



## "אילו היו 25 שעות ביממה..." ניהול זמן אפקטיבי

נכתב ע"י דותן שביט  
"שביט - יעוץ ארגוני ופיתוח הדרכה בע"מ"

"שוב לא הספקתי", "העומס הזה בלתי נסבל, אי אפשר להספיק לטפל בכל". "לו הי עומד לרשותי יותר זמן". "הפתרון היחיד הוא להוסיף מספר שעות ביממה..."

מי מאתנו לא אומר לעצמו משפטים אלה ודומים להם חדשות לבקרים? הלחץ הינו "מחלת המאה העשרים". אין ספק כי אחת מתוצאותיה של מחלה זו מתבטא בקושי הולך וגובר להתמודד עם הזמן הנתון העומד לרשותנו. זמן הינו תשומה יקרה לעיתים אף יותר מכסף. הזמן הינו יקר עד כדי כך שלא ניתן להחליפו במאומה, כמו אותו משפט של מיליונר ידוע שעל ערש דווי אמר: "כל הוני תמורת שעת חיים נוספת".

לצערנו אין ביכולתנו להוסיף שעות ליממה, לאגור זמן או לעצור אותו. הזמן הינו כאמור משאב נתון ובהבדל ממשאבים אחרים כמו כסף או חומרי גלם הוא מחולק לכולנו במידה שווה. היכולת והמיומנות לניצול זמן אפקטיבי משתנה מאדם לאדם, המודעות לזמן ולאומדן הזמן הינה אחד המשתנים החשובים המבחינים בין אנשים אפקטיביים בניהול זמן ובין כאלה שלא. כלומר אל לנו להתלונן כי הזמן העומד לרשותנו אינו מספיק, עלינו ללמוד לנצל אותו בצורה אפקטיבית יותר.

כיצד מנהלים זמן? ניהול זמן, הוא חלק מאומנות הניהול. ניהול זמן דורש מספר מיומנויות כגון קבלת החלטות, פתרון קונפליקטים, עמידה בלחצים וקביעת יעדים. ניהול זמן אינו מטרה בפני עצמה אלא אמצעי להשגת תוצאות טובות יותר.

### התייחסויות שכיחות לזמן:

"לעולם אין לי מספיק זמן" - מחקרים מראים כי רוב המנהלים שנשאלים "האם יש לך מספיק זמן?" עונים על שאלה זו בשלילה. פיטר דרוקר הפילוסוף של הניהול טוען שאם מנהל מצהיר כי הוא שולט על מחצית זמנו- הוא אינו מודע לפעולותיו. לדעתו לא יותר מרבע הזמן של המנהל עומד לרשותו המוחלטת. כאשר מבוצעת מטלה שחיוניותה מוטלת בספק, ניתן לבדוק מה היה קורה אילו לא בוצעה? מה היה קורה אילו הייתי מאציל אותה על אחרים? וכו'.

"קשה לי להתרכז ובגלל זה איני מספיק" - רבים מאתנו אינם מודעים למשך הזמן ולעיתוי ביממה בו הם מרוכזים במיוחד. משך זמן הריכוז ועיתוי שונים מאדם לאדם. על עובד לזהות זמן זה, להיות מודע לו ולהשתדל ולהקצות לזמן זה את המטלות החשובות ביותר, או את אותן המטלות הדורשות ריכוז, ערנות, יצירתיות והפעלת הכושר האינטלקטואלי. הזמן בו כושר הריכוז בשיאו צריך להיות ללא הפרעות עד כמה שניתן.



"זמן שווה כסף" - אנשים המשתכרים לפי שעת עבודה מודעים לערך הכספי המתלווה לשעת עבודה. התעלמות מהקשר בין זמן, עבודה וכסף הביא את המשק ההסדרותי לסף התמוטטות. במפעלים פרטיים רבים מודעים לעובדה זו וההנהלה מוכנה להיות נדיבה בתשלומים בתנאי שמתווספת להם תוספת פריזן, התגמול אינו על פי שעות עבודה בלבד. השאיפה של העובד צריכה להיות לבצע יותר בפחות זמן ובאיכות גבוהה יותר. למרות שלחלק מהאנשים משוואה זו אינה נראית הגיונית הוכח כבר במפעלים רבים בעלי "תרבות ארגונית אמריקאית" כי הדבר אפשרי.

ניהול זמן הינו ניהול אפקטיבי של פעילויותינו ביחס לזמן. על מנת לנהל את הזמן בצורה אפקטיבית יותר יש להיעזר בכלים שונים. להלן תוצג רשימת תחומים מרכזיים המסייעים בניהול אפקטיבי של זמן.

## א. תכנון

התכנון הינו פעולה חשובה ביותר לניהול זמן יעיל. ככל שסדר יומנו יהיה מתוכנן יותר כך ניצול הזמן יהיה יעיל יותר.

תכנון כולל בתוכו הגדרת יעדי תפקיד, יעדים לביצוע ותכנון סדר יום. שלושת פעולות אלה נובעות האחת מהשניה: ראשית יש להגדיר את יעדי התפקיד. מיעדי התפקיד ינבעו יעדים לביצוע מיעדים אלה יגזרו סדר יום ותכנית עבודה.

### 1. הגדרת יעדי תפקיד

הגדרה זו אינה נעשית מידי יום ביומו. יעדי התפקיד אינם נקבעים לטווח הקצר והם אמורים לכוון את כל פעילויותיו של המנהל. יעדים אלה יכולים להיות לטווח ארוך – שנים או לטווח בינוני – חציון, שנה וכו'. הגדרת יעדי התפקיד תעשה בסיוע מספר גורמים: הממונה, הגדרת התפקיד בנהלי הארגון, היסטוריית התפקיד והעדפותיו האישיות של המנהל. הגדרת יעדי התפקיד הינה חשובה ביותר כיוון שלאורה יכוון המנהל את כל פעולותיו.

### 2. הגדרת יעדים לביצוע

יעדים אלה נגזרים מתוך יעדי התפקיד. הם יכולים להיות לטווח קצר, בינוני או ארוך. היעדים מאפשרים למנהל להתמקד בפעולות מסוימות אשר חשוב לבצען. ניתן לשנות יעדים ויש לעדכןם כל הזמן.



היעדים המוגדרים צריכים להיות:

- Z **ספציפיים** – ברורים, חד משמעיים, כוללים נושא אחד. יתכנו מספר יעדים אך כל יעד יכלול רק נושא אחד.
- Z **ענייניים** – היעדים צריכים להיות תמציתיים, ברורים ולא לכלול דברים שאינם רלוונטיים.
- Z **ניתנים למדידה** – יעדים אשר ניתן למדוד את מידת השגתם ומידת העמידה בהם. כדי שניתן יהיה למדוד אתם עליהם להראות פער בין המצוי לרצוי. רצוי שהפער יהיה כמותי.
- Z **מציאותיים** – היעדים צריכים להיות כאלה שניתן להשיגם. קביעת יעד לא מציאותי הינה מס שפתיים. היעדים צריכים להיות ניתנים להגשמה בזמן נתון.
- Z **בעלי זמן נתון** – חלק מהגדרת היעד הינה משך הזמן הנדרש להשגתו.

### 3. קביעת סדר יום

קביעת סדר יום הינה צעד חשוב ביותר לניהול זמן אפקטיבי. סדר היום נובע מהיעדים אותם יש להשיג ומנושאים בלתי מתוכננים הצצים על שולחן המנהל. ככל שסדר היום יהיה מתוכנן יותר - כלומר מעט דברים לא מתוכננים וככל שניתן יהיה לעמוד בסדר יום זה כך ניצול הזמן יהיה אפקטיבי יותר.

- Z בקביעת סדר היום יש להקצות זמן מוגדר לכל משימה עיקרית.
- Z לכל משימה יש לקבוע זמן התחלה וזמן סיום.
- Z יש להימנע מהפרעות בזמנים המיועדים למשימות מוגדרות.
- Z שי להשאיר זמן פנוי בין המשימות. בזמן זה יש לטפל בכל אותם דברים בלתי מתוכננים.
- Z יש לקבוע סדר יום הגיוני אשר ניתן ליישמו.
- Z יש לקבוע את סדר היום ע"פ סדרי עדיפויות (ראה בהמשך)

### ב. האצלת סמכויות

על מנת לנהל את הזמן באפקטיביות יש להימנע מלהשקיע זמן בביצוע עבודה שכפיפים יכולים לעשותה. המנהל אינו מסוגל לבצע בעצמו את כל המשימות והתפקידים. האצלת סמכויות אינה ויתור על האחריות אולם היא מאפשרת למנהל להוריד מסדר יומו ביצוע של מטלות שונות ובכך לפנות זמן לביצוע דברים אחרים אום רק הוא יכול לעשותם. קיימות 6 רמות של האצלת סמכויות:

1. **נער שליח** – "תמצת עבורי את הבעיות ואני אחליט מה לעשות"
2. **נתח והמלץ** – "נתח את הבעיה, הצג בפני את החלופות, המלץ על אחת ואישורי".
3. **נתח ותכנן פעולה** – "נתח את הבעיה, הודיעני מה אתה מתכוון לעשות, אך אל תעשה כל פעולה בלי אישורי".
4. **נתח ופעל** – "נתח את הבעיה, עדכן אותי מה אתה מתכוון לעשות, בצע, אלא אם אומר לך לא".
5. **האצלה ודיווח** – "פעל! הודיעני מה עשית. עדכן אותי בתוצאות".
6. **האצלה מלאה** – "פעל! צור איתי קשר בנושא רק אם הדבר הכרחי או במקרה שנתקלת במכשולים".

מידת האצלת הסמכויות תלויה במורכבות המטלה, מיומנות העובד ומומחיותו ומידת האמון שהמנהל רוכש לאותו כפיף. ככל שההאצלה תהיה מלאה יותר כך יתפנה למנהל זמן רב יותר.



בכל משימה נדרשת יש לשאול: א. מה התוצאות הנדרשות ממשימה זו?  
ב. האם מישהו אחר יכול לבצע את המשימה?

- Z יש להציג לכפיף את המשימה – רצוי משימה שלמה ומלאה.
- Z יש להגדיר לכפיף מהן התוצאות הרצויות.
- Z יש להגדיר מהי חובת הדיווח ועיתוי הדיווח.
- Z יש לקבוע ולהגדיר לכפיף מהם גבולות הסמכות – מה כן ומה לא בסמכות הכפיף להחליט ולבצע על דעת עצמו.

### ג. השקעה לטווח ארוך

כלל חשוב בניהול הינו: " מה שתלמד היום יחסוך לך זמן בעתיד".  
מיומנויות וידע אשר ילמדו מראש – יסייעו למנהל בעת הצורך ויחסכו זמן יקר כאשר זה אינו בנמצא.

- Z יש לדאוג לרענן מיומנויות קיימות בעיקר אם אלה מיומנויות שאינן בשימוש יומיומי.
- Z יש לדאוג ללמוד מיומנויות וידע חדשים.
- Z יש ללמוד תהליכי עבודה חדשים אשר יכולים לייעל מטלות ולקצר את זמן ביצוען.

### ד. דפוסי עבודה קבועים

דפוסי עבודה קבועים מסייעים בניהול הזמן.  
פעולות שגרתיות וקבועות צורכות זמן מועט יחסית. יש להשתדל לעבוד על פי דפוסי קבועים.  
להלן מספר דפוסי אשר מומלץ להשתמש בהם באופן קבוע:

- Z יש להתחיל כל יום בהגדרת מטרות היום ובקביעת סדר יום.
- Z יש להתחיל כל שבוע בבחינת פעילות השבוע וסיכום השבוע שעבר.
- Z יש לקבוע זמנים קבועים ככל שניתן לעדכון מזכירך/ מזכירתך ולהטלת מטלות. בזמנים אלה יש לרכז את כל המטלות לאותו היום.
- Z יש לקבוע לוח זמנים קבוע לשיחות עם כפיפים. בפגישות אלה יש לרכז את כל הנקודות עליהן יש לדבר וכל המטלות אותן יש להטיל.
- Z יש לקבוע זמן קבוע ביום לטיפול בדואר. יש להעבירו לגורם המתאים מיד עם הגעתו.



## ה. קביעת סדרי עדיפויות

שלב חשוב ביותר בניהול זמן הינו קביעת סדרי עדיפויות. למנהל מטלות רבות אשר לא כולן בעלי אותה עדיפות. ישנם דרכים שונות לקבוע סדרי עדיפות. להלן יוצגו 2 דרכים עיקריות:

### 1. חשיבות מול דחיפות

שני קריטריונים עיקריים משפיעים על סדרי העדיפויות שלנו: "חשוב" ו " דחוף". "חשוב" מתייחס לכל אותן פעולות אשר מקרבות אותנו להגשמת המטרה. "דחוף" - מתייחס לכל אותן הפעולות אשר חייבות להתבצע ללא קשר לחשיבותן. כולנו מכירים ופועלים לרוב על פי הכלל הגורס: " הדחוף דוחה את החשוב". במצב זה אין אנו אפקטיביים בניהול זמננו.

שני קריטריונים אלה יוצרים ארבע קטגוריות של ניהול זמן:

1. חשוב- דחוף.
2. חשוב- לא דחוף.
3. לא חשוב- דחוף.
4. לא חשוב- לא דחוף.

בדרך כלל אנו נוטים לבצע כאמור את הדחוף או את אותן פעולות קלות ומסובות הנאה שלעיתים אינן חשובות ואינן דחופות.

### 1. חשוב - דחוף.

משימות החייבות להתבצע מייד. פירוש קטגוריה זו הינה " עכשיו"! אם לעובד יש יותר מידי מטלות דחופות כאלה, שאינן מאפשרות דחייה, יש לו כפי הנראה בעיית ניהול זמן.

### 2. חשוב - לא דחוף

זוהי קטגוריה המבחינה בין יעילים ללא יעילים. אם העובד מצליח לבצע פעילויות רבות מקטגוריה זו, סביר להניח שהוא אפקטיבי ויעיל. הרבה מהדברים החשובים אינם דחופים ולפיכך, יכולים להדחות ולהפיל אותנו במלכוד חוסר האפקטיביות. בהבחנה מה " דחוף" ה"חשוב" הוא בשליטתנו, נובע מעצמנו ומיזמותינו, הבנתנו את התפקיד והערכתנו את העתיד. אחד הכללים החשובים שיש לזכור הינו שכל דבר חשוב שאינו מטופל הופך להיות דחוף.

### 3. לא חשוב - דחוף

בקטגוריה זו מופיעות כל אותן פעילויות הדורשות פעילות מיידית. למרות שהן נמצאות נמוך בסולם העדיפויות. פעולות אילו גוזלות " זמן יקר" וכמעט תמיד יבואו על חשבון קטגוריה 2. לעיתים זמן זה בא אף על חשבון קטגוריה 1 והדברים החשובים והדחופים הפכים להיות יותר דחופים. לפיכך כאשר אנו לוקחים על עצמנו התחייבויות שונות שאינן " חשובות" עלינו להיות מודעים לזמן שדורש הדבר מאתנו ומהם המחירים שאנו משלמים של כך.

### 4. לא חשוב - לא דחוף.

בקטגוריה זו מופיעות פעולות שהן לעיתים נעימות, קלות ואולי משמשות להסחה מהעיקר, עיסוק בפעולות כאלה נותן לנו תחושת פעילות ומשמש כתירוץ לא לעסוק בפעולות החשובות. על פי קטגוריות אלה קל לנו להבין כיצד אנו " מבזבזים זמן". ההגדרה לבזבז זמן הינה כמובן, סובייקטיבית. בזבז זמן הינה פעולה שהחלופה שלה הרבה יותר מועילה, דחופה, חשובה או מהנה. בזבז זמן הינו חיידק שקשה למגר.



## 2. עקרון פארטו

עקרון פארטו אמור ש - 20% מהפעולות משיגות 80% מהמטרות. במלים אחרות - 80% מהמטרות וההישגים מושגים ע"י 20% מהפעולות.

כשיש למנהל רשימה ארוכה של משימות לביצוע עליו לנסות ולאפיין את אותן 20% מהמשימות אשר יובילו להשגת רוב מטרותיו (80%) ולהתמקד בהן.

לעיתים ביצוע 2-3 משימות הן החשובות ביותר להצלחה ולגרימת תוצאות חיוביות. יש להתמקד בהן, להקצות להן זמן מתאים ולסיימן.

## 1. מניעת דחיינות

דחיינות הינה תופעה, תבנית התנהגותית המבטאת הרגלי דחיייה. מנהלים רבים נוטים לדחות פעילויות שונות משלוש סיבות עיקריות: המשימה אינה נעימה, המשימה קשה, חוסר החלטיות לגבי המשימה. דחיינות גורמת לבזבז זמן ולאפקטיביות נמוכה. יש להבדיל בין "דחיינות" לבין דחיייה. דחיייה הינה תהליך שנעשה מתוך שקול דעת מסיבות שונות שהן ממין העניין. "דחיינות" הינה דפוס התנהגותי, תופעה החוזרת על עצמה.

להלן מספר כלים שיעזרו למנהל שלא להיגרר ל"דחיינות":

- Z יש להימנע מהצהרת כוונות עמומה - יש להגדיר מועד התחלה, תכנית ברורה לביצוע, ארגון החומרים הרלוונטיים.
- Z יש להגדיר זמנים אמיתיים אשר אכן מתכוונים לעמוד בהם - להימנע מהגדרת זמנים סתמיים, על לוח הזמנים להיות ריאלי.
- Z הצהרת כוונות והבטחות ועמידה מאחוריהן - יש להימנע מהצהרת כוונות והבטחות סתמיות אשר ניתנים מתוך כוונה ש"ישכחו".
- Z שיטת ה"סלאמי" - יש לפרק משימה מורכבת למשימות קטנות המצריכות זמן ביצוע קצר. קל יותר לבצע משימות הלוקחות זמן מועט.
- Z יש להעריך את משך הביצוע באופן ריאלי.
- Z יש לבצע פעולות לא נעימות בתחילת היום. כך יושג סיפוק לאור העובדה שזה "כבר מאחורי".
- Z יש להאציל סמכויות ותפקידים.
- Z דרג משימות על פי סדר חשיבותן.



## ז. "ארגז כלים" לניהול זמן אפקטיבי

להלן יובאו מספר כלים אשר יכולים לשמש את המנהל ולסייע לו בניהול אפקטיבי של זמן.

1. **עבודה בהתאם להתפתחויות היום**  
חלוקת יומן הפגישות היומי לשניים. בחלק אחד ירשמו הפגישות המתוכננות ואילו בחלק השני פעולות שיש לעשות: משימות עיקריות, טלפונים, סידורים וכו'. במשך היום, על פי התפתחות האירועים ימצא זמן המתאים לביצוע פעולות אלה. פעולות הנדחות מיום ליום מספר פעמים הינן ברוב המקרים פעולות שמסיבות שונות אנו נמנעים לעשותן.
2. **סדר יום לפי משימות עיקריות**  
הקצאת זמן ברורה במשך היום בו אין הפרעות. זמן זה ינוצל למשימות העיקריות.
3. **תכנון גמיש של סדר היום**  
כאשר מוגדרות הפגישות המתוכננות והפעולות שיש לעשות חשוב עדיין להשאיר זמן לדברים בלתי מתוכננים. סדר יום קשיח ומדויק אינו משמש ככלי עזר בניהול זמן. יש לשמור על הגיון בתכנון סדר היום ולא להיגרר למטלות אשר ללא כל ספק לא ניתן להספיקן במסגרת זמן נתון גם אם מנצלים אותן ביעילות.
4. **תכנון לוח זמנים אישי**  
לניהול זמן אפקטיבי יש לתכנן תכנון שבועי. את התכנון השבועי יש להתחיל במטרות, אילו יעדים ברצוננו להשיג עד סוף השבוע? השלב השני הינו חשיבה על אותן פעילויות שיעזרו לנו להשיג יעדים אלה. תכנון לוח זמנים לטווח ארוך הינו בגדר תכנון אסטרטגי יעיל. ככל שטווח התכנון רחוק יותר רמת הפירוט יורדת.
5. **זמן המתנה אינו זמן "מת"**  
יש להכין בתיק "עבודה" אותה ניתן לבצע בזמן המתנה מתוכנן או בלתי מתוכנן. כמאמר הפרסומת "להפוך שעה אבודה לשעת עבודה".
6. **תכנון זמן לכל משימה**  
היעילות משתפרת במידה ניכרת כאשר מקצים מראש זמן לכל משימה ומקפידים על זמן ההתחלה וזמן הסיום. חוק פרקינסון המפורסם טוען כי "העבודה נמשכת בדיוק בהתאם לזמן המוקצה מלכתחילה להשלמתה". מסקנה הנובעת מחוק פרקינסון: "הקצה פחות זמן לביצוע משימה – וקבל אותה מבוצעת מהר יותר".
7. **הפסקות כחלק מתכנון זמן**  
הפסקה הינה חשובה ותורמת לאפקטיביות. הפסקה תורמת לרעננות ושחרור. בתכנון הזמן יש לקחת בחשבון את זמן ההפסקות.
8. **פנאי וחופשות**  
יש לזכור כי ניהול זמן אפקטיבי בעבודה מפנה לנו יותר זמן לבילוי ופנאי. כמו כן חשוב לזכור כי חופשות הינן חלק אינטגרלי וחשוב מחיינו ויש להקצות להן זמן בתכנון מוקדם.
9. **רשימת מטלות יומית**  
יש להכין רשימה יומית של "דברים לביצוע" ולקבוע להן סדרי עדיפויות. אין לסמוך על הזיכרון
10. **איחוד מטלות דומות**  
יש לבצע יחד מטלות הדומות אחת לשנייה. כך יחסך זמן למידת המטלה מחדש. ניתן לאחד מספר מטלות למטלה אחת.



11. **הכנת תכנית עבודה**  
 יש להכין תכנית עבודה מראש. בייחוד במטלות שאינן שגרתיות. הזמן שיושקע בתחילת המשימה בתכנונה יחסוך זמן רב בביצוע בהמשך.
12. **תכנון ישיבות עם סדר יום מוגדר**  
 יש להכין סדר יום מראש לישיבות. לא מומלץ להגיע לישיבה כשאינן סדר יום ולוח זמנים ברורים. יש להימנע מישיבות לא נחוצות ולא חיוניות.
13. **ביצוע מלא בפעם הראשונה**  
 יש להקדיש מספיק זמן לביצוע נכון ומלא של המשימה בפעם הראשונה ולהימנע מלחזור על משימה מספר פעמים.
14. **האצלת סמכויות**  
 יש להאציל כמה שיותר סמכויות לכפופים.
15. **למד להגיד "לא"**  
 יש ללמוד לומר לא למטלות המוטלות עליך. יש לשאוף לא להעמיס יותר מידי מטלות.
16. **סינון הפרעות**  
 במידת האפשר יש לסנן הפרעות. בייחוד הפרעות לא ענייניות.