



УПРАВЛЕНИЕ НА РАБОТНОТО ВРЕМЕ

Modul Soft Skills

АБСТРАКТНО

"Времето е пари." (Бенджамин Франклин)"

Университет "Овидиус" в
Констанца

УПРАВЛЕНИЕ НА РАБОТНОТО ВРЕМЕ

УПРАВЛЕНИЕ НА РАБОТНОТО ВРЕМЕ

Съдържание

1. Адаптиране на спецификата на работа	2
2. Идентифициране на "крадци на времето"	2
3. Определяне на цели и приоритети	3
4. Дневен работен план - метод FORTE	3
5. Делегиране на задачи	4
6. Управление на прекъсванията - метод SEMAFOR	4
7. Рационализиране на сесиите	5
8. Управление на стреса	5
9. Междуведомствени проекти - Хармонизация	6
10. Време и емоционална интелигентност	6
11. Лична производителност	7
12. Ефективни срещи	7
13. Ефективност на времето чрез използване на инструменти	8
Библиография	Error! Bookmark not defined.

Списък на фигурите

Фигура №. 1. Основните "крадци на времето"	2
Фигура №. 2. Характеристики на ефективна среща	8

Списък на таблиците

Таблица №. 1. Инструменти, използвани в управлението на времето	9
---	---

Въведение

Модулът "Управление на работното време" има за цел да идентифицира ключовите фактори, отнемачи време, както и помощните инструменти за ефективно управление на

работното време. При изготвянето на този модул започваме от предпоставката, че времето е най-ценният ресурс, предвид неговия необратим характер. Към това твърдение се добавя, че „времето е пари”, което означава, че чрез ефективно управление на нашето работно време ще спечелим време, което или ще ни донесе допълнителни пари или алтернативи на свободното време, следователно нови възможности.

1. Адаптиране на спецификата на работа

От самото начало е важно да има баланс между професионалния и личния живот, така че индивидът да е щастлив, мотивиран и удовлетворен. От 168 часа седмично, 40 часа се разпределят за работа, 56 часа се разпределят за сън, а 72 часа се разпределят за лични дейности. Всяка промяна в тази структура ще генерира лични или професионални дисбаланси.

Продължителността на изпълнение на задачите, уменията и отговорностите варират от една работа на друга или от един ден към друг, така че е важно да се свърже извършената работа със стриктно управление на времето. Дейностите, които ще се изпълняват, са в хармония с редица цели, които ги определяме от самото начало, за да се фокусираме върху резултатите и да не губим времето си с дейности, които не носят стойност. Например, списъкът с приоритети за работа в офис е диаметрално противоположен на списъка с приоритети за изпълнителна работа. Същото се отнася и за определянето на работното време, условията или отговорностите.

2. Идентифициране на "крадците на времето"

Крадците на времето са представени от тези дейности, хора, прекъсвания и събития, които се случват по време на работния ден и които губят времето, "крадат" ти от времето. Основните "крадци на време" са показани във *Фигура № 1*.



Фигура № 1. Основните "крадци на времето"

Източник: Адаптиране към Управление на времето или техники и инструменти за спестяване на време (Corodeanu, 2005/2006)

Намесата на тези "крадци на времето" се материализира в основните причини, които водят до неефективно управление на времето, а именно:

- a) **външни причини** - определят се от лошата организация, представлявана от: твърде кратки срокове за извършване на определени дейности, прекъсвания, непредвидени извънредни ситуации, липса на ранна подготовка на заседания, срещи;
- b) **причини, свързани изключително с управителя** - умора, депресия, тревожност, лични проблеми;
- c) **случаи, свързани със собствените служители или сътрудници** - липса на точност или факта, че "са в застои", удължаване на дискусиите, липса на компетентност и поставяне под отговорност на ръководителите въпросите, които са поети от тях.

3. Определяне на цели и приоритети

Определянето на цели и приоритети е от съществено значение за ефективното управление на времето. В края на работния ден е много важно да определим дейностите си за следващия ден, така че на следващия ден да не губим време с действителната организация на работното време, нито да пропускаме някаква дейност.

За да бъдат ясни, целите трябва да отговорят на следните въпроси:

- ❖ **Кой** трябва да извърши съответната дейност или кого засяга тя?
- ❖ **Какъв** е резултатът, който искам да постигна?
- ❖ **Къде** ще се проведе дейността?
- ❖ **Кога** искам да завърша дейността си?
- ❖ **Какви** са изискванията, които трябва да имам предвид?
- ❖ **Защо** е важно? Каква е конкретната полза от задачата?

Приоритизирането има за цел изпълняването на задачи по реда на важност, запомняне на датите на различните задачи, събития, текущи проекти. Ти знаеш най-добре кои са най-важните задачи, които трябва да изпълниш, така че си единствения отговорен за определянето на тези приоритети.

Класификацията на дейностите и приоритетите може да се извършва по следните критерии (Enescu, 2013):

- ❖ **спешни и важни** – които трябва да се направят спешно;
- ❖ **спешни** – които трябва да бъдат разрешени в рамките на следващите 6 часа;
- ❖ **важни** – които трябва да бъдат завършени до края на деня;
- ❖ **нормални** – могат да изчакат да бъдат направени, когато другите видове не пречат.

4. Дневен работен план - метод FORTE

Следните стъпки трябва да бъдат взети предвид при разработването на работен план (Deaconu, Podgoreanu, & Rasca, 2004):

- ❖ **определяне на цели** - определяне на цели, на резултати, които трябва да бъдат постигнати в краткосрочен план (т.е. среден или дълъг, ако не става въпрос за всекидневен план);

- ❖ **идентифициране на задачите, които ще се изпълняват** - уточняване на задачите, които ще се изпълняват и тяхната връзка с целите;
- ❖ **класифициране на задачи** - определяне на рентабилни и по-малко рентабилни задачи, съответно на спешните и по-малко спешните;
- ❖ **йерархия на задачите** - приоритет А: са спешни задачи, произтичащи от рентабилни цели или задачи; приоритет В: Задачи, които имат само една от характеристиките на задачите от категория А; приоритет С: по-малко рентабилни задачи.
- ❖ **оценка на продължителността на изпълнението** - асоцииране на времева стойност за всяка задача, като се използва опит или надеждни източници на информация;
- ❖ **определяне на отговорностите** - за всяка задача е необходимо да се определи кой е отговорен.

5. Делегиране на задачи

Делегирането на задачи е чудесен начин за рационализиране на времето на мениджъра, като насърчава подчинените да вземат решения, така че той да може да се занимава с най-важните въпроси, които могат да бъдат решени само от него.

При делегиране трябва да се вземат предвид следните принципи (Deacon, Podgoreanu, & Rasca, 2004):

- ❖ ясно определяне на отговорността и властта, свързана с делегирането;
- ❖ предоставянето на правомощия трябва да бъде пропорционално на поетата отговорност;
- ❖ лицето, на което е делегирана задача, отговаря само пред едно лице;
- ❖ трябва да се създаде ефективна система за контрол;
- ❖ лицето, което делегира не е освободено от отговорност;
- ❖ при делегирането се установява следното: КАКВО трябва да се направи, КОЙ ТРЯБВА да го направи, КОГА трябва да се направи, а резултатите трябва да бъдат контролирани. Начинът на изпълнение на задачата се избира от този, на когото е възложена задачата.

6. Управление на прекъсванията - метод SEMAFOR/СВЕТОФАР

Методът SEMAFOR е особено полезен за ефективно управление на прекъсвания или "крадци на време". По този начин всеки цвят на светофара е свързан с действия, които трябва да се предприемат, когато се сблъскваме с такива ситуации, както и с емоциите, които съпътстват съответното действие:

- ❖ **червен (вземете почивка!)** - нервен, раздразнен - трябва да си вземете почивка и да се успокоите, опитвайки се да разберете причините на този, който е предизвикал прекъсването;
- ❖ **жълто (мисли!)** - какво искаш да получиш? Трябва да определите проблема, да го анализирате;
- ❖ **зелено (решете!)** - попитайте за съвет или приемете решението сами!
Методът допринася за развитието на следните умения:
- ❖ контрол на импулсивността;
- ❖ преодоляване на егоцентричното мислене;

- ❖ внимание към обстоятелствата;
- ❖ разграничаване на релевантни и неподходящи характеристики;
- ❖ критично действие след анализиране на ситуацията;
- ❖ разработване на нов план в различен контекст или в нова ситуация.

7. Рационализиране на заседанията/срещите

Обикновено срещите заемат много време, а участниците губят интерес по време на тяхното провеждане. В това отношение сесиите трябва да бъдат рационализирани, така че очакваните резултати да бъдат постигнати с максимална ефективност и ефикасност. Преди да се организира среща, трябва да бъдат разгледани два въпроса:

- ❖ **необходимост от организиране на срещата** - дали желаният резултат може да бъде постигнат по различен начин освен чрез среща или ако причината за организацията е рутинна (има ежедневни, седмични и др.), тогава решението за провеждане на заседание трябва да бъде преразгледано;
- ❖ **спешност на организиране на среща** - трябва да се определи колко спешна е срещата и кои са членовете, които да участват, така че да няма незаинтересовани лица или непряки участници в темата.
За да се направят *срещите по-ефективни*, трябва да се вземе предвид следното:
- ❖ **изготвяне на дневен ред на заседанието** - чрез централизиране на всички предложени теми; ще бъдат разпределени 24 часа предварително на всички участници;
- ❖ **назначаване на координатор на заседанията** - дори ако на заседанието има повече оратори, е необходимо да се определи координатор, за да се избегне мъртвото време;
- ❖ **определяне на часа, датата и мястото на провеждане** - началното и крайното време трябва да се спазват, така че срещата да не се продължи поради хора, които са закъснели, или на тези, които са склонни да удължават темите на разговор;
- ❖ **определяне на теми и назначаване на отговорните лица** - темите трябва да бъдат предварително подготвени, а подготвителите трябва да подготвят изложението си, като организират времето на представяне, така че да се осигурят взаимодействия;
- ❖ **анализ и заключения** - след като всяка анализирана тема трябва да се обобщят и отбележат въпросите, представляващи интерес, като се назначи отговорно лице за отбелязване на заключенията;
- ❖ **почивки** - обикновено, на всеки 50 минути, трябва да се правят малки прекъсвания, тъй като вниманието и концентрационната сила на участниците пада;
- ❖ **поставяне на нови цели** - след всеки индивидуално третиран субект, трябва да се поставят нови цели, да се коригират отклоненията, ако има такива, или да се извлекат ползи и да се развият по-нататък; също така следва да се определят срокове за новите цели и те следва да бъдат определени отговорни лица;
- ❖ **feedback на края на заседанието** – протокола от заседанието и кратко резюме на проведените по време на срещата дискусии.

8. Управление на стреса

Управлението на стреса може да се управлява чрез анти-стрес стратегии, представени от (Deaconu, Podgoreanu, & Rasca, 2004):

- ❖ *разбиране на фирмените политики* - за разбиране на причините за промяната, за разбиране на състоянието на нещата преди приемането на конкретно поведение;
- ❖ *организиране на лично работно пространство* - в края на всеки работен ден е важно да се направи ред на работното място да се остави всичко организирано за другия ден;
- ❖ *развиване на добри отношения с колегите* - за създаване на спокойна и приятелска работна среда;
- ❖ *подходяща комуникация* - дискусии, срещи с колеги;
- ❖ *анализиране нивото на стрес по различни периоди на годината и деня* – за да се идентифицират пренаселените периоди и за разсрочване на дейностите, давайки се възможност за по-добро планиране, предварително;
- ❖ *управление на времето* - определянето на целите на нивото на всеки човек трябва да се извършва по такъв начин, че да се отчитат неговите приоритети, да се балансира семейният живот с личния живот или да се съсредоточи върху кариерното издигане; по този начин дейностите ще бъдат приоритизирани според важността и спешността;
- ❖ *вътрешен баланс* - контрол върху реакциите за определени събития, неудобни ситуации;
- ❖ *периоди на физическа и психическа релаксация, балансирана диета* - особено по време на интензивни и заседнали периоди;
- ❖ *наблюдение на стреса при колегите и ангажиране в решаването му* - насърчаване на комуникацията, наблюдение на стресовите фактори в поведението на колегите, посредничество при конфликти и др.
- ❖ *антистресови дейности в свободното време* - почивка чрез дейности на открито, семейни дейности, упражнения, хобита и др.

9. Междуведомствени проекти - Хармонизация

Един от начините за постигане на ефективно управление на времето се основава на *хармонизирането на междуведомствените работни екипи* - цел, постигната чрез ефективно сътрудничество и съдействие, което предполага:

- ❖ споделяне на обща визия, основана на уважение, съпричастност, работа в екип;
- ❖ признаване на ролята на всеки член за постигане на крайния резултат;
- ❖ съсредоточаване върху постигането на целите на компанията, а не върху личните;
- ❖ ефективна и асертивна комуникация между членовете на екипа;
- ❖ конструктивна и ефективна обратна връзка (feedback), придружена от активно слушане;
- ❖ приемане и зачитане на мненията на другите членове;
- ❖ решаване на конфликтни ситуации;
- ❖ хармонизиране на различията в мненията, нагласите, поведението, възгледите и т.н.

10. Времето и емоционалната интелигентност

Емоционалният интелект надделява над познавателния интелект, когато става въпрос за качеството на междуличностните отношения или начина, по който се справяме с нашите емоции. Емоционалната интелигентност предполага: самосъзнание, съпричастност

и самодисциплина, които са пряко свързани с това как контролираме нашите импулси и чувства (Goleman, 2008).

Като се започне от тези предпоставки, лесно можем да разберем, че тези, които са по-интелигентни от емоционална гледна точка, управляват времето си по-добре, защото:

- ❖ контролират по-добре своите емоции и импулси в случай на "крадци на време" каквито са: прекъсвания, извънредни ситуации, телефони, решавайки се със съпричастност и спокойно управление на ситуации, така че да загубят най-малко време;
- ❖ не се ангажират в противоречиви ситуации само защото са съпричастни към другите и идентифицират причините, породили конфликт, като по този начин се избягват значителни времеви загуби;
- ❖ не работят в последния момент, или ако го направят, тогава те са в състояние ефективно да управляват ситуацията, работейки добре при условия на стрес;
- ❖ те се познават много добре, така че знаят как да определят своите приоритети и цели и какви са условията на работа, които осигуряват максимална производителност.

11. Лична производителност

За да бъдете продуктивни, препоръчваме да приемете следните мерки (Kelerman, *):

- ❖ **мястото, където работите да е винаги едно и също** - ако обичайното място не е в офиса, трябва да се идентифицира мястото, където работният процес е ефективен, независимо дали се работи вкъщи или в кафене; работната среда е от значение за изпълнението на задачите, тъй като има пряко въздействие върху способността за концентриране;
- ❖ **часовите интервали, в които работите да са винаги едни и същи** - за максимална ефективност, мозъкът е свикнал да работи в рамките на един и същ времеви интервал, което води до увеличаване на личната производителност;
- ❖ **създаване на ритуал** – привикване с навици, независимо дали става въпрос за консумация на любимо кафе преди да започнете работа, четене на книга или прекарване на 30 минути в медитация или молитва, представлява съществен аспект за постигане на максимална ефективност; чрез създаването на ритуал, мозъкът възприема по различен начин усилията, които трябва да бъдат представени, и не ги счита за "тежести" (например, ако след 50 минути работа обикновено правите почивка, когато наближите 50 минути, мотивацията да завършите тази задача ще се увеличава);
- ❖ **слушане на звуци, които позволяват концентрация** - има сайтове предназначени за слушане на звуци, които улесняват концентрацията и следователно увеличават производителността на работата (например: <https://coffitivity.com/>, <https://mynoise.net/>).

12. Ефективни сесии

Темата за ефективността на *гореспоменатите сесии* води до заключението на следните характеристики на ефективните сесии (да правиш нещата както трябва) и ефективни (да правиш нещата навреме), както е показано на *Фиг.№ 2*.



Фигура №. 2. Характеристики на ефективна среща
Източник: Автор

13. Ефективност на времето чрез използване на инструменти

Ефективността на работното време може да бъде постигната чрез серия от инструменти, като най-често срещаните в Таблица. 1.

Пор. номер.	Инструмент	Съдържание
1.	Цел и насоки	Ясно задаване на целта и свързаните с нея насоки, така че винаги да знаем защо правим една или друга задача.
2.	Работен списък (TO DO List)	Разработен ежедневно, включва дейностите, които трябва да се извършват в този ден
3.	Календар	Всяка дейност в Работния списък трябва да има продължителност, свързана с нея.
4.	Дневен ред	Ефективен начин за записване на съответната получена информация за един ден, като се избягва необходимостта и стреса за запаметяване на определена информация.
5.	Крайни срокове	Наложително е да се определят и спазват сроковете за постигане на целите.
6.	Предимства	Дневният списък с приоритети е много важен за йерархията на дейностите и изпълнението на всички задачи по важност.

Пор. номер.	Инструмент	Съдържание
7.	Използване на „кошчето“	Организиране на работното пространство чрез сортиране на документи и изхвърляне на тези, които не са полезни.
8.	Софтуерни програми за планиране	Използване приложения за планиране на времето, които имат както свързани дейности, така и срокове за тяхното осъществяване, аспект, който значително улеснява управлението на времето, представяван от опциите memento/reminder / напомняне (известия по имейл или по телефона).
9.	Диаграма на Gantt	Графично представяне на дейностите и периодите, в които те се простират.
10.	Mind mapping	Тя включва процеса brainstorming и графика за записване на идеи, използвайки максималната сила на ума. С тези два инструмента се постига йерархия на идеите и може да се създаде дървовидна форма на решения (схема).

Таблица №. 1. Инструменти, използвани в управлението на времето

Източник: Адаптиране към Управление на времето или техники и инструменти за спестяване на време (Corodeanu, 2005/2006)

Това, което научихме от този курс?

- ❖ управлението на времето включва строги планиращи, организационни и контролни дейности, като тяхната необходимост е генерирана от много "крадци на времето", които губят времето ни и отвличат вниманието ни от нашите цели;
- ❖ съществуват много инструменти, които могат да ни помогнат в планирането, организирането и контрола на дейностите, които трябва да се извършат;
- ❖ много е важно да се съпостави работното време с времето за почивка и времето за лична дейност, така че индивидът да е професионално и лично балансиран, а като емоционалната интелигентност също играе съществена роля.



Библиография

1. Corodeanu, D.-T. (2005/2006). Управление на времето или техники и инструменти за ефективно спестяване на време. *Научни летописи на университета "Александру Йоан Куза"* в Яш, стр. 168-179. Взето Ноември 23, 2018, от http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/27_Corodeanu_DT_-_Managementul_timpului_sau_tehnici_si_instrumente_pt_a_economisi_eficient_timpul.pdf
2. Deaconu, A., Podgoreanu, S., & Rasca, L. (2004). *Човешки фактори и ефективността на организацията*. Букурещ: ASE.
3. Enescu, M. (2013). *50 препоръки за спечелване на време*. Взето Ноември 23, 2018, от LearningNetwork: https://drive.google.com/file/d/0B12yTZQHN_MIRTJHb283d2REYjA/view
4. Goleman, D. (2008). *Емоционална интелигентност*. Букурещ: Curtea Veche.
5. Kelerman, A. (*). *Основни навици за максимална лична производителност*. Взето Ноември 23, 2018, от Traininguri.ro: <https://www.traininguri.ro/obiceiuri-productivitate-personala-maxima/>