не такими важливими, як у першому секторі. Тоді необхідно здійснити розподіл завдань згідно з принципом тайм-менеджменту, що в [7] визначається, як делегування обов'язків.

Розподіл робіт між членами проектної команди впливає на ефективність проекту. Тому важливим є правильний розподіл завдань між членами проектної команди з урахуванням особистих характеристик.

Унаслідок аналізу робіт [7] та [8] автори пропонують таку процедуру ефективного розподілу задач між членами проектної команди:

1. Визначити завдання. Найважливіша умова ефективного розподілу – встановити, для яких саме завдань необхідно призначити інших виконавців. Відповідно необхідно чітко визначити завдання, які має виконувати проектний менеджер особисто, та за які він відповідає. Крім того, не варто віддавати пріоритетні задачі й завдання з високим ризиком. Якщо ж розподіл робіт доцільний, то необхідно максимально просто та зрозуміло сформулювати завдання.

2. Коректно призначити виконавця. Водночас необхідно проаналізувати можливість та особисту характеристику співробітника.

3. Мотивувати обраного виконавця через пояснення необхідності виконання саме цієї задачі. Визначити критерії якості результату. Для найкращого результату та мотивації підлеглий має бути повністю обізнаним у причині та цілі виконання.

4. Чітко визначення цілі. Доступно пояснити мету задачі та яким має бути результат виконання. Найкраще, якщо інформація буде в письмовому вигляді. Непорозуміння на цьому етапі не призведе до очікуваного результату, тому треба впевнитись у тому, що співробітник усе зрозумів.

5. Встановлення часових рамок. Терміни – важливе питання для менеджера (особливо в тайм-менеджменті). Працівник має спланувати роботу, щоб встигнути виконати

завдання. Методи перевірки та контролю мають погоджуватися на цьому етапі також. Якщо не обговорити це заздалегідь, то моніторинг буде сприйматись, як втручання в роботу, що призведе до втрати довіри.

6. Підтримка та спілкування. Проектний менеджер мусить проінформувати членів проектної команди про призначення конкретного виконавця на ту чи іншу задачу.

7. Зворотний зв'язок. Важливо, щоб виконавець був поінформований про можливість та засоби зворотного зв'язку під час виконання завдання. Якщо результат не збігається з вимогами, то необхідно переглянути з виконавцем причини та зміни під час виконання завдань.

Контроль виконання розподілу робіт призведе до успішної реалізації проекту.

У роботі [3] автор описує найбільш поширені помилки проектних менеджерів. Проведений аналіз показав, що однією з помилок проектних менеджерів є неправильно та неточно сформульоване завдання або визначені його масштаби. Це пов'язано з такими особистими характеристиками проектного менеджера, як компетентність, конформізм, креативність, самокритичність.

Тому для зменшення впливу необхідно об'ємні завдання розділити на етапи та підзадачі. У результаті визначається структура завдання, що дає змогу зробити її розподіл або оптимізацію. За такої умови задача не буде громіздкою та являє собою набір не складних дій у заздалегідь зрозумілій послідовності.

Для структуризації завдань доцільно використовувати дерево цілей. Згідно з [9], дерево цілей – це графічне зображення зв'язку між цілями й засобами їхнього досягнення, побудоване за принципом дедуктивної логіки та з використанням евристичних процедур.

Схема є «деревом» тому, що в результаті отримується ієрархія, подібна до дерева, де від генеральної цілі розгалужуються локальні цілі, які допомагають у досягненні цілей найвищого рівня.

Схематичне зображення дерева цілей представлено на рис. 2.

Для того, щоб ефективно побудувати дерево цілей, необхідно взяти до уваги правила, описані в [10]. Одним із таких правил є повнота описаних цілей, тобто кожна ціль має бути представлена як підцілі нижчого рівня. Отже, об'єднання всіх цілей повністю описує генеральну мету.

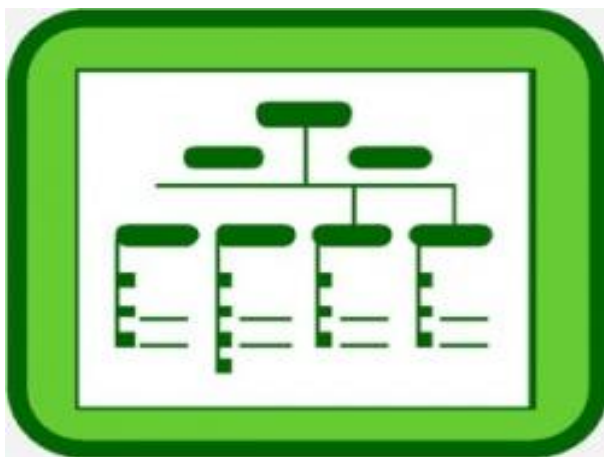


Рис. 2. Дерево цілей

Проектному менеджеру необхідно чітко розуміти, що для досягнення генеральної цілі спочатку потрібно досягнути мету кожної локальної цілі.

Продовжувати розбиття на підзадачі потрібно доти, поки завдання найнижчого рівня не стане максимально легким та зрозумілим. Це забезпечить точніше та конкретніше формулювання задачі для виконавця та спростить контроль виконання.

Висновки. Для ефективного планування робочого процесу варто брати до уваги пріоритет кожної з робіт. Встановлення рівня важливості завдань дає змогу заощадити час, уникнути неефективної роботи членів проектної команди та досягнення визначеної мети проекту.

Для поділу робіт на пріоритетні і другорядні можна використовувати метод АБВ, проте доцільніше внести завдання в матрицю управління часом. У результаті заповнена матриця дає змогу побачити задачі, виконання яких – недоцільне використання часу.

Розташування завдань у матриці управління часом вимагає концентрації уваги та цілеспрямованості. Необхідно докладно та всебічно проробити кожну задачу, щоб завдання з третього сектора не потрапило в перший. Людський чинник здатен призвести до того, що проектний менеджер віднесе в перший сектор матриці другорядне завдання лише через те, що воно термінове.

Розподіл робіт допоможе ефективно спланувати час для виконання завдань із першого сектора матриці управління часом. Крім того, розподіл задач корисний не лише для проектного менеджера, але і для членів проектної команди, тобто це приводить до розвитку особистості та заохочення підлеглих, а

також дає змогу набутися досвід, щоб узяти на себе ще більшу відповідальність.

Громіздкі задачі необхідно розбивати на підзадачі і продовжувати процес доти, поки в результаті не отримано прості завдання, які легко виконати. Для декомпозиції робіт доцільно використовувати метод побудови дерева цілей.

Унаслідок проведеного аналізу методів тайм-менеджменту запропоновано:

1. Визначити, які задачі мають найвищу пріоритетність, а які термінові, проте не важливі.

2. Спростити завдання, розбити глобальну ціль на локальні підзадачі.

3. Визначити, які завдання повинен виконувати тільки проектний менеджер, а які можна розподілити між виконавцями.

4. Перевірити ефективність спланованого робочого часу.

Застосування розглянутих методів тайм-менеджменту в управлінні проектами забезпечить підвищення продуктивності як проектного менеджера, так і членів проектної команди, що впливає на загальну ефективність проекту.

Список літератури

1. Covey S., Merrill R., Merrill A. First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy, 1995. 385 с.
2. Kennedy D. K. Time Management for Entrepreneurs: The Ultimate No Holds Barred Kick Butt Take No Prisoners Guide to Time Productivity and Sanity, 2017.
3. Мельник А. Ошибки тайм-менеджмента и как их избегать: советы от Worksection. URL: <https://www.imena.ua/blog/time-management-mistakes/>.
4. Бойко О. Тайм-менеджмент. Планирование и управление рабочим временем. 2014. URL: <https://blog.aweb.ua/uspets-vseplan-rabochego-vremeni-internet-marketologa/>.
5. Тайм-менеджмент: простые способы управления временем. URL: <http://psyfactor.org/lib/time-management-2.html>.
6. Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ. 2014. URL: <http://library.if.ua/book/3/407.html>.
7. Delegation – how to. URL: <https://www.businessballs.com/team-management/delegation-how-to-112/>.

8. Делегирование задач. URL: <https://www.prostoy.ru/112.html>.
9. Дерево целей. URL: http://infomanagement.ru/lekciya/Derevo_celej.
10. Дерево целей. URL: <http://kak-bog.ru/derevo-celey>.
4. Boyko, O. (2014) Time management. Planning and management of working time. URL: <https://blog.aweb.ua/uspjet-vse-plan-rabocheho-vremeni-internet-marketologa/>
5. Time management: simple ways to manage time. URL: <http://psyfactor.org/lib/time-management-2.html>.
6. Prioritization by ABC analysis URL: <http://library.if.ua/book/3/407.html>.
7. Delegation – how to URL: <https://www.businessballs.com/team-management/delegation-how-to-112/>.
8. Delegating tasks URL: <https://www.prostoy.ru/112.html>.
9. Target tree. URL: http://infomanagement.ru/lekciya/Derevo_celej.
10. Target tree. URL: <http://kak-bog.ru/derevo-celey>.

References

1. Covey, S., Merrill, R., Merrill, A. (1995) First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy. 385 с.
2. Kennedy, D. K. (2017) Time Management for Entrepreneurs: The Ultimate No Holds Barred Kick Butt Take No Prisoners Guide to Time Productivity and Sanity.
3. Melnik, A. (2014) Errors of time management and how to avoid them: advice from Worksection. URL: <https://www.ime-na.ua/blog/time-management-mistakes/>.

A. O. Zaporozhets, MA,

M. V. Zaporozhets, MA

Cherkasy State Technological University

Shevchenko blvd, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine

USE OF TIME MANAGEMENT METHODS IN PROJECT MANAGEMENT

This article contains information and results of investigation related to modern methods of time management. A lot of managers are dedicated to self-management and self-time-management only. Very small amount of articles dedicated to team-time-management at all.

Among several the most popular methods of time-management we can headline ABC-method, that are very common in use, but all requirements of the project management could be covered by the time-management matrix aka the Eisenhower's matrix. Also this article consist description the following methods: target tree and delegation of tasks. Results of investigations in this article would help to manage big teams in the process of work.

Keywords: *time management, project management, planning, organization of working time, delegation of tasks, target tree, ABC method, matrix of time management.*

Стаття надійшла 07.06.2018.

*Рецензенти: С. В. Голуб, д.т.н., професор,
Т. О. Прокопенко, д.т.н., професор.*