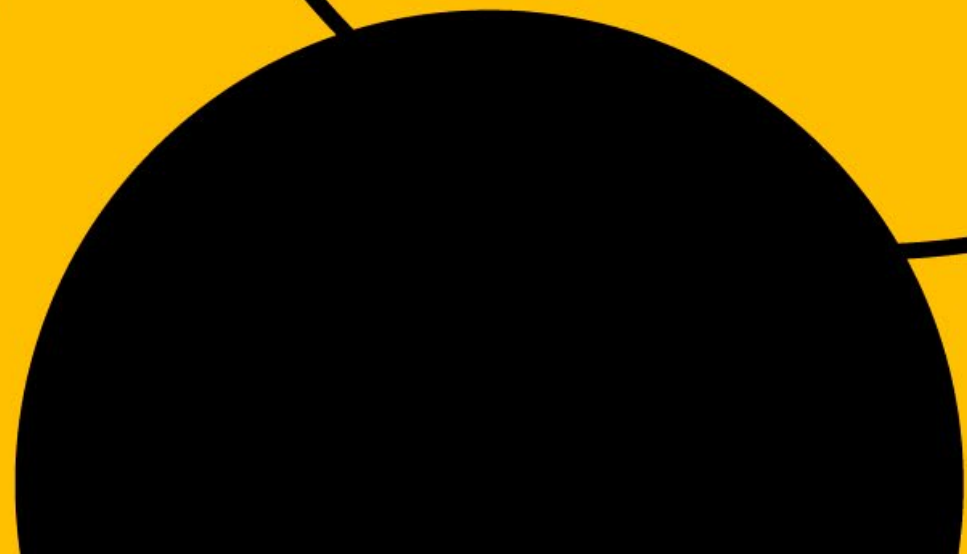


УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО



Този материал е създаден в рамките на инициативата Next Gen. Next Gen е съвместна инициатива на Оператора на Фонд Активни граждани България и Операторите на Фонд Активни граждани от Словакия и Литва за повишаване капацитета на млади лидери на граждански организации.

Оператор на Фонд Активни граждани България е Фондация „Институт Отворено общество – София“ в партньорство с Фондация „Работилница за граждански инициативи“ и Фондация „Тръст за социална алтернатива“.

София 2024

Този материал е създаден с финансовата подкрепа на Фонд Активни граждани България по Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Оператора на Фонд Активни граждани България и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство.

УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО

Доброто управление означава не само да има яснота за това какво трябва да се направи, но също да се гарантира, че организацията като цяло и отделните служители могат да го направят. Това изисква внимателно управление на един от най-ценните и най-небрежно разглежданите ресурси — времето.

В гражданския сектор хората често имат нереалистична представа какво може да бъде постигнато. Поставят се нереалистични цели, натрупват се задължения, невъзможно е да се определят приоритети. Страстите се нажежават; още време се пилее в спорове и конфликти. Ето защо управлението на стреса (виж Ресурсен материал 13) и управлението на времето са често свързани.

Има само три важни точки, които да отбележим за управление на времето.

- Времето е ограничено. Не може да се създаде допълнително време, но хората могат да се научат да използват по най-ефективен начин времето, което имат.
- Загубеното или пропиляното време не може да се върне назад/замести. Понякога обаче онова, което изглежда като пропиляно време (обедна почивка, разходка, взиране в пространството, гледане на телевизия) често е добро използване на времето; а това, което може да изглежда добро използване на времето (летене нагоре—надолу със страшно денови вид) често е пилеене.
- Трябва да казвате „не“ на хора или задачи, ако има други въпроси с по-голям приоритет (включително да се погрижите за себе си).

Независимо колко сериозна е каузата, независимо колко необходима е услугата, все пак денонощието има само 24 часа, а седмицата 168 часа. А само една ограничена част от тези часове трябва да бъде посветена на работата. Струва си да си припомним, че профсъюзните дейци и други хора векове наред са се борили за правата на работниците. Трябва да е ясно, че експлоатацията за „добра кауза“ с нищо не е по-добра от експлоатацията от на човешки труд по принцип.

Този Ресурсен материал разглежда:

- отношение към управление на времето;
- стъпки в управление на времето;
- значение на работната среда;
- поставяне на приоритети и планиране;
- ценене на времето на другите;
- делегиране.

Отношение към управление на времето

В британската и американската култура ръководител, който работи по 60 часа на седмица често се приема като добър ръководител. В други култури, като шведската, е вярно обратното: лошите ръководители са тези, които не могат ефективно да организират и планират работата си и тази на организацията и които остават на бюрата си нощ след нощ затрупани с безкрайни купища от хартия.

Ако „добър“ ръководител е културно обусловен като човек, който постоянно препуска насам—натам, има камари хартия на бюрото си и работи по 12 часа на ден, може да има малко основателни причини да забави темпото, да почисти хартията и да се прибере вкъщи по нормално време. Това може да е добре за някои хора, но този натиск има равни възможности и разнообразни последствия

за хора с различни културни очаквания, или хора, чиито домашни ангажименти не им позволяват да прекарват толкова много време на работа. А един ръководител, който постоянно работи дълги часове, може да накара останалите служители, които си отиват вкъщи по нормално време, да се чувстват неловко; това може да доведе до съпротивителни реакции и създаване на „цикъл на стреса“ в организацията (виж Ресурсен материал 13).

Съвсем отделно от културните определения, някои хора са работохолици и имат нужда да бъдат заети и напрегнати през цялото време. Това ги кара да се чувстват важни, че имат толкова много неща за вършене и че са толкова необходими.

Другата крайност са ръководители, които не могат да разберат за какво е цялата тази суматоха. Ако работата трябва да се върши, тя си се върши; ако ли не — и утре е ден. При такова отношение колегите могат да бъдат демотивирани и да се лишат от предизвикателството да дадат най-доброто от себе си.

Идеалният случай е някъде по средата между тези крайности: чувство на заетост и ангажираност, без да се подценява, нито прекалено да се набляга на важността да се изпълняват задълженията, когато се очаква.

Стъпки в управление на Времето

Основните стъпки за добро управление на Времето са:

- желанието да се използва времето по-ефективно;
- изясняване какво трябва да се направи и нива на приоритети;
- планиране какво трябва да се направи;
- организиране на необходимото да се направи;
- правене;
- мониторинг на направеното и съответното преразглеждане на плановете.

Макар че хората се оплакват от липса на достатъчно време, те често имат много малко желание или мотивация да променят ситуацията. Обучение за управление на времето може да означава ръководителите и другите служители в организацията да премислят цялото си отношение към работата и времето.

Работната среда

Физическата среда може значително да допринесе за по-добро използване на времето:

- черна или бяла дъска, показващи къде се намират хората и кога ще се върнат;
- място за всичко и всичко на мястото си;
- надписани шкафове, чекмеджета, картотеки, кутии, етажерки, стелажи за списания;
- всичко, необходимо за специфични задачи, се държи на едно място;

- подредени бюра с подредени материали, съхранявани в логическа последователност;
- картотеки с досиета, подредени в логическа последователност;
- компютри с документи, подредени в логическа последователност;
- предмети, редовно използвани, съхранявани, където са най-лесно достъпни, така че да не пречат;
- боклуци и ненужни вещи е забранено да се натрупват;
- бюрата са подредени така, че да не пречат на достъпа до фотокопирната машина, машината за кафе и вода или тоалетната, или друго място, откъдето хората редовно минават или се събират;
- организиране на тихо помещение или поне тих кът, за работа на спокойствие или дискусии;
- използване на шкаfoве-картотеки, рафтове или пана за разделяне на офиси с отворени пространства;
- използване на табели „не безпокойте“.

Намерението не е да се създаде бюрократична и административна среда, а да се съкрати загубеното време от ненужни прекъсвания и безкрайно търсене за „изгубени“ вещи.

Поставяне на приоритети

Управлението на времето зависи отяснотата за приоритетите: за организацията, екипа или проекта и отделната личност. Ако организацията или екипът не планират ефективно (виж Ресурсен материал 14), буквално е невъзможно за отделните хора да управляват добре личното си време.

Изходната позиция за поставяне на приоритети за индивидуалните работни ангажменти се намира в следните въпроси:

- Какво се опитваме да постигнем ние като организация?
- Какво се опитваме да постигнем ние като екип?
- Как, в общи линии, моята работа съвпада с дейността на организацията и екипа?
- Как се вписва в нея това специфично задължение?
- По отношение на моята настояща или цялостна работа или работата на екипа или организацията, тази задача или нужда дали е основна, важна или маловажна?
- По отношение на срока за изпълнение, тази задача или нужда дали е спешна (непременно трябва да бъде извършена сега), наложителна (някой се нуждае от време сега, но не е спешно); необходима (трябва да се направи сега, за да върви заедно с работата и да не се изостава, но може да почака, ако се наложи), или относително не наложителна?
- Лично аз приемам ли този вид задача или нужда като много удовлетворителна, умерено удовлетворителна или пълна досада?

Редът по приоритети е:

1. Основна и спешна
2. Важна и спешна
3. Основна и наложителна
4. Важна и наложителна
5. Основна и необходима
6. Важна и необходима
7. Основна и неналожителна
8. Важна и неналожителна
9. Маловажна

Ако хората постоянно работят с категории 1 и 2, приоритетите на организацията трябва да се проучат. Това е ситуацията, в която прекалено много се изисква от отделните служители.

Хората, които постоянно работят с категории 3 и 4 (или дори нещо маловажно, но наложително) са вероятно прекалено дълго на разположение. Те трябва да се научат да отказва за нужди, които могат да почакаат. (Само защото някой е на вратата не означава, че трябва веднага да се отзовете.)

Хората, които работят главно с категории 5 и 6 държат работата си под контрол, изпълняват си задачите преди те да станат от друга категория, работят по рутинните си задължения. Въпреки това, те трябва да са сигурни, че не избягват по-спешни задължения или нужди, с които трябва да се справят най-напред.

Тези, които постоянно работят с категории 7 до 9, се размотават, дори отлагат изпълнението на работа с по-висок приоритет, защото не осъзнават, колко е важна или защото намират вълнуващо изпълнението на работа с висок приоритет, когато са под напрежение в последната минута.

Всичко от 3 до 9 може да се качи с една стъпка нагоре в списъка, ако е много удовлетво-рително. За съжаление, не може да слезе надолу в списъка, ако не е.

В действителност работата не съвпада по тези точни категории, но е полезно занимание да се мисли за задълженията или нуждите по отношение на тяхната относителна важност към общата работа, тяхната спешност и лично удовлетворение.

Принципът „Парето“

Принципът „Парето“, който се основа на работата на италиански икономист от 19ти век, означава, че повечето проблеми или отношения следват, в една или друга степен, съотношението 80/20. Например 20% от нещата на бюрото Ви ще отнемат 80% от времето Ви — т.е. ако имате 50 неща в списъка със задачи, няма смисъл да ги разпределяте поравно за пет дни. Десет от задачите ще Ви отнемат четири дни, а останалите 40 задачи ще отнемат само един ден.

По отношение на приноса 20% от онова, което вършите, вероятно ще има 80% въздействие или 20% от усилията за набиране на средства ще донесат 80% от приходите. Така че майсторлъкът е да се знае кои задачи или дейности ще имат най-голямо въздействие и да се подредят по приоритети.

В някои случаи принципът „Парето“ може да помогне за определянето на приоритети.

Колко Време отнема?

Повечето хора необмислено подценяват необходимостта от време за всяка задача. Доброто управление на времето изисква да се знае:

- колко часа се работи всяка седмица (не е непременно същото като колко часа хората са на работа, ако повечето време е прекарано в разговори или работа вкъщи, или някъде другаде);
- средното време, прекарано за индивидуални задачи;
- каква част от времето е прекарана за широки сфери от работата, които са повече или по-малко предсказуеми (редовни екипни срещи, подготовка на регулярни отчети, консултации на потребители, подготовка на заседанията на управителния съвет, съставяне и разпращане бюлетин и др.);
- каква част от времето е прекарана за широки сфери от работата, които са променливи (зависещи от какво проследяване е нужно за всеки от случаите, и др.);
- каква част от времето е прекарана за напълно непредсказуеми събития — и дали някои от тях всъщност са относително предсказуеми.

Получаването на тази информация може да изисква мониторинг на за изпълнение на отделни работни процеси в продължение на една седмица, един месец или дори тримесечие (в зависимост от вида на работните ангажименти). Това само по себе си изисква време, но резултатите могат да бъдат важни за организацията.

Някои системи за мониторинг карат служителите да записват какво правят на всеки 15 минути. По-простата система се основава на таблица с работни категории (вероятно, основани на описание на длъжността) в най-горната ѝ част, а дните на седмицата, разделени на сутрин, следобед и вечер, са разположени отгоре надолу. След всяка сутрин, следобед и вечер служителят записва общите изработени часове в тази сесия и разделя времето по различните работни категории. В края на всяка седмица категориите се събират и служителят може да посочи дали това е била типична седмица.

Хората, често казват, че не могат да планират работата си, защото има много променящи се и непредсказуеми ситуации и ангажименти. И ако е невъзможно да се предскаже точно колко време ще изискват те за един ден, почти винаги е възможно да се предскаже, с значителна точност, колко време ще отнемат те в продължение на една седмица или месец. С тази информация може да се определи средното време, нужно за такъв вид работа на ден или на седмица.

Планиране в перспектива

За хората, които искат да управляват по-добре времето си, ключът е планиране и то започва с мислене. Това може да означава преодоляване на вината, която обикновено съпътства мисленето, заместващо „правенето“.

Особено важен е добрият дневник с много място за отбелязване на задълженията и срещите. Всичко, което трябва да бъде свършено, трябва да бъде отбелязано и задачи, които могат да бъдат планирани предварително трябва да бъдат включени в графика. Ако не могат да бъдат изпълнени във времето, определено

за тях, те трябва да се предвидят за друго време.

Има тенденция да се казва: „Не можем да планираме в перспектива, тъй като никога не знаем какво ще се случи от ден за ден.“ Но дори в най-потребителски ориентирани или най-членски ориентирани организации, е възможно да се планират големи части от работа.

Дългосрочно планиране

Стъпките, необходими за постигане на целите, очертани в годишния план или стратегическия план на организацията (виж Ресурсен материал 14) трябва да бъдат включени в план за работа. Това включва консултиране на хора, писане на материали или доклади и представянето им за одобрение, и приемане. В плана трябва да попадат и всички етапи от разработването на нова дейност, която е планирана, .

Циклично планиране

Срещите на управителния съвет и други регулярни се срещи трябва да бъдат включени в графика няколко месеца предварително и хората, които са ангажирани с тях, да могат да се заемат с всичко необходимо за организирането им (виж Ресурсен материал 5), съгласно работния план и своя работен дневник. Освен, че помага за управление на времето, този вид подготовка също има положително психологическо влияние. Хората се чувстват удобно, когато събитията се

случват на предсказуеми цикли; това чувство на регулярност може да бъде усъвършенствано чрез системно планиране и чрез което се избягва , на изненадите за екипа за организиране на събития, които, всъщност, са циклични и предсказуеми.

Месечни или тримесечни отчети и финансови доклади, годишни отчети, одити, програмни доклади, годишни или тримесечни общи срещи, отчети на екипа пред управителния съвет, празнични дейности, кандидатстване за субсидии: Всички тези са предсказуеми и нужното за тях време може да бъде планирано и включено в график.

Един от начините да се планират циклични събития е да се използва работен план за циклите. Разделете един лист хартия голям формат или електронна таблица на 13 колони. В лявата колона подредете главните сфери на циклична работа, например вътрешни срещи (на комисиите, общи срещи, общо годишно събрание), външни срещи, регулярни събития, финансови ангажменти, набиране на средства, редовни публикации. Нагпишете останалите 12 колони с месеците на календарната или на финансовата година. Във всяко квадратче поставете какво трябва да се случи през този месец на всяка година.

Ако общото годишно събрание е през октомври, например, цикличните задачи могат да бъдат:

- април: наемане на говорител и помещение;
- юни: съставяне на проект за дневен ред;
- юли: дневния ред на срещата на управителния съвет, работа със счетоводителя за изготвяне на финансов отчет, които документи трябва да бъдат одобрени и изпратени до УС;
- август: разпечатване на уведомлението за събранието, дневния ред и финансовия отчет; организиране на кетъринг, и други логистични дейности;
- септември: изпращане на материали, потвърждаване на резервацията на помещението, потвърждаване на ангажимента на говорителя.

Цикличните работни планове помагат задачите, които са напълно предсказуеми, да не се превръщат в кризи, заради това че никой не мисли за тях до последната минута.

Цикличният работен план трябва да бъде използван в съответствие с работния план за перспектива на организацията.

Време за работа „на бюро“

Много задачи се редуват ежедневно или седмично. Един от начините да се планират те е да се предвиди фиксирано време за работа „на бюро“ всеки ден за обработване на различна кореспонденция, телефонните разговори и ежедневната електронна поща, и един по-дълга част от времето за всяка седмица за кореспонденция, подробни електронни съобщения, подреждане на картотеката и подготовка за срещи. И след като сте определили тези части от работното време, придържайте се към тях. Те трябва да се впишат в дневника на служителя и да се разглеждат по същия начин както една среща или друг фиксиран ангажимент.

Ако една такава предвидена част от работното време трябва да отпадне, тя ще бъде предвидена за друго време. Ако не може да стане, това е сигнал, че отделният служител, екипът и/или организацията като цяло трябва да преразгледа ангажиментите и приоритетите си. Допълнително време не може да бъде осигурено, просто, защото не достига.

Еднократни задачи

Планът за работа трябва също, разбира се, да включва еднократни срещи или задачи, заедно с време за подготовка и/или проследяване.

Работни планове

Планът за работа може да е за различен период от време – седмичен, месечен, тримесечен, годишен,

Един вид работен план се основава на календар с интервали от време: половин часове, часове или половин дневни, в зависимост от вида на задачите. Основната таблица, по-криваща един ден, седмица, две седмици или месец, може да бъде начертана на хартия формат А4 или А3 и фотокопирана, за да стане работен план. Или могат да се използват флипчарт листове и флумастери.

Друга възможност е работните планове да могат да се правят на компютър. Това прави много по-лесно изтриването на задачи, след като бъдат изпълнени и добавяне на нови.

Срещите, другите събития, на които трябва да се присъства и други ангажименти (например конференции, работни срещи с други организации) трябва да бъдат вписани, както и блоковете работа „на бюро“ и обедните почивки. (Ако служителите са твърде заети, за да обядват, това е предупреждение за организационен стрес.)

Останалата част от работния план ще бъде за специфични задачи: тези, които се повтарят, тези, които са еднократни, но могат да бъдат планирани предварително (като подготовка на реч или за среща) и тези, които са внезапни.

Обикновено трябва 20% повече време за всяка задача, отколкото човек очаква, че е нужно, защото:

- хората, които са много опитни в управление на времето, са склонни да подценяват, често неоправдано, времето, необходимо за всяка задача;
- дори най-заетите, най-обсебените от работа хора, се нуждаят от време, за да отидат до тоалетна, да поговорят с колеги или да си направят чаша кафе;
- телефонът ще звъни, някой ще се нуждае от внимание, нещо ще се трябва внезапно и бързо да се подготви, и така да попречи задачата да се изпълни за планираното време.

Ако една работа предполага отделяне на голямо внимание към нуждите на други хора, трябва да се предвиди подходящ процент време за това. Няма смисъл 80% от времето в работния план да се запълва с конкретни задачи, ако 30% от времето на служителя е прекарано по типичния начин за справяне с „непредвидени“ задачи.

Списък със задачи

Списъкът със задачи е по-подробно описание на специфични, много подробни задачи, за да се постигане каквото е включено в работния план. За да се направи това:

- направете списък на всички задачи, които трябва да бъдат изпълнени в периода от време (обикновено ден или седмица);
- разделете ги по видове, например всички телефонни обаждания на едно място, всички задачи, свързани с излизане от офиса, нужната кореспонденция;
- определете приоритети на задачите във всяка група (виж „определяне на приоритети“ по-горе);
- подредете ги в списъка по приоритети.

След като бъдат изпълнени задачите, зачертайте ги в списъка и добавете новите, така списъкът ще бъде винаги актуален и приоритетите могат лесно да се оценяват. Списъка трябва редовно да се преразглежда и пренарежда, като „необходимите“ задачи се преместват в категория „спешни“.

Работните планове и списъците със задачи позволяват две реалности (обеа работа, който трябва да се свърши и обеа налично време) да се напасват. Ако възникнат неочаквани нужди или събития, списъкът със задължения може да помогне на служителите да вземат реалистични решения за това, коя задача трябва да бъде изпълнена и коя може да бъде отложена.

Ако няма достатъчно Време ...

Макар че могат да помогнат на служителите да използват наличното време по най-ефективен начин, работните планове и списъци със задачи не могат да създадат допълнително време. Ако няма достатъчно време в работния план или списъка, дори за ангажименти и задачи с най-висок приоритет, има само три незабавни възможности:

- да се прехвърлят някои задължения към друго лице, което има време да ги изпълни;
- да се преценят отново приоритетите и да се преместват някои от задачите към по-ниска категория;
- да се използва по-малко време за задачи, които трябва да се изпълнят. Това може да означава да се приемат по-ниски стандарти на работа от обичайните.

Ако се колебаете на коя от задачите да понижите приоритета, попитайте: „Кое е най-лошото възможно нещо, което може да се случи, ако не направя това днес?“ Това понякога улеснява определянето на най-високия приоритет.

Няколко извънредни часа работа на седмица или две може да бъде друга възможност, ако е възможно да получите компенсация за това по-късно. Но извънредно работене седмица след седмица не е подходящ начин да се управлява времето. Ако хората постоянно работят извънредно и никога не успяват да получат компенсация, организацията е нереалистична към своите цели и ресурси (виж Ресурсен материал 14) и служителите са на пътя на стреса и преумората (виж Ресурсен материал 13). Екипът или организацията ще трябва да направят повторна оценка на всичките си приоритети и натоварване с работа.

Проблемът електронна поща

Електронната поща и социалните мрежи вече изискват непропорционален обем време за буквално всеки служител, който има достъп до интернет или мобилен телефон. Само пре-махването на спамове и джънк съобщения, преглеждането на „може би ще Ви заинтересува“ и съобщения с шеги, за да разберете дали наистина Ви интересуват или дали наистина са смешни, прочитането на съобщения, изпратени до някой друг с копие до Вас, за да проверите дали те се отнасят до Вашата работа, отнема голяма част от времето ... и това е дори преди да сте погледнали към съобщенията, които са пряко свързани с работата и така прекарвате цялата или част от обедната си почивка в обработване на личните съобщения.

Някои от административните страни на този проблем са разгледани в Ресурсен материал 24. Според условията за управление на времето, най-доброто, което може да се направи, е да се предвиди повече време „на бюро“ за обработване на електронната поща. В някои случаи това се балансира поне отчасти чрез ограничаване на времето, необходимо за телефонни разговори и кореспонденция. Организацията трябва да създаде среда, в която електронната поща се използва само ако е подходящо и необходимо, и се очаква от служителите да отговорят или да се справят с онези съобщения, които са наистина важни.

В почти всички случаи е по-добре да се предвидят периоди от време през деня специално за обработване на електронна поща и социални мрежи, вместо да се прекъсва работата през деня, за да се прочита всяко съобщение при пристигането му. Едно проучване от началото на 2005 показва, че служителите, които постоянно прекъсват дейността си, за да отговарят на електронни съобщения, показват понижаване с 10 пункта в резултатите в теста по интелигентност от началото на работния ден до вечерта — което е еквивалентът на пропускане на сън за една нощ. Това пристрастяване към електронната поща и желанието всяко съобщение да се приема като спешно — наречено инфомания — има сериозни последствия върху продуктивността и кара хората да се чувстват уморени и латаргични.

В допълнение към яснотата относно как да се определят приоритети на работните електронни съобщения, организацията трябва да има ясни правила за личната употреба на интернет (електронни съобщения и мрежа). За повечето организации е ненужно и вероятно неприложимо да се забрани напълно личното ползване, но както и за личните телефонни разговори, трябва да е ясно дали персоналът може да използва интернет и социални мрежи за лични цели или само ако е за няколко минути на ден и по време на почивка, или колкото искат, само ако е след нормалните им работни часове, или е без значение.

Ежедневно оползотворяване на времето

Управление на времето означава придържане към работния план и списъка със задачи. Ако нещо друго трябва да бъде направено, новата задача трябва да има по-висок приоритет от тези в списъка.

Задачите трябва да бъдат управлявани, чрез разделянето им на ограничени във времето стъпки: не „искам да пиша годишния доклад тази седмица“, а „искам да завърша раздела за обучението преди обяд, а този за консултативния процес — между обяд и края на работния ден“.

Преди да бъде започнато изпълнението на една задача, всичко необходимо за нея трябва да бъде събрано на едно място. Добрият архив и други системи са особено важни за доброто управление на времето (виж Ресурсен материал 24). Далеч по ефективно е да се отделят по 10 минути на ден за класиране, вместо същото време да се прекарва в търсене на нещо, което още не е подредено.

Рутинните задължения също помагат. Повтарящите се задачи трябва да бъдат раздробени на стъпки. Ако стъпките са сложни или трудни за запомняне (например всичките форми, които трябва да бъдат попълвани за някой нов клиент), съставете си списък с въпроси.

Управление на времето означава избягване или свеждане до минимум на прекъсванията. Възможно е да затворите вратата, да кажете на хората, че не можете да разговаряте, да изключите телефона или да го оставите на автоматичен секретар, излезте от интернет. Ако е много важно и спешно да поговорите (с по-висок приоритет от задачите в списъка Ви), приемерте телефонните обаждания или обработете електронните съобщения с кратки разговори и отговори. Ако това е невъзможно, работния план трябва да бъде преразгледан.

Ако организацията няма рецепционист, направете график със смените за поемане на телефонните обаждания и посрещане на посетителите. Без график всички в помещението вдигат погледи, когато звънне телефонът и чакат някой да се обади, после чакат да разберат кого търсят — така се нарушава работата на всички. С график за смените работата на един човек ще бъде напълно нарушена за цялата сутрин, но поне всички останали могат да вършат своята.

Преди да си тръгнете, трябва да прегледат работния план и списъка със задачи за след-ващия ден, като се има предвид свършеното.

Качествено време

Някои хора са сутрешен тип, готови да започнат работа в момента, в който стигнат до бюрото си; други не се разбуждат до ранния следобед. Някои са безполезни на вечерните срещи; други тогава са във върхова форма. Качественото време, когато енергията е най-висока, трябва да бъде посвещавано на работа, изискваща концентрация и въображение. Времето с ниска енергия трябва да бъде оставено за рутинна и неотложна работа.

Редовните почивки помагат на повечето хора да поддържат енергията си за по-дълъг период, също както и редовното хранене.

Подготовка

Доброто управление на времето включва подготовка за срещи или друга работа. Това означава:

- предоставяне на изходна информация или материали навреме, за да бъдат прочетени и обмислени, особено ако хората ще трябва да взимат решения;
- да се прочете необходимата предварителна информация;
- приготвяне на необходимите материали с подчертани важни моменти;
- предварително обмисляне на точките, които трябва да бъдат обсъдени и да се поставят напомнящи бележки.

Много заети хора намират, че е от помощ да имат нагласена отделна папка за всеки ден от седмицата. Веднъж седмично те поставят в папките всички материали, които са им необходими за срещите за всеки ден.

Някои хора си изработват такива системи за целия месец, но това може да затрудни на-мирането на материали, ако те потребяват предварително и никой не си спомня къде са или датата на срещата.

С напредването на технологиите може всеки служител може да има календар, който да е достъпен от различни електронни устройства, както и да напомня за предстоящи ангажменти.

Завършване на започнатото

Дори ако това означава преразглеждане на работния план, задачите трябва да бъдат довършени. Ако това постоянно се оказва невъзможно, задачите трябва да бъдат разделяни на по-малки сегменти и да се определи време за всеки от тях. Приключването на нещо повишава духа, дори да е малка част от цялата задача и трябва да се задраска в списъка; прехвърлянето на недовършени задачи от един ден към друг, постоянно понижава духа.

Ценене времето на другите

Хората често са блажено неведоми за това колко време пропиляват на другите. Този вид прехосване на времето е лошо за организацията и за духа на служителите.

Срещите трябва да започват точно навреме. Човек, който остава 11 души да го чакат пет минути, пропилява един час продуктивно време. Човек, който остава 11 души да го чакат 15 минути пропилява половин ден.

По същият начин, личните срещи трябва да започват навреме. Хора, които закъсняват или трябва да отсъстват, трябва да уведомят някой, за да не губи време в напразно чакане.

Изслушването също е важно за доброто управление на времето. Много време се губи като не се изслушва какво казват хората, не се иска пояснение, говори се едновременно с другите, прекъсват се говорещите, правят се бързи заключения, унижават се хора, проява на грубост. Това пропилява време по няколко начина: изказванията трябва да се повтарят, нещата остават неясни, така че се изпълняват неправилно, хората се чувстват подценени и унижени, а организацията затъва в конфликти и стрес.

Не изпращайте ненужни или гжънк електронни съобщения. Десетките или стотици ненужни съобщения, които служителите трябва да обработват всеки ден са значително изтичане на време и затрудняват хората да се справят с работата си.

Накрая, важно е да не се нарушават приоритетите и работните планове на другите хора. Ако колегите кажат, че са заети, трябва да бъдат оставени да продължат работата си, дори ако техните приоритети изглеждат неправилни. Ако някой служител постоянно поставя неподходящи приоритети, това е въпрос на управленски мерки (виж Ресурсен материал 10).

Делегиране на задачи

Делегирането на работни задачи не е просто един служител да каже или помоли някой друг да свърши нещо, което той не може. То означава да се даде право на хората да взимат решения за това как да бъде изпълнена работата. За да бъде ефективно едно прехвърляне, то трябва да включва:

- доверие в хората;
- предоставяне на необходимата изходна информация, умения и доверие за изпълнение на задачите;
- оказване на подкрепа;
- толерантност към техните си грешки;
- оказване на помощ, за да се научат от грешките си;
- изказване на похвала и признание за направеното от тях.

Делегирането изисква време, но е по-добре да се инвестира във време, отколкото сам човек да свърши всичко.

Хората, на които са дадени задачи, трябва да са наясно за какво поемат отговорност, на кого се отчитат и какво трябва да направят, ако им е нужна помощ.

Хората, които делегират задачи трябва да могат и да желаят да изяснят какво е нужно да бъде направено, да предоставят нужната информация, да създават умения и да стоят настрана. Един добър ръководител се чувства доволен, а не заплашен, когато друг служител научава как да върши една работа така добре, както него.

Списък с въпроси за ефективно управление на времето

Организацията като цяло и всеки екип, отдел или проект имат ли съгласувани при-оритети и договорен работен план за годината?

Екипите и отделните хора имат ли месечни и седмични работни планове и ясни приоритети?

Реален ли е нужният обем работа за всеки служител?

Ръководителите и управителният съвет искат ли да поемат отговорност да кажат „не“ на нова работа, да се откажат от работа, ако тя реално не може да бъде изпълнена или да предприемат други стъпки, за да може работата да бъде свършена в наличното време?

Физическата среда помага ли да се спести времето за изпълнение на дадена дейност?

Ако персоналът се чувства под напрежение, техните грижи приемат ли се сериозно от техния ръководител и управителният съвет?