

אין לי רגע דל

האצלת סמכויות וביזור משימות הם גורמי מפתח בחיסכון בזמן וביעול העבודה

מדענים אחדים כמעבדה הלאומית גילו שעמיתם החדש עורך ניסויים ביממה בת 26 שעות, כך ששעות פעילותו חרגו ממסגרת שעות הפעילות שלהם. הדבר נחשב למעט משונה. היממה בת 24 השעות נראתה לו מגבילה יותר מדי. אף-על-פי-כן, הוא שם קץ לניסוייו בשינוי המחזור הביולוגי האישי, כשמצא כי אינו יכול לסבול עוד את ההשכמה עם שקיעת החמה, כפי שקרה לו מדי ימים מספר.
מתוך "כאוס", ג'יימס גליק (1991)

חיינו קצובים ביחידות זמן קבועות, וביכולתנו להחליט כיצד לנצל זמן זה. להזכירכם, בית הספר הטוב ביותר לניצול זמן היה הטירונוט, בו אנו מגלים כמה ביצועים ופעולות ניתן להכניס ל-30 שניות. כיום בתפקידי הניהול השונים והמגוונים, עקב היותנו מנהלים מולטי-דיסציפלינריים, אנו נאלצים להתמודד עם מגוון עשיר מאוד של פעילויות, ברוב המקרים מתוך בחירה אישית הבאה מצורך ליצור עניין רב יותר בתפקיד. אך המחיר מתבטא בחוסר הקצאה נכונה של השקעת זמן לביצוע תפקידנו. והמשפטים הנשמעים נעים בין "היה לי כזה יום, לא הספקתי כלום מרוב עומס" לבין "אני הולך הביתה אחרי יום עבודה ומרגיש שלא עשיתי דבר". כך נראים חלק מימי העבודה של לא מעט מנהלים, ועל-כן יש צורך להיכנס ליסודות ולצאת עם מסקנות.

אחד המנהלים הבכירים שיצא לי לפגוש, עלה על רעיון כיצד לשחרר את המנהלים הכפופים לו ממשימות מעיקות שנחשבות לשוליות, בכדי שיצליחו לבצע את עבודתם. הוא פשוט התנדב לבצע אותן ואף התעקש על-כך, בהכרזו: תתעסק במה שאתה צריך, אני לא רוצה שהדברים האחרים יגזלו את זמנך. ובכל פעם שיצא לנו לשוחח, נשמע הפזמון: "יש לי כל כך הרבה דברים על הראש, אני לא מספיק כלום, ותאמין לי אף אחד לא עוזר לי פה בשום דבר. אתמול יצאתי מהמשרד ב-22:00, וכל המנהלים הכפופים לי בשעה 17:00 כבר לא כאן".

אז כיצד מחנכים את אותו מנהל בכיר? כשהזכרתי לו כי את דרך ניהול הזמן שלו למד בסדנא בנושא הזמן, שינה את דרכו וכעת כשהוא נמצא על סף התעקשות דומה עם המנהלים הכפופים לו, הוא מזכיר כי הוא עמוס בעצמו והם יצטרכו להתמודד עם משימותיהם. אך ביום למחרת שאל האם ביצעו את המשימה הפחות חשובה, וכמובן, נענה בשלילה. מה שגרם לו להגיב ככעס: "אתה רואה, אם אני הייתי עושה, זה כבר היה מוכן". באותו רגע גרם לנו גדול אף יותר כשכל משימה שולית קיבלה לפתע את המקום הבולט בין המשימות הדחופות ביותר, ובכך טרף את כל קלפי ה-PRIORITY מחדש.

ניהול זמן הפך נושא לסדנאות רבות, שעוסקות בקטלוג המשימות היומיות שלנו ל"דחוף יותר" ו"דחוף פחות" ו"חשוב יותר" ו"חשוב פחות", והקניית כושר הבחנה בין עיקר לטפל תוך ביצוע סימולציות בכדי לוודא את

עמידתנו ביעדים באופן האופטימלי ביותר. אך ניהול זמן אינו עוסק רק בהגדרת רמת חשיבותה של המשימה, אלא באפיון מחדש של ההתייחסות האישית שלנו לאופן ביצוע התפקיד.

לשם כך נבחר את החודש הקרוב בו נערוך תצפיות על עצמנו ונרשום את הפעולות המבוצעות על ידנו ומשך הזמן הנדרש לביצוען. לאחר חודש של תצפיות, נציין את רשימת כל הפעילויות שלנו לפי נושאים, ולצדן את סך המשך המצטבר לפעילות. לדוגמא: כמה זמן הקדשנו במהלך החודש לראיונות של מועמדים חדשים. כמה זמן הקדשנו לקריאת קורות חיים, ישיבות צוות, ישיבות הנהלה, נסיעות ללקוחות ועוד. אל לנו לשכוח פעילויות שאינן מבוצעות חודש בחודשו, כמו בניית סקר, הקמת תוכנית הדרכה שנתית או ביצוע הערכות עובדים, שיש להתייחס אליהם בתכנון הכולל.

לאחר שסיכמנו את השעות המושקעות בכל הפעילויות גם יחד, וכך קיבלנו את סך השעות המושקעות על ידנו ברמה החודשית, נחלק את הסכום ב-186 – הוא זמן התקן לחודש עבודה. כך נקבל את העומס החודשי בו אנו עובדים. מומלץ לבצע בדיקה כזו אחת לשנה. ניתן, כמובן, להגיד: "אנחנו עובדים 200 שעות בחודש", ולשם כך – אשמה להחזיר אתכם לציטוט שבפתח דברי.

לאחר שיצרנו רשימת פעילויות וזמנים מושקעים, ננתח כל שורה ברוח ונציין מהן המשימות בהן עליכם להשקיע יותר זמן בכדי להגיע לתוצאה המתאימה, ומהן המשימות שמפריעות לכם ונראות לכם חשובות פחות (אך גם אותן יש לבצע מתישהו) וניתן לבוד אותן לאנשיכם. מומלץ להנחיל ניהול טבלה מעין זו גם לעובדיכם בכדי ליצור שיפור בכל הארגון, אך חישבו על אותו מנהל בעל לב זהב, לבל תימצאו בסיטואציה דומה.

העומס הראוי הוא עד 90% בכדי להשאיר זמן לאירועים בלתי צפויים הפוקדים אותנו ושליטתנו עליהם קטנה. כמו כן, הקפידו להכניס שני סעיפים נוספים והקצו להם זמנים:

- א. זמן לצורך העשרת הידע והכשרה, שתורמת לכם ולארגון.
- ב. זמן לצורך חשיבה ותכנון עתידי. מה אני רוצה שיקרה בעוד חצי שנה; מה אני צריך לעשות לשם כך; מה נדרש מהארגון ברמת הקצאת המשאבים השונים; מה התמורה הצפויה לארגון בשל ביצוע המהלך; ומדוע כדאי לארגון להגיע לשם ברמת ROI.

לאחר שהקצו את חשיבות ההתייחסות לנושא הזמן וניהולו, במסגרת כלי תומך החלטות, והסתייענו בו בקביעת קדימויות והקצאת המשאב היקר באופן ההולם את הדרישות, שיפרנו את איכות חיינו ואף את איכות חיי הסובבים אותנו.

נסיים באמידתו הרלוונטית של אברהם לינקולן: "אילו היו לי שמונה שעות לכתוב עץ, הייתי מקדיש שש מהן להשחתת הטרנק".

הכותב שימש כסמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל בענפי תעשייה שונים, בעיקר בהיי-טק, והוא מנכ"ל פורטל www.hrs.co.il HRS – פתרונות במשאבי אנוש