

## Глава 6

**УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО****1. Теоретични основи на управлението на времето**

Основните мениджърски понятия, свързани с времето, са *оптимизация на времето и управление на времето*.

Мениджърите, които умеят правилно да определят приоритетите си, могат да оптимизират времето, като го разпределят между най-важните неща, действат ефективно и постигат добри резултати. Обикновено те са критични към това как могат да го използват по-правилно и винаги имат план и ясна идея какво могат да подобрят в тази насока.

Управлението на времето е различно понятие от неговата оптимизация. Теорията за управление на времето изисква планиране на времето, оценяване, дисциплина и усъвършенстване.

Времето е уникален ресурс, чието правилно управление изисква познаване на характеристиките му:

- Времето не може да се купува и продава.
- Не може да се дава или отнема.
- Не може да се притежава повече или по-малко. Всеки разполага всяко денонощие точно с 24 часа.

Мениджърите, които умеят да използват времето си максимално ефективно, прилагат различни техники и методики, имат ясна идея как искат да използват времето и знаят какво да правят с него. Независимо каква е целта на мениджъра – да увеличи продажбите, да разработи нов продукт или услуга, да изготви бизнес или маркетингов план или да завърши проект – оптимизацията на времето ще му помогне да я постигне.

Следователно, оптимизацията на времето представлява стратегия за използването му по начин, чрез който ще се постигнат належащите цели, докато управлението е тактически процес – планиране на график, списък задачи и други техники, позволяващи на

ръководителя да използва времето по най-ефективен начин. Както и в другите мениджърски дейности, без стратегическото оптимизиране на времето неговото управление не винаги може да помогне за постигане на целите. Затова първата стъпка винаги трябва да бъде изясняване на приоритетите и оптимизацията на времето.

Научната теория за управление на времето като важен ресурс за всеки индивид и организация датира от началото на XIX век. Концепцията за управление на времето през този период бележи развитие под влиянието на различни фактори:

– Постиженията на индустриалната революция водят до преместване на акцента от аграрна икономика към индустриално развитие, което изисква по-добро управление на времето. През този период за пръв път се появява планирането на доставките на суровини и материали, пласмента на готовата продукция, продължителността на работния ден и други параметри, пряко свързани с оптимизацията и управлението на времето.

– Развитието на комуникациите също дава тласък на теорията за управление на времето. Масовата употреба на пощенски услуги, появата на телеграфа и последващото разрастване на железопътните превози изискват спазване на точно време и така нараства значимостта на този ресурс, който е пряко свързан с производителността и ефективността.

– Икономическите теории за развитието на обществото, масовото производство и техническата революция неизменно използват измерването на икономическите и финансовите резултати на производството за единица време и брой работници. Изследователите по това време осъзнават, че управлението на времето и човешките ресурси е не по-малко важно от управлението на финансовите ресурси.

Исторически първите факти за управление на времето са регистрирани от американския президент Томас Джеферсън (1743–1826), който използва часовник за планиране на ежедневните си дейности, и Бенджамин Франклин (1706–1790), който пръв използва дневник за регистриране на ежедневните си дейности, което е един от все още използваните методи за управление на времето.

Друг американски президент – Дуайт Айзенхауер (1890-1969) въвежда често използваната система за персонално управление на времето, която е базирана на определянето на ежедневните приоритети – спешни и важни задачи (необходимо е веднага да се решат лично), спешни и маловажни задачи (делегира се), важни, но не спешни задачи (отлагат се в план-графика) и нито спешни, нито важни задачи (могат да се елиминират).

В нашето съвремие са описани стотици подходи за управление на времето. Необходимостта да се извършват по няколко задачи едновременно и да се балансират работните и извънработните задължения, акцентират на управлението на времето много повече отколкото преди XXI век.

Един от съвременните теоретици за управление на времето е St. Covey (1994), който класифицира и категоризира съвременното развитие на подходите за управление на времето:

- Първо поколение. Традиционен подход за управление, основан на напомнания и предупреждения благодарение на часовника.
- Второ поколение. Фокусиран върху планирането и подготовката на работни програми и събития, включително график за разпределение на времето в съответствие с поставените цели.
- Трето поколение. Включва определяне на приоритети и контролиране на изпълнението чрез специална програма.
- Четвърто поколение. Структуриране на приоритетите по спешност и важност и концентриране върху ефективната употреба на разнообразни средства за управление на времето.

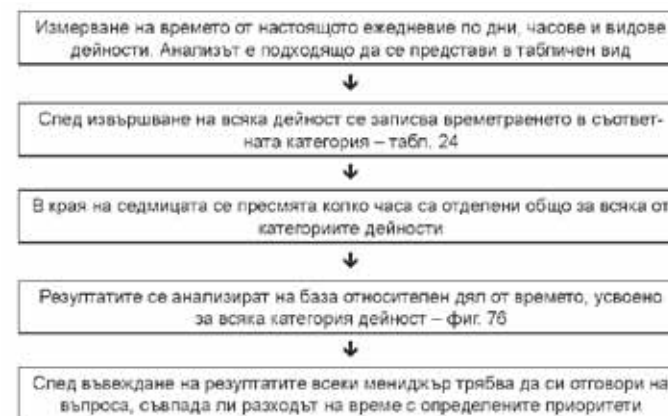
Следователно, съвременната теория за управление на времето е насочена към определяне на приоритетите, извършване на важните дейности за постигане на целите, самоконтрол и дисциплина в изпълнението на планираните дейности. На **фиг. 20** е изобразен примерен цикъл за управление на времето.



Фиг. 20. Управление на времето

## 2. Одит и оптимизация на времето

Оптимизацията е стратегическата част от цикъла за управление на времето. Следователно трябва да се отдели достатъчно време за нещата, които са най-важни. Първата стъпка към оптимизация на времето е реализирането на одит на разпределението на времето, чрез който се извършва оценка на използването му до момента. Без подобна ревизия никой мениджър не може да има ясна картина за основните разходи на време и времевата ефективност. За да се извърши подобен одит на времето, трябва да се предприемат следните действия, описани на **фиг. 21**.



Фиг. 21. Одит на времето



Резултатите от извършения времеви одит трябва да бъдат сравнени с целите и свързаните с тяхното постигане задачи. Обикновено мениджърът може да раздели работите си на категории, свързани с конкретни цели, респективно – необходимо време за постигането им.

Табл. 10. Примерен одит на времевите разходи

Седмица	Дейности					
	Продажби, h	Работа с клиенти, h	Управление на екипи, h	Стратегическо планиране, h	Администрация, h	Общо време, h
22-26.02.						
Понеделник	1	1	3	1	2	8
Вторник	3	1	4	0	2	10
Сряда	7	0	1	0	2	10
Четвъртък	0	3	3	0	2	8
Петък	1	2	1	3	2	9
Общо време/дейност	12	7	12	4	10	45
% време	27,0	16,0	27,0	8,0	22,0	100,0

Съществуват няколко типични категории, в които може да бъде събрана дейността на всеки ръководител:

– Растеж и усъвършенстване. Тази категория се фокусира върху възможностите, а не върху кризите.

– Управление на персонала. Делегирането на задачи може да даде възможност на мениджъра да използва времето си по-ефективно. За да има истински успех, мениджърът трябва да създаде и поддържа връзки нагоре и на своето йерархично ниво. Добрите лидери разбират, че времето, отделено за създаване на връзки в тези две посоки, е важно и може да ги доближи до постигане на целите.

– Изпълнителни отговорности. Повечето мениджъри имат всекидневни отговорности, които не са свързани с управление на хора. За един мениджър на проект това означава следене на графици, бюджети, контакти с подизпълнители и доставчици. Независи-



мо каква е специфичната работа, това са непрекъснати ежедневни дейности, които могат да се определят като обичаен бизнес.

– Административни отговорности. Включва неизбежни рутинни задължения като оценка на необходимите ресурси, интервюта с кандидати за работа, отговаряне на кореспонденция, доклади за извършени дейности и др. Административните дейности обикновено поглъщат най-много време и това се установява при извършване на одит.

Препоръчително е извършваната оценка и ревизия на разходите от време да обхваща както професионалното, така и личното време. Управлението на времето не е само инструмент за подобряване на служебната ефективност, но и за постигане на по-добър баланс в личния живот. Примерно времево разпределение на мениджърските дейности е показано на **фиг. 22**.



Фиг. 22. Времево разпределение по видове дейности

Следващата стъпка след извършването на одита е оптимизацията на времето, съобразена с целите на организацията. За целта е необходимо изграждането на постижим и реалистичен план. Ако основните цели са свързани с продажбите, управлението на човешките ресурси и планирането, в табл. 25 е представен примерен план за оптимизация.

След сравнителен анализ на идеалното и реалното разпределение на времето всеки мениджър може да оптимизира времевия си график по приоритетност на важните задачи (примерен план в табл. 11).

**Табл. 11. Примерен план за оптимизиране на времето**

Дейности	Краткосрочни цели	% от време	Часове/седм.	Ключови дейности
Продажби	Да се сключат 5 нови договора за продажба	30%	12 h	– 10 разговора за продажби седмично – Проучване на нови идеи – Доклади за седмичните продажби – Подаване на оферти до клиентите
Работа с клиенти	Да се следи балансът между нови поръчки и плащане на отсрочени задължения	10%	4 h	– Следене падежите на отложените плащания – Проследяване на клиентските кредитни лимити – Провеждане на телефонни разговори с клиентите длъжници
Управление на екип	Да се планира програма за обучение на новопостъпилите служители и регулярни срещи с екипите по продажбите	20%	8 h	– Едночасови седмични срещи с всеки търговски представител – Две срещи месечно с целия екип
Стратегическо планиране	Да се разработи нова годишна стратегия за промоция	20%	8 h	– Да се изготви промоционален план – Да се съгласува с мениджмънта и да се определи бюджет
Администрация	Доклади за разходите, сделките, кореспонденцията	10%	4 h	– Да се прегледат докладите на търговските представители – Да се отговори на писмата и докладите
Други	Да се осигурява непрекъснатост на работния процес	10%	4 h	
Общо		100%	40 h	

Всеки ръководител трябва да съзнава, че най-важната практическа дейност е изпълнението на плана за оптимизиране на времето с необходимото ниво на самоконтрол и дисциплина. В противен случай всички извършени дейности по одита и оптимизацията се обезсмислят.

### 3. План за управление на времето

Оптимизирането на времето изисква решителност и постоянство и дава резултат едва след прилагането на плана на практика – това представлява управление на времето. Ключовите дейности в плана за оптимизиране на времето се превръщат в ежедневен списък със задачи. Придържането към изработения план-график е достатъчно ефективен начин за постигане на целите и може да бъде реализирано чрез рамкиране на ежедневен реалистичен график – табл. 12.

**Табл. 12. Реалистичен ежедневен график**

Време	Понеделник	Вторник
8 h	Проучване на стратегически план	Подготвяне на доклада за продажби
9 h	Седмична среща на екипа (оперативка)	Допълнително проучване за нови клиенти
10 h	План за делегиране на задачите и отговорностите по нов проект	Преглед на молби и автобиографии за работа
11 h	Отговаряне на писма и обаждания	Мениджърска среща за маркетинговите перспективи

Всекидневният работен график е мощен метод за планиране, организация и управление на времето. При предварителната оценка на времето е практически полезно за всяка задача да се оставя малко повече време за непредвидени обстоятелства, защото много по-вероятно е бързината за извършване на задачата да се надцени, отколкото да се подцени.

Освен това в продължение на една седмица е полезно всяка задача, действие и време да се описват и записват. Резултатите и времето трябва да бъдат следени. В края на седмицата трябва да се

сравни до каква степен реално изразходваното време за конкретните задачи съпада с предварително изработения план-график. Тази ежеседмична оценка е много полезна относно усъвършенстване на уменията за преценяване и управление на времето. По този начин всички задачи ще бъдат изпълнявани в срок с необходимия времеви комфорт, като същевременно се подобрява способността за пресмятане на времето, което в бъдеще допринася за управление на очакванията на персонала.

Делегирането на права и отговорности от мениджъра към подчинените е важен процес, който дава възможност на ръководителя да се преориентира от нещата, които прави в момента, към нещата, които трябва да прави. За всеки ръководител е много важно да осъзнае, че нито една промяна не може да се получи случайно, без да има ясна визия какви са целите и пътят за постигането им. Планирането на времето дава възможност за реализация на следните предимства:

- Обмисляне и ревизиране на ежедневните задачи и определяне на времето за тях.
- Предоставя рамка, в която могат да бъдат зададени очакванията и границите. Ако календарът е препълнен, е препоръчително да се отказват срещи или да се преценяват приоритетите.
- Подобрява способността да се прецени необходимото време. Това умение е присъщо за всеки мениджър с опит.
- Повишава работната ефективност, защото се премахват дейности, които поглъщат много време, а ползите и резултатите са малки или въобще липсват.

С развитието на графика и постепенното делегиране на задачите е необходимо да се отдели повече време за поставените стратегически цели и оценката на ефективността от изпълнявания работен времеви график. М. Raffoni предлага стандартна процедура за оценяване на напредъка, свързана с отговорите на определен въпросник, който е специфициран от самия мениджър – **табл. 13.**

**Табл. 13. Въпросник за оценка на времевия график**

Примерни въпроси	Винаги	Често	Понякога	Никога
Имате ли осезаем напредък в постигането на целите си?	–	–	да	–
Чувствате ли се по-подготвен и с ясни насоки?	–	да	–	–
Завършвате ли всички задачи, които си поставяте за седмицата?	–	–	–	да
Имате ли реалистични планове за завършването на неприключените задачи?	–	да	–	–
Успявате ли да прецените правилния брой дейности, които да включите в графика?	–	–	да	–
Стават ли предварителните ви прогнози все по-точни?	да	–	–	–
Може ли да намалите маловажните задачи за сметка на тези с висок приоритет?	–	–	да	–

При отговорите на въпросите, свързани с оценката на прогреса, е важно да не се изпускат стратегическите цели. Следователно преимуществено трябва да се влагат усилия в задачи, свързани с постигането им. Мениджърът просто трябва да се научи да казва „не“ на проекти, които не са приоритетни.

Когато са определени областите, в които трябва да се намали влаганото време, тогава мениджърът трябва да ги делегира. Възможностите могат да бъдат търсени навън и вътре в компанията. Когато мениджърът делегира задачи, трябва да бъде съсредоточен върху резултатите, а не върху процесите.

При разработването на план-графика и постигането на цели те могат да възникнат разнообразни препятствия, които да демотивират служителите или ръководителя. Много често в управлението на времето се натъкваме на общи проблеми и решения, които могат да бъдат разделени в няколко големи групи:

- *Оптимизиране на времето при множество прекъсвания.* В редица компании фирмената култура се основава на отворена комуникация, непрекъсната работа в екипи и чувство за постоянен обмен на идеи и енергия. Подобна среда в много случаи е разсей-

ваща. Дори времето да бъде рамкирано, графиците много трудно се спазват поради несъобразяването на служителите с тях. Един от правилните подходи е инцидентните срещи да бъдат отлагани за регулирано време по график, като изключение се допуска само когато мениджърът е убеден, че може да вземе правилното решение веднага и ситуацията е кризисна. По този начин прекъсванията се свеждат до минимум. Другият ефективен начин за справяне с многобройните прекъсвания е мениджърът да делегира на друг служител да се занимава с неотложните срещи.

– *Оптимизиране на времето с цел постигане на кратки и стриктни срокове.* Подобни примери могат да се дадат в редица сектори, свързани с обслужването на клиенти, като основно място заема здравеопазването. В напрегната и силно обвързана с времето среда като обслужването на спешни медицински случаи в животозастрашаващи състояния е много трудно да се отдели време за дългосрочните цели. В такива случаи личната организация, воденето на бележки и дисциплината са от важно значение за намиране на отрязъци от време, през които да се работи върху важни и сериозни дългосрочни проучвания, продължаващо обучение и квалификация.

– *Справяне с дезорганизиран работни места.* За много хора липсата на организация осуетява усилията им да използват времето си ефективно. Единственият отговор за справяне с подобна ситуация е планирането на работното пространство – да се определят конкретни места за всички видове документи и дейности, свързани пряко с работата.

– *Справяне с желанието за отлагане.* Синдромът „може и утре“ се проявява в съвсем незабележими форми понякога, но е изключително вреден за ефективното използване на времето. Симптоми на склонността за отлагане могат да бъдат перфекционизъм (не се завършват повечето задачи в стремежа към „идеалното“), прекалено планиране (процесите на планиране се проточват, за да се избегне започване на работата по същество), дълги крайни срокове (предразполагат към непрекъснато отлагане на оперативна дейност), удобни задачи (връщане към задачи, които

се харесват и са постигнати резултати с цел отлагане на по-трудни и неприятни задачи). За преодоляване на синдрома за отлагане могат да се използват редица прийоми, като работа в екип, постигнат времеви график с къси срокове, креативност, съдействие от колега или мениджър.

– *Избягване на зле планирани срещи и ненужни пътувания.* Често мениджърите изпадат в ситуации, когато загубват часове в срещи или пътувания, които са зле планирани и не водят до никакви резултати. Случва се мениджърът да няма контрол върху ситуацията, но винаги могат да се предприемат мерки за подобряване на положението. Трябва да се преценява предварително колко полезна е за мениджъра всяка среща и има ли ясни цели и предварително заложили резултати. Препоръчително е срещите да имат предварително подготвен дневен ред и е желателно ръководителят да участва само в онази част, която го засяга.

Ефективното използване на времето в съвременния комуникационен свят изисква свеждане до минимум на бизнес пътуванията. Предварително мениджърът трябва да бъде убеден, че окончателният успех на конкретното мероприятие зависи от срещата на живо и тя не може да бъде заменена с телефонен разговор или видеоконференция.

С цел оптимизация и повишаване на ефективността на разхода на време съществуват редица полезни навици, като филтриране на телефонни обаждания чрез секретар, дисплей или гласова поща, определяне на конкретен час за провеждане на телефонен разговор, използване за комуникация преимуществено на електронната поща, възползване от неочаквано появилото се свободно време за решаване на кратки служебни задачи или лични цели.

#### 4. Мениджърски въпроси за управление на времето

Ръководителите, особено тези, които имат все още малък управленски опит, винаги се сблъскват с някои от долуописаните въпроси, на които бизнес практиката е дала изпитани във времето отговори:

- Какъв е най-големият проблем, с който може да се сблъска новоназначен ръководител при управление на времето? Това е ориентацията за приоритетите и целите на компанията и неговите лични. Често новите ръководители не са съвсем сигурни какво точно трябва да правят, затова отделят прекалено много време на неправилни неща или позволяват да бъдат въввлечени в дейности, които не са пряко свързани с приоритетите и целите. Правилното поведение в тези случаи е изясняване на отговорностите с по-висшия мениджър.
- Има ли понякога смисъл да се отлагат важни задачи? Често има смисъл да се отложи работата върху дадена задача, когато е необходимо да се получат ключова информация или ресурси. Важно е обаче импулсът за отлагане на задачите да не се превърне в стил на поведение.
- Как един мениджър да се научи да казва „не“? Този проблем е психологически, широко разпространен е и в много случаи води до грешни мениджърски решения. Определянето на приоритета и изготвянето на план-график подпомагат процеса на мениджърски отказ.
- Какво да прави мениджърът, когато не може да пресметне времето, което ще му е необходимо за дадена задача? Това също е често срещано затруднение и се дължи почти винаги на липса на опит. Единственият правилен път е разбиване на цялостната задача на съставните ѝ неделими части и дейности, които се оразмеряват времево поотделно. Сигурно е, че доброто пресмятане води до точни прогнози и практически гарантирано изпълнение.
- Как да се избегне размиването на основните приоритети в напрегнатото всекидневие? Придържането към приоритетите е преди всичко въпрос на самодисциплина.
- Какво да прави един ръководител, когато установи, че отделя много време на дейности, в които не е толкова добър? Всеки ръководител се сблъсква със задачи, които невинаги разбира на задоволително ниво. Единственото решение е

слабостите да бъдат локализирани и отстранени, като най-често срещаният инструмент е допълнително обучение и квалификация. От друга страна, прекаленото задълбочаване в области, които не се харесват и конкретният ръководител няма амбиции в тях, със сигурност ще доведе до неудовлетвореност. В тези случаи е по-добре да се измисли заобиколен план, например чрез делегиране, с което всеки да се върне към силните си страни.