

1 ניהול זמן אישי ותעדוף משימות

1.1 רקע

אם יש משאב יקר שקשה לנהל אותו הרי זה הזמן.

אנשים אפשר לקלוט לעבודה, מכונות אפשר לרכוש, אמצעים אפשר לקנות. אבל זמן, ובמיוחד הזמן שלכם, אינו ניתן לרכישה. מכיוון שהוא צפוי להיות במחסור חשוב במיוחד לנהל אותו בקפידה, ולהשקיע אותו במה שחשוב ומקדם את העבודה ואת עצמכם, ולא בדברים השוליים.

כל מי שנכנס לתפקיד חדש, במיוחד לתפקיד המצריך ניהול של אנשים ו/או משימות, מכיר את הרגע בו מתברר פתאום שהאופן בו התנהלתם בהצלחה עד כה אינו מתאים יותר למצב החדש. חלוקת הזמן והקשב שהוכיחה עצמה בעבר חייבת להשתנות.

זה רגע מלחיץ שעלול לערער את הבטחון ואף לפגוע בתפקוד.

הנטיה הטבעית היא "להרחיב את עוגת הזמן". במילים אחרות - להיות יותר שעות בעבודה, לוותר על הפנאי שלכם, ולעיתים גם לפגוע בחיי המשפחה.

בדרך קורות תופעות נוספות:

- כשצצים דברים דחופים אתם מתפנים לטפל בהם ומוציאים עצמכם "מכבים שריפות" על בסיס קבוע.
- לדברים גדולים וחשובים אתם לא מצליחים להגיע כי אין זמן.
- אתם מתפזרים על מרחב גדול של משימות ונראה שדבר לא מתקדם, או שאתם מתחילים לאבד שליטה על חלק מהמשימות שמובילים אחרים.

ישנם לא מעט מנהלים שכעבור חודשיים-שלושה מתחילת תפקיד חדש מוצאים את עצמם עושים 50 שעות נוספות בחודש וגם יותר מכך, לא מספיקים להגיע ליום ההולדת של הילד בגן, ומתעצבנים מכך שלא מוצאים את הזמן לקיים פגישות היכרות עם העובדים שלהם או לכתוב את הנוהל החדש שכל כך חשוב להם.

נשמע לכם מוכר ?

כל אלה הם תוצר של ניהול זמן לקוי. הבשורה הטובה היא שניתן לתקן את זה.

מטרת פרק זה לסייע בידכם לנהל את זמנכם היקר בצורה מיטבית ולשפר את יכולת ההתמודדות שלכם במעגלי החיים השונים ובמיוחד בעבודה.

1.2 עקרונות בסיס

ניהול הזמן הינו תוצר של חלוקה מתוכננת ולא מתוכננת.

נעבור על עקרונות ניהול הזמן מהמאקרו למיקרו:

- תמרון בין עבודה, משפחה ופנאי
- קבוע מול מזדמן
- "אבנים גדולות, אבנים קטנות"
- תעדוף שוטף

1.2.1 עבודה – משפחה – פנאי

חלוקת הזמן המשמעותית ביותר בחיים היא בין שעות המוקדשות לעבודה, למשפחה ולפנאי. חלק ניכר מהאנשים כלל לא מתייחסים לחלוקה זו כמשהו מודע שניתן להחליט לגביו ומקבלים אותה כגזרה משמיים. לעיתים קרובות חלוקת הזמן שאתם רגילים לה משתנה עם השינוי במעמד הניהולי שמפר את האיזון הקודם.

כל מי שקיבל תפקיד ניהולי או שהתקדם בסולם הדרגות מכיר את תחושת הלחץ כשמתחילים להפנים בכמה דברים צריך לעסוק במקביל ומהו גובה הציפיות של המנהלים, הלקוחות, העמיתים והעובדים.

מעבר לכך, למנהלים בתחילת תפקיד יש בדרך כלל רעיונות חדשים שהם רוצים לקדם, בעיות שוטפות רבות שמונחות על שולחנם ופניות דחופות שיש לטפל בהן. בנוסף ישנם נושאים חדשים שיש ללמוד ולשלוט בהם כמה שיותר מהר, מכיוון ש"כולם מצפים שיטופלו עכשיו". תקופת הלימוד מצריכה זמן. זמן שאין.

כשהעומס גדל ותחושת הלחץ הפנימית מתעצמת, הפתרון הנפוץ והקל הוא להגדיל את מספר שעות העבודה. פתאום תשע שעות עבודה לא מספיקות. צריך עשר, לפעמים אחת עשרה, ויש כאלה שגם מגיעים להרבה יותר.

זה לא בא בחינם. את המחיר משלמים בבית. על שעות פנאי אין בכלל מה לדבר.

את הילדים בקושי רואים, בערב מתמוטטים מול הטלביזיה ובבוקר רצים שוב לעבודה.

זהו מעגל חיים לא בריא. המחירים לטווח הקצר בדרך כלל נסבלים, אבל בטווח הארוך עלולים להיות קשים מאוד. לכן יש חשיבות גדולה לקביעת קווים אדומים כבר בתחילת הדרך –

- אילו ארועים משפחתיים לא מפסידים ?
- אילו פעילויות ממשיכים לעשות עם הילדים ?
- על מה לא תוותרו בחיי הזוגיות ?
- איזה תחביב או פעילות פנאי ממשיכים לעשות ?

החלטות אלו צריכות להעשות בצורה מודעת ולא באופן תוצאתי. הקריירה חשובה, עמידה בציפיות המנהלים והלקוחות גם כן. אבל גם דברים אחרים חשובים לא פחות (רבים יגידו שהם חשובים יותר), ואם לא מקצים להם את הזמן הראוי באופן מודע ומתוכנן הם עלולים לספוג פגיעה משמעותית שאינכם מעוניינים בה.

כל אחד צריך למצוא לעצמו את האיזון שמתאים לו ולמשפחתו ולתאם ציפיות בבית ובעבודה.

אין נוסחה אחת מנצחת לחלוקת זמן נכונה. את ההחלטות הראשונות מומלץ לעשות יחד עם בן/בת הזוג. גם הם צריכים להיות מודעים לדילמות ולקשיים שאתם נמצאים בהם ולהגיע יחד איתכם להסכמות על שגרת היומיום שמתאימה לכולם - מי מוציא את הילדים בבוקר, מי אוסף אותם אחה"צ, האם יש ימים שתחזרו מוקדם או מאוחר, וחלוקה של מטלות נוספות. כמו כן ניתן ללבן סוגיות של עבודה מהבית בשעות הערב, עבודה בימי שישי וכו'.

בהמשך חשוב לנהל שיחת תיאום ציפיות עם המנהל הישיר בעניין שעות העבודה, המגבלות שלכם והגמישויות שיש לכם. זוהי שיחה רגישה, ועדיף קודם להקשיב למנהל ולהבין ממנו מה הדרישות והציפיות שלו.

במידה ויש לכם מחויבויות כלשהן מחוץ לשעות העבודה כמו לימודים, עבודה בשעות מאוחרות של בן/בת הזוג, מגבלות בריאותיות וכו', כדאי לשתף בכך את המנהל כדי שיהיה ער למגבלות הזמן שלכם ויתחשב בהן. בכל מקרה יש לנהל שיחה זו בזהירות ולא ליצור אצל המנהל את התחושה שאינכם רגישים לצרכי הארגון.

אם תמנעו משיחה זו עם המנהל המציאות תעשה את שלה. אתם תיקלעו לדילמות מפעם לפעם והמנהל ידרוש מכם דברים שאולי לא מתאימים לכם מסיבות שונות. אם השיחה הזו תיערך לאחר תקופת מה בה כל אחד מהצדדים צבר מטענים וגיבש עמדות, היא עלולה להיות הרבה יותר מתוחה ומורכבת.

קביעת חלוקת הזמן הבסיסית בין עבודה, משפחה ופנאי, בשילוב עם הגדרת קווים אדומים ותיאום ציפיות בבית ובעבודה, הם המפתחות ליצירת איזון נכון בחיים בנקודת העבודה החדשה.

1.2.2 קבוע מול מזדמן

לאחר שהובהר כמה שעות אתם מתכוונים להקדיש לעבודה ומתי והיכן היא תיעשה, חשוב לעשות מיפוי של הפעילויות המצריכות את הזמן שלכם. יש לא מעט פעילויות קבועות:

- פגישות שוטפות עם המנהל
- פגישות שוטפות עם מנהלים ו/או עובדים שכפופים לכם
- פגישות צוות / מחלקה

- פגישות בתדירות קבועה עם גורמים אחרים כמו יחידות אחרות בארגון, לקוחות, ספקים וכו'.
- בנוסף ישנן פעילויות אחרות שהן חלק משגרת היומיום כמו ארוחת צהריים, נסיעות, ביקורים באתרים מרוחקים וכו'.

את כל אלה יש להכניס ליומן הממוחשב שלכם לתקופה של שנה קדימה, כך שיתפסו את מקומם ולא יהיה צורך לעסוק בתיאום תדיר שלהם. בנוסף, מי שירצה לקבוע איתכם פגישה יצטרך להתכנס לחלונות הזמן הפנויים ולא "ידרוס" את הפעילויות שקבעתם לעצמכם (למעט במקרים חריגים).

1.2.3 "אבנים קטנות, אבנים גדולות"

בהרצאה מפורסמת שניתן למצוא ברשת האינטרנט מציג מרצה על שולחן שלפניו מספר חפצים: חלוקי נחל, ערימת חצץ, ערימת חול וכד מים. הוא שואל כיצד ניתן להכניס את כל אלה לתוך כד אחר, ריק.

תחילה הוא שופך לכד את המים ולאחר מכן את החול והחצץ. הוא מגלה שלא נותר מקום בכד לאבנים הגדולות יותר. חלקן או רובן נותרות בחוץ.

אחר כך הוא עושה ניסוי נוסף והופך את הסדר. הוא מכניס קודם את האבנים הגדולות (חלוקי הנחל), אחר כך את החצץ, אז את החול, ולבסוף שופך את המים פנימה. למרבה הפלא הכל נכנס לכד !

הרצאה זו היא אנלוגיה ישירה לדרך בה אנו מנהלים את הזמן שלנו.

מי שישבץ את המשימות הקטנות תחילה, יגלה שלא נותר מספיק זמן לשיבוץ המשימות הגדולות. בדיוק כמו בניסיון הראשון שעושה המרצה בהרצאה. חלק ניכר מאיתנו עושים זאת בלי משים. אנו נוטים להיענות קודם לטיפול בדברים הקטנים והדחופים שקל ונוח להפטר מהם תחילה, אבל אז מגלים שלא נותר זמן לשום דבר אחר. זה אומר שמשימות מורכבות יותר לא מבוצעות, והיעדים שלנו בסיכון.

לכן יש לבצע זאת בסדר הפוך:

קודם לשבץ את המשימות שמצריכות זמן רב ("האבנים הגדולות"). אלו יכולות להיות משימות שאינן בהכרח דחופות, אבל מצריכות לעיתים מספר שעות, יום מלא או יותר מכך. אם לא נשבץ אותן הן לא תבוצענה.

לאחר מכן יש לשבץ את המשימות הבינוניות ("חצץ") ולבסוף את הקטנות ("חול"). בין לבין ייכנסו משימות לא מתוכננות ("מים").

יש חשיבות רבה לבחון את לוח הזמנים שלכם מעת לעת ולהקצות זמן הולם לביצוע משימותיכם בהתאם לסדר שפורט לעיל, אחרת ייכנסו מטלות אחרות או בעיות שוטפות שיגזלו את כל זמנכם, ותגלו שאת מה שבאמת חשוב לכם ולארגון לא ביצעו.

אם תפעלו בשיטה זו תפחיתו מאוד את תחושת "כיבוי השריפות" שכל כך נפוצה אצל מנהלים רבים.

1.2.4 תעדוף שוטף

תכנון לוח זמנים לטווח בינוני וארוך הוא דבר חשוב, אבל שינויים והתרחשויות שקורים בשוטף עלולים לפגוע בו. משימות חדשות נכנסות, אחרות משנות פתאום עדיפות, והנחיות בהולות יורדות לעיתים מההנהלה וטורפות את הקלפים.

הדינמיות אינה מאפשרת לעשות תכנון ארוך טווח כל יום מחדש וגם אין בכך כל הגיון. מצד שני חשוב מאוד לתת מענה בטווח הקצר לשינויים.

להלן דרך יעילה ומומלצת לעשות זאת:

- הכינו טבלת משימות בדומה לדוגמה הבאה. ניתן להשתמש ב-Excel או בכלי דומה.
- במקרה זה משימה 3 נכנסה באופן פתאומי, וגם משימה 2 התקבלה אתמול.
- נניח לצורך הדוגמה שהתאריך כעת הוא ה- 20/3.

| מספר | תיאור המשימה | מועד לסיום | משך ביצוע (נסו) | דחופה ? | חשובה ? |
|------|--|------------|-----------------|---------|---------|
| 1. | הכנת מצגת סטטוס רבעונית להנהלה | 10/4 | 4 שעות | לא | כן |
| 2. | הכנת סיכום דיון בנושא תקציב והפצתו | 25/3 | שעה | כן | כן |
| 3. | עדכון הצוות לגבי עזיבתו הצפויה של אחד העובדים בחודש הבא, ותכנון ההיערכות לכך | מייד | שעה וחצי | כן | כן |
| 4. | הגדרת מדדים למחלקה | לא הוגדר | יום לפחות | לא | כן |
| 5. | הזמנת כסאות חדשים לחדר הדיונים המחלקתי | לא הוגדר | שעה - שעתיים | לא | לא |

תחילה מלאו את תיאור המשימות, המועד לסיומן, ואת משך הביצוע המוערך על ידכם. בשלב הבא בחנו אם המשימה דחופה בהתאם למועד הסיום הנדרש ומשך הזמן הדרוש לביצועה. עתה בחנו את חשיבות המשימה ורישמו אותה. אם יש לכם קושי להעריך את חשיבות המשימה נסו לשער מה יקרה אם היא לא תבוצע או שלא תבוצע בזמן. מי יתקשר אליכם ? מה תהיה מידת הנזק לארגון, לפרויקט או ליחידה ?

ב. להלן התעדוף שיוצא מהטבלה שבניתם, מהגבוה לנמוך:

- משימה 3 - בעלת העדיפות העליונה ברשימה. הביצוע שלה צריך להיות מייד, והיא חשובה ודחופה כאחד.
- משימה 2 - גם היא דחופה וחשובה.
- משימה 1 - היא אמנם לא דחופה כרגע, אבל היא תהפוך לדחופה תוך מספר ימים ונדרש לא מעט זמן לביצועה. לכן חשוב להקצות בלוח הזמנים שלכם מספיק זמן לביצועה כבר עכשיו, כולל זמן לקבלת משוב מהמנהל וביצוע התיקונים.
- משימה 4 - חשובה אבל לא דחופה. יש נטיה לדחות משימות כאלה עד שהן הופכות להיות דחופות, או שאינן מבוצעות כלל. זה בולט עוד יותר כשמדובר במשימות שמצריכות זמן רב לביצוען וקשה לשבץ אותן בלוח הזמנים. הפתרון הוא קביעת יום מסוים בל"ז שלכם בו הנושא יטופל. במידת הצורך הזמינו משתתפים נוספים כדי לשפר את איכות העבודה ולהגביר את המחויבות לביצוע המשימה בזמן.
- משימה 5 - כנראה לעולם לא תבוצע. היא לא דחופה ואינה מוגדרת כחשובה. למרות שמשך הביצוע המוערך קצר, היא תמיד תהיה בעדיפות נמוכה יותר ממשימות אחרות שהן דחופות ו/או חשובות. משימות מסוג זה כדאי להעביר לטיפולו של מישהו אחר. הזמן שלכם יקר מדי.

ככלל, זהו סדר הטיפול הנכון במשימות:

1. חשובות ודחופות
2. דחופות אבל פחות חשובות
3. חשובות אבל לא דחופות – ברוב המקרים יטופלו רק כשיהפכו לדחופות
4. פחות חשובות ולא דחופות – כדאי להעביר לאחד העובדים שלכם אחרת לא יטופלו

1.3 טיפים נוספים

תכנון ותעדוף לא תמיד מספיקים. לעיתים לחץ הזמנים מעיק ויש לפעול ביתר יעילות.

להלן מספר דרכים לניצול מיטבי של הזמן:

1.3.1 קיצור פגישות

פגישה סטנדרטית נמשכת בדרך כלל שעה. פגישה מרובת משתתפים עשויה להיות ארוכה יותר, במיוחד אם נדרש סבב התייחסויות של המשתתפים או קיום של דיון פתוח.

מצד שני יש לא מעט פגישות שניתן לקצר לחצי שעה, במיוחד אם הן עונות לקריטריונים הבאים:

- יש בהן 2-4 משתתפים
- הנושא ממוקד וברור
- כל המשתתפים באים מוכנים לפגישה

תנאי הכרחי נוסף הוא התחלת הפגישה בזמן וסיומה בזמן. אין מקום להתבדרות ולאיחורים.

הניסיון מלמד שכשהמשתתפים יודעים שהפגישה קצרה ויש לאחריה פגישה נוספת הם פחות נוטים לסטות מהנושא המרכזי, וקל יותר לעצור גלישה לנושאים אחרים.

במיוחד בפגישות קבועות ניתן לקצר את משך הזמן המוקצה להן. הדבר עשוי לחסוך זמן רב במשך השבוע.

1.3.2 תיאום עם בכירים ובעלי תפקידים עסוקים אחרים

ישנם בעלי תפקידים שקשה לקבוע איתם פגישה עקב העומס הרב בו הם נתונים. לוח הזמנים שלהם עלול להיות תפוס לחודש קדימה ואף יותר מכך.

במידה ויש בעל תפקיד שאתם זקוקים לו מעת לעת והוא עמוס במיוחד, כדאי לקבוע איתו פ"ע (פגישת עבודה) קבועה שתתקיים בתדירות המתאימה – אחת לחודש או אחת לשבועיים למשל. בקשו זאת ממנו. עדיף שהזימון לפגישות הקבועות ייצא מהיומן שלו.

אם הנושאים שאתם רוצים לדון בהם עם בעל התפקיד הנ"ל אינם דחופים הם ימתינו לפ"ע הקרובה. הזמן משוריין לטובתכם ואין צורך בתיאום מיוחד. אם הפ"ע מתקרבת ואין לכם נושאים לדון בהם תמיד ניתן לבטל את הפגישה. בעל התפקיד יודה לכם על פינוי שעה מזמנו.

1.3.3 האצלת סמכויות

לעיתים קשה להודות בכך, אבל לא כל דבר חייב להיות מטופל באופן אישי על ידכם. ישנם דברים שעובדים שלכם מכירים ושולטים בהם מבחינה מקצועית טוב מכם. ישנם דברים אחרים שלא מספיק חשובים או דחופים כדי להכנס לל"ז הצפוף שלכם. ישנם דברים שמטעמים פוליטיים עדיף שיטופלו על ידי מישהו אחר.

זה לא אומר שאתם מנותקים ולא יודעים מה קורה. חשוב לעקוב ולקיים בקרה אחר משימות שהועברו לאחרים, ולעיתים חשוב להנחות וללוות את העובד שהמשימה הוטלה עליו. הרחבה נוספת בנושא נמצאת בפרק הקצאת משימות וביצוע בקרה.

שלושה דברים טובים יצמחו מכך שתאצילו סמכויות לעובד/ים שלכם:

- א. הזמן שלכם יתפנה קצת
- ב. העובדים שלכם יתפתחו ויועצמו
- ג. תלמדו על בשרכם שלנהל זה לא אומר לעשות יותר עבודה בעצמכם, אלא ללמוד להפעיל בצורה נכונה ויעילה את העובדים שלכם על כל המשתמע מכך – יצירת עניין ומוטיבציה, תכנון, הנחיה, בקרה, וניצול נכון של המשאבים העומדים לרשותכם (בעיקר זמן ואנשים).

1.3.4 תמרון בין מחויבויות

יהיו מקרים בהם ייקבעו לכם פגישות "מעכשיו לעכשיו" בשעה לא נוחה שיוצרת התנגשות עם מחויבויות אחרות בבית. בדרך כלל פגישות בהולות "מונחתות מלמעלה" בתואנה שמדובר במשהו דחוף שמחייב טיפול מיידי. במקרים בהם יש התנגשות עם המחויבויות בבית ניתן לפנות למזמן הפגישה ולאמר שמועד הפגישה לא טוב לכם ואתם מבקשים להקדים או להזיז אותו. זכרו שפגישות מאוד דחופות לא חייבות להתקיים בשבע בערב. אם הן באמת כל כך דחופות אפשר לפנות להן מקום גם בשלוש בצהריים על חשבון משהו אחר. פתרון אחר הוא לשלוח משהו מהצוות שלכם במקומכם. במקרה כזה יש להקפיד לתאם זאת עם מזמן הפגישה ולתדרך את המחליף שלכם כך שייגיע מוכן לפגישה.

1.3.5 ארוחת צהריים

במקומות עבודה גדולים יש ארוחת צהריים מסודרת. ברוב הארגונים הללו מרבית העובדים יוצאים להפסקת צהריים. למה זה חשוב ? כי זו הזדמנות לפגוש בצורה א-פורמלית אנשים שקשה מאוד לקבוע איתם פגישה או שצריך דקות ספורות מזמנם כדי לפתור בעיה נקודתית. שימו לב שארוחת הצהריים אינה תחליף לפגישה סדורה ולא נכון להטריד במהלכה מישהו עסוק, אבל זו עדיין הזדמנות פז לשיחה יעילה בת כמה דקות.

1.3.6 "זמן שקט"

סביר להניח שתוך כמה שבועות מכניסתכם לתפקיד ניהולי היומן שלכם יתחיל להתמלא בפגישות. לעיתים המצב כה חמור שלא נותר לכם זמן לעבודה שאתם צריכים לעשות, כמו כתיבת מסמכים, קריאת חומר או הכנת דיווח לממונה שלכם.

אתם זקוקים ל"זמן שקט" בו תוכלו להתרכז ולעבוד ביעילות. ישנן כמה אפשרויות לעשות זאת:

- א. לסגור בכל יום עבודה חלון זמן שנועד לעבודה האישית שלכם. רצוי לרשום ביומן מה אתם צריכים לעשות בזמן זה. זוהי השיטה הפשוטה ביותר לביצוע אך גם כרוכה בסיכון שמשהו דחוף יגרום לכם לשנות את התוכנית, ומה שתכננתם לעשות לא יבוצע.
- ב. להיות בעבודה כשרוב העובדים לא נמצאים - זה יכול להיות מוקדם בבוקר, מאוחר בערב או ביום שישי. התפוקה בשעות כאלה בדרך כלל פנטסטית לעומת שעות העבודה הרגילות, אבל זה בא על חשבון משהו אחר, בדרך כלל המשפחה. לכן רצוי לא להפוך זאת להרגל של קבע ולהגביל את המינונים.
- ג. יל"ד - יום ללא דיונים. אתם יכולים לקבוע לעצמכם יום קבוע כזה בשבוע. לשם כך יש לסמן בלוח הזמנים שלכם שאתם עסוקים או לא נמצאים. קשה לממש את האופציה הזו, אבל לא בלתי אפשרי.

1.4 סיכום

ניהול נכון של הזמן שלכם הינו קריטי על מנת לאזן נכון את חייכם, ולאפשר לכם הצלחה בתפקידכם מבלי לגרום לפגיעה במעגלי החיים האחרים. מילת המפתח היא תכנון בסיסי נכון של לוח הזמנים שלכם, שמתלווה בניהול זמן דינמי בטווח הקצר.

- דאגו לתיאום ציפיות בבית ובעבודה.
- תכננו את לוח הזמנים שלכם ושריינו זמן לפעילויות ופגישות קבועות, וגם למשימות גדולות.
- תעדפו את המשימות באופן שוטף על בסיס דחיפות וחשיבות, והקצו זמן הולם לכל פגישה כך שתהיה יעילה ואפקטיבית.

- אל תעשו הכל בעצמכם – הקצו משימות והאצילו סמכויות.
- השאירו זמן לעבודה האישית שלכם.

ניהול הזמן הינו משימה יומיומית שאינה נגמרת, והקפדה על הרגלי עבודה נכונים עשויה לשפר משמעותית את תפוקותיכם ואת סיכויי ההצלחה בתפקידכם.