

ПРОЕКТ "ГРАЖДАНСКОТО ОБЩЕСТВО -  
КОМПЕТЕНТЕН ПАРТНЬОР ЗА РЕАЛИЗИРАНЕ НА  
ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ"

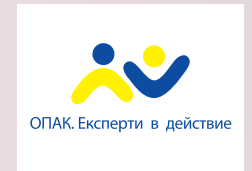
BG051PO002/07/2.3-01



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ

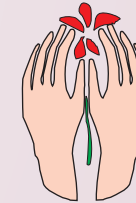


ИНВЕСТИЦИИ  
В ХОРАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
"АДМИНИСТРАТИВЕН  
КАПАЦИТЕТ"

ФОНДАЦИЯ "ОБЩЕСТВЕН ФОНД - ПАЗАРДЖИК"



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ



ИНВЕСТИЦИИ  
В ХОРАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
"АДМИНИСТРАТИВЕН  
КАПАЦИТЕТ"

Проектът се финансира от Европейския социален фонд и от  
държавния бюджет на Република България чрез Оперативна  
програма "Административен капацитет".

[www.opac.government.bg](http://www.opac.government.bg)

## СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

ФОНДАЦИЯ „ОБЩЕСТВЕН ФОНД - ПАЗАРДЖИК“

4400 гр.Пазарджик, ул. Екзарх Йосиф № 6

тел./факс: 034 / 444 158

E-mail: [ofond\\_pz@abv.bg](mailto:ofond_pz@abv.bg)

[www.ofond-pz.org](http://www.ofond-pz.org)

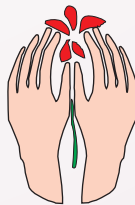
*Този документ е създаден в рамките на проект "Гражданското общество - компетентен партньор за реализиране на публични политики", който се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Административен капацитет", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от фондация „Обществен фонд - Пазарджик“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.*

Проектът се финансира от Европейския социален фонд  
и от държавния бюджет на Република България

Настоящият сборник с обучителни материали по темата “Гражданско участие във формирането и прилагането на политики” се издава в рамките на проект “Гражданското общество - компетентен партньор за реализиране на публични политики” финансиран от Европейския социален фонд и от държавния бюджет на Република България по Оперативна програма “Административен капацитет”.

Целта на изданието е да отговори на новите предизвикателства пред гражданското общество за реално участие във формирането, прилагането и мониторинга на европейските и националните политики за икономическо и социално развитие и да подпомогне активното участие на НПО в този процес.

ФОНДАЦИЯ „ОБЩЕСТВЕН ФОНД - ПАЗАРДЖИК”



## КАК ДА УПРАВЛЯВАМЕ ПРОМЯНАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Има няколко основни въпроса, които си задаваме, когато мислим и говорим за промяната в организацията:

- Каква е същността на промяната?
- Как може да разберем и управляваме промяната?
- Кои са ключовите моменти в реализирането на промяната?

В съвременните организации все по-често се иницират и осъществяват промени, които са свързани с разрастване или оцеляване. Промяната може да има много различни форми – тя може да е планирана или спонтанна, понякога в нея е включена цялата организация или части от нея, които са насочени към справяне с предизвикателства или реализиране на възможности.

Промените са в основата на такива организационни процеси като индивидуалното развитие, работата в екип и организационната стратегия.

Днес, увеличаващата се конкуренция означава, че продуктите и услугите трябва непрекъснато да се подобряват и да достигат по-бързо до потребителите. Новите технологии и високите изисквания на клиентите и донорите понякога налагат организациите да се реорганизируют изцяло.

Честите промени поставят нови предизвикателства пред мениджърите и служителите. Организациите, които се справят успешно с промените, очакват от хората на всички нива в тях да поемат отговорността за промяна и да са инициативни.

В този смисъл самото разбиране за естеството на промяната вече е променено.

Преди лидерите са...	Днес лидерите...
Съсредоточавали работата си върху периодите на стабилност, защото промените са редки	Посрещат и управляват постоянни промени
Приемали, че промяната е загуба на време	Използват промяната, за да се развиват
Възприемали промяната като процес с начало и край	Възприемат промяната като непрекъснат процес
Използвали един и същи подход към всяка промяна	Приспособяват подхода си към всяка отделна промяна
Осигурявали си подкрепа като комуникират ясно бизнес модела	Осигуряват си подкрепа като комуникират емоциите и успехите на служителите

### Колко от промените се осъществяват успешно?

Скорошно проучване показва, че в приблизително 85% от случаите, промяната не е успешна или не е извършена по предварително начертан план. Въпреки че мениджърите обясняват неуспеха с резистентността на служителите към промяната това може би не изчерпва всичко. Основните фактори, които затрудняват промяната могат да се разглеждат поне на две нива:

Индивидуално ниво	Организационно ниво
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Страх от непознатото</li> <li>• Лични интереси</li> <li>• Навици</li> <li>• Лични конфликти</li> <li>• Различни нагласи</li> <li>• Липса на доверие</li> <li>• Друго</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неефективна (сложна и тромава) структура</li> <li>• Бюрокрация</li> <li>• Групови норми</li> <li>• Организационна култура, която не подпомага промяната</li> <li>• Недобро ресурсно осигуряване</li> <li>• Неясни роли и отговорности</li> </ul>

За да бъде постигнат успех е необходимо да се работи за преодоляване на тези предизвикателства.

Мениджър, който участва в проучването, споделя: "Хората не са глупави. Те разбират колко динамично се променя светът днес. И ако ги поканите да участват в промяната, те ще бъдат мотивирани за това. Необходимо е обаче да знаят какво се очаква от промяната и къде ще стигнат".

### Какво е трудно при реализиране на промяната?

За да са успешни съвременните организации и лидери трябва да притежават уменията да управляват и насочват промените. Адаптирането към нови обстоятелства и условия е сериозно предизвикателство, което може да доведе до трудности в следните области:

- Разбиране на промяната и ефекта, който предизвиква върху цялостната работа.
- Определяне на ролята на всеки в извършване на промяната.
- Предвиждане на продължителността на промяната.
- Преодоляване на старите навици и начини на работа.
- Ангажиране на служителите в процеса на управление на промяната.



Проучването продължава с данни, че успешните промени са нещо повече от поетапен процес и обикновено са водени от агенти или навигатори на промяната. Много често успехите зависят от способността на всеки служител да се променя и да бъде гъвкав и поради тази причина е много важно да се създаде култура на промяна, която да включва всички в компанията.

Някои от основните грешки, които се допускат са следните:

- Прекалено фокусиране върху стратегията. Мениджърите отделят много време на стратегията за промяна и не успяват ефективно да я комуникират със служителите.
- Незачитане на мнението на служителите. Много често служителите са най-добре запознати с оперативните процеси и могат да дадат компетентно мнение как да се подобрят.
- Неефективна информация. Промяната не може да се осъществи успешно, ако няма актуална информация за това какво се случва добре и какво не.

Компаниите, които успешно управляват промяната използват няколко стратегии, които могат да се определят като ключови.

- Първата стратегия на мениджърите е да разберат, че способността за възприемане и управление на промяната съществува във всеки от нас. Ефективните лидери работят постоянно, за да създадат среда, в която индивидуалните промени помагат на хората да се развиват и израстват.
- Втората стратегия е насочена към създаване на послание, което да помогне на служителите да разберат и приемат промяната.
- Третата стратегия е да се направи напредъка ясен за всички. Това означава да се управляват и насочват процесите и практиките по време на промяната и да се познават резултатите, които трябва да се постигнат.

При проучване, направено сред 400 мениджъри повече от половината от тях са съгласни, че способността организациите да се променят е основно предимство в съвременната бизнес среда. Според тях има няколко основни действия, които подпомагат процеса на промяна.

- Адаптиране на ролите, практиките и процесите, за да се подкрепи промяната.
- Създаване на индивидуална отговорност чрез ясни очаквания към поведението и резултатите на всеки от служителите.
- Осигуряване на служителите на полезна информация за промяната, която да отговори на техните въпроси и притеснения.
- Поощряване на служителите да обсъждат промяната и тяхното отношение към нея.

### Какви видове организационна промяна се осъществяват най-често?

Кои са най-често засяганите области на промяна в организациите.

Област	Проценти от отговорите
Промяна на стратегията	19%
Промяна на процесите	15%
Преструктуриране на отдели и екипи	13%
Промяна на организационната култура	8%
Промяна в технологията	7%
Промяна в длъжностните характеристики	7%
Промяна в разходите	4%

Уменията за ефективно управление на промяната дават възможност за проактивност и целенасочени усилия за постигане на резултатите.



## Ключови съвети как да управляваме промяната

1. Определете вашите собствени реакции към промяната. Мислим за промяната като нещо, което другите трудно приемат. Всички ние в някаква степен имаме въпроси и притеснения относно предстояща промяна. Преди да се справяме с нея и да я управляваме трябва да сме наясно със собствените си емоции и реакции към промяната.

2. Преценете влиянието и обхвата на промяната. Задълбочената и обективна оценка на влиянието и ефекта на промяната ни помага да помислим за евентуалните предизвикателства. По този начин се увеличават способностите за адаптация и намалява нивото на стрес от неочакваното.

3. Потърсете и разберете реакциите на другите. Насърчавайки другите да изразяват притесненията и потребностите си вие им помагате да се справят с емоциите си и да се насочат към задачите, които стоят пред тях. Тези действия създават атмосфера на доверие и открита комуникация.

4. Предприемете позитивни действия индивидуално и заедно с другите. Едва ли ще можете да се справите с всичко наведнъж. Вместо това, поемете отговорност за това, което можете да направите и насърчете и другите да направят същото.

## Полезни инструменти

По време на промяна е особено важно хората да са информирани, за да постигат очакваните резултати.

Предлагаме ви практичен инструмент, който може да ви бъде полезен при оценка на влиянието на промяната. Той ще ви ориентира каква е ключовата информация, която трябва да съберете и кои са потенциалните източници откъдето може да я получите.

### Матрица за събиране на информация – Пример

Причини за промяната	Недостатъчно бърза и ефективно събиране на информация за изготвяне на финансови отчети	Източници на информация
Цели	Въвеждане на децентрализирана технология за обработка на данни	Източници на информация
Вашата роля в промяната	Улесняване на процеса на въвеждане на новата система за работа	Източници на информация
Очаквани резултати	Повишена ефективност и бързина за изготвяне на финансови отчети	Източници на информация
Потенциални предизвикателства и пречки		Източници на информация
Очаквания към вас и към другите		Източници на информация
Какво ново и различно трябва да правите вие и останалите		Източници на информация
Ресурси за промяната		Източници на информация

## КОМУНИКАЦИЯ И МЕЖДУЛИЧНОСТНО ОБЩУВАНЕ: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И УМЕНИЯ ЗА СПРАВЯНЕ С ТЯХ

В днешната динамична и трудно предсказуема среда от ключово значение за постигане на резултатите са уменията за общуване и работа с хора. Съвременните лидери ценят служителите, които са ефективни, продуктивни и допринасят за добрите резултати на своите организации. Успехите се постигат, когато екипът има необходимите способности и мотивация да предприема правилните действия в правилното време.

Успешните организации са управлявани от лидери с много добри комуникативни умения, които успяват да трансформират стратегията, фокуса и посоката на организацията през призмата на ежедневните задачи на всеки един служител.

### Кои са пречките пред успеха?

Проучвания в последните години показват, че ръководителите, които са по-малко ефективни, обикновено не умеят да **взаимодействат**, **мотивират** и **напътстват** хората си и да **разрешават конфликтите** в екипа. Това се оказва основно предизвикателство пред постигането на целите на организациите, защото **основният инструмент** на лидерите за постигане на резултати са **хората**.



AchieveGlobal, 2007

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70%

### ПРИМЕР ОТ ПРАКТИКАТА

#### Въпрос:

„Компанията променя начина за събиране и обработване на информация за изготвяне на финансови отчети. Преминава към по децентрализирана технология, за да се обработват данните по-бързо и по-ефективно. Това означава, че служителите от „Информационни системи“ и от „Счетоводство“ трябва да се адаптират заедно към новите си задачи и роли. Понякога не всичко върви гладко и това е свързано със силно напрежение. Бихте ли ме посъветвали как да подхожда към улесняване на процеса на промяна?“

*Мениджър Бизнес Развитие в застрахователна компания*

#### Отговор:

Препоръчваме Ви да направите следното:

1. Помолете хората, които са засегнати от промените, да споделят тревогите и мнението си. Насърчете ги да са открити.
2. Покажете своята подкрепа. Обсъдете съвместно идеи за преодоляване на предизвикателствата.
3. Опишете детайлно как си представяте резултатите.
4. Помогнете за изграждането на общо виждане за успеха на промяната. Споделете успешни практики.
5. Когато нещата не вървят добре, фокусирайте се върху причините за промяната и резултатите от нея.
6. Приемете, че да се допускат грешки е нормална част от преминаването към нови начини за работа.

Без значение дали управлявате малък екип, предприемате голяма инициатива в организацията или работите с външни доставчици и клиенти, способността да общувате и взаимодействате с хора е изключително важна за постигането на бизнес целите.

„Всички сме хора. Може да си всичко това – човекът вземащ решения, разрешаващ проблеми, визионерът. Ако обаче екипът ти не чувства, че може да разчита и вярва в теб - няма да се получи.”

Мениджър „Обучения” в българско НПО

## КЛЮЧОВИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД СЪВРЕМЕННИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ

По-долу са изброени най-често срещаните предизвикателства от мениджърите.

### Петте предизвикателства пред мениджърите:

1. *Оцеляване и развитие в постоянно променящата се икономическа среда*
2. *Функциониране на нива, водещи до изпълнение на мисията*
3. *Ежедневно повишаване качеството на предоставяните услуги*
4. *Оправдаване и удовлетворяване на очакванията на собствениците и управителите*
5. *Постоянен контрол на качеството*

„Трябва да познаваш средата, в която оперираш. Нашият основен инструмент за постигане на по-голям успех през последните години се оказва желанието ни да се променяме и да общуваме по нови начини. Ако не бяхме осъзнали нуждата от промяна навреме щяхме да сме като някои от нашите конкуренти, които вече не са в бизнеса, защото отказаха да се променят.”

Мениджър „Проекти” в екологично НПО

## Какво означава това?

За да оцелее в тези условия всяка организация може да приложи различни стратегии и алтернативи. Например, за да възстанови загубени контакти с определена целева група, дадена организация може да започне информационна кампания, изцяло съсредоточена върху потребностите и интересите на тази група, както и да представи начина, по който предлага да помогне за решаването им.

Всички действия от страна на ръководителите трябва да бъдат насочени към изграждане на единен екип, с ясна цел и мотивация. **Хората** са тези чрез, които се **постигат резултати**. За да осъществят своите цели, **лидерите** трябва да използват комбинация от **умения за междуличностно общуване**, чрез които да развият и поддържат екипа ангажиран и целенасочен, и непрекъснато да подобряват продуктивността му. Това е основният и най-важен инструмент за развитие на организацията и спечелване на конкурентно предимство.

## МЕЖДУЛИЧНОСТНОТО ОБЩУВАНЕ И ДНЕШНАТА СРЕДА

Една от най-важните роли на мениджъра е да осъществява връзка между висшето ръководство и служителите. Тази роля включва уменията, благодарение на които протичането на информация през компаниите е навременно и точно. Добрият комуникатор не пропуска възможности поради недоразумения, липса на инфраструктура или технология. Той съсредоточава вниманието си върху следните процеси:

Изискване и ценене на обратната връзка от екипа.

Предаване на информация между отделните звена в организацията.

Улесняване на комуникацията между членовете на екипа.

При проучване, проведено сред ръководния персонал на различни компании се открояват пет основни умения, необходими за постигането на успех и постигане на целите.

1. Умения за общуване
2. Умения за стратегическо планиране и управление
3. Умения за разрешаване на проблеми и конфликти
4. Технически умения
5. Умения за вземане на решения

При всяко едно от тях от ключово значение е добрата комуникация и екипното взаимодействие. Успешните ръководители смятат, че мнението и идеите на другите са ценни и за това активно ги търсят.

Преобладаващо мнение е, че ръководителите са тези, които изграждат визията и мисията на организациите. Мениджърите вярват, че **уменията за стратегическо планиране** и управление са важни не само за развитие на организацията в определена посока. Те вдъхновяват останалите да помагат в оформянето на бъдещето и активно да участват в определените цели.

Отнасящите се с необходимото уважение към **умението за разрешаване на проблеми и конфликти**, мениджъри вярват, че изграждането на модел за разрешаване на проблеми и конфликти може да помогне да се определи основното препятствие, след което да се представи адекватно решение. Лидерите вярват, че това умение се състои в способността да се идентифицира проблема заедно с колегите, след което да се раздели на по-малки части, за да се намери по-ефективно решение.

**Уменията за вземане на решения** демонстрира способността на лидерите да изберат от различни възможности тази, която ще донесе най-добрите резултати за всички ангажирани страни. Всеобщо мнение е, че повечето решения се вземат при липса на пълна информация. За това повечето мениджъри вярват, че лидерството изисква „истински посветени” хора, които са способни да поемат отговорност и да предвиждат последствията дори и при липсата на достатъчно сигурна информация.

Лоялността, продуктивността и удовлетворението от работата на служителите са пряко свързани с уменията и техниките за междуличностно общуване на мениджърите.



„Опитваме се да стабилизираме работната среда и направихме проучване, чрез което разбрахме, че комуникацията бе в основата на всичко. Колкото повече общувахме помежду си, толкова по-отговорни и ангажирани ставаха нашите служители и съответно продуктивността и финансовите резултати растяха.”

*Мениджър „Финансово управление” в производствена компания*

За да се осъществяват своята мисия и да предоставят качествени услуги на целевите си групи, организациите трябва да са ръководени от личности, които са способни да се адаптират и са всеотдайни в споделянето, изслушването и напътстването.

Ръководителите поставят на първо място **уменията за общуване** и вярват, че за успеха е важно да има:

- **Адекватно възприемане и разбиране** на хората и способността да се комуникира с тях дадено послание по подходящ начин, запазвайки личното достойнство на всеки.



- **Изслушване** във всичко, което другите имат да кажат. Много често висшето ръководство предлага, мениджърите приемат, но не успяват да разберат колегите, подчинените, ръководителите и клиентите си и тогава нарушената комуникация води до усложняване на ситуацията и затруднения при постигане на целите.

- **Споделяне на информация**, за да се даде възможност на екипа да бъде уверен и лоялен. Откритото споделяне на информация, например за финансовите постижения, може да има значителна полза при изграждането на високо функционален и ефективен екип, особено трудни условия.

- На еднакво по важност място, заедно със споделянето на информация лидерите поставят и нуждата от въпроса „защо”. Те вярват, че **обясняването на причините** за вземането на дадено решение е необходимо за изграждане на разбиране, сигурност и доверие.

**Уменията за комуникация и взаимодействие** са необходими за мотивацията и представянето на екипа. Те имат огромен потенциал да помогнат на организациите в борбата за спечелване на отговорни и ангажирани служители.

## Полезни инструменти

Предлагаме ви два практични инструмента, които могат да бъдат полезни за подобряване на комуникацията и повишаване на информираността на екипите ви.

Особено важно е да държите служителите си информирани, за да постигат очакваните резултати. Инструментите за своевременно осведомяване ви помагат за редовното подаване на информация. Когато са запознати с важните фактори, служителите разбират по-добре какъв е ефектът от тяхната работа. По-широката перспектива им помага да бъдат подготвени за промените и да реагират адекватно на тях.

### **Инструмент 1: Изясняване на нови отговорности**

Изясняването на нови отговорности е инструмент за определяне на очакванията и ролите. Той е полезен, когато:

- Започвате нови проекти или инициативи.
- Създавате смесени екипи от хора с различни функции.
- Променяте целите на екипа или отдела.

Може да използвате избрани въпроси от списъка по-долу, за да организирате дискусия, която има за цел да синхронизира организационните цели и индивидуалните задачи.

Въпроси, които може да използвате за **цялостния проект**:

- Каква е целта на този проект?
- По какъв начин е свързан проектът с целите на организацията?
- По какъв начин е свързан проектът с конкретните организационни приоритети?

Въпроси, които може да използвате за **очакванията и резултатите**:

- Какви резултати очаква организацията?
- Какво трябва да извършва екипът?
- По какъв начин ще се измерва успехът?

Въпроси, които може да използвате за **изясняване на ролите**:

- Защо служителят е избран за този проект?
- Какво очаквате от него?
- Какви правомощия ще има?

Въпроси, които може да използвате за **осигуряване на подкрепа и ресурси**:

- Каква подкрепа ни е необходима за успешната реализация на този проект?
- Какви ресурси са на разположение и кой ще ги използва?
- Какъв достъп до хора и информация е необходим?

### **Инструмент 2: Какво ново?**

Информирането на служителите ви помага да се уверите, че те са запознати с ключови моменти в развитието на организацията. Този инструмент е полезен, когато:

- Запознавате служителите с нови тенденции.
- Развивате уменията им.
- Осигурявате актуална информация.

Информирайте се за нещата, които се случват или предстоят да се случат като поканите членове от вашия екип да правят кратки презентации. Предложете теми, свързани със следните области:

- Проектни перспективи
- Отношения с донори
- Доставчици
- Технологии
- Конкуренция
- Демографски процеси

### ПРИМЕР ОТ ПРАКТИКАТА

**Въпрос:** „По време на работа често се появяват различия по въпроси като: „Какво да направя?“, „Кой да го направи?“, „Защо?“. Винаги се опитваме да постигнем съгласие, но понякога не можем да вземем приемливо решение и за двете страни. Бихте ли ме посъветвали?“

*Мениджър Връзки с обществеността на Банка*

**Отговор:** Когато се появи различие, причината за това често е, че всеки вече се е обвързал с определена насока на действие или е заел определена позиция. Обсъдете различията като **дискутирате идеи за намиране на приемливи решения**. По този начин, съвсем естествено искате и предлагате идеи и реакции. Когато създавате и обсъждате алтернативи, може да използвате следните стъпки:

1. Дефинирайте ясно различията.
2. Кажете какво и защо е важно за вас.
3. Изяснете/потвърдете какво и защо е важно за другия.
4. Покажете разбиране към различната позиция на другия.
5. Дискутирайте различията като обсъдите идеи за постигане на взаимно приемливи решения.

## УПРАВЛЕНИЕ НА ПРИОРИТЕТИ И ВРЕМЕ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ИЛИ ИЗКУСТВО?

В съвременния динамичен и бързо променящ се свят, хората все по-често се изправят пред предизвикателството да се справят с многобройните задължения и да организират времето по рационален начин. Разнородни цели и задачи се конкурират в ежедневните програми за времето и вниманието ни. Често списъкът с „висящи“ задачи носи допълнителен стрес. За да е успешен съвременният лидер, той трябва да владее уменията да управлява своите приоритети, но също така и да помага на своя екип да го прави ефективно.

### Къде са трудностите?

Професиите, каквито ги познаваме, с ясно дефинирани отговорности се превръщат в отживелица. Организациите в наши дни разбират, че техният успех и отличаване от конкурентите, зависят от въвеждането на нови начини на работа, ново мислене и нови умения. Често мениджъри и служители са част от един или повече екипи и проекти, в които се пресичат различни приоритети и срокове за изпълнение. Това изисква повече гъвкавост в организацията на работата. Някои от най-често срещаните трудности свързани с управлението на приоритети са:

- възприемане на работата като многофункционална
- приспособяване към необходимостта от по-добра координация с другите колеги
- справяне с последствията, причинени от промени в приоритетите на другите колеги



- преодоляване на разминаванията в графиците и липсата на ресурси.

## Какво е всъщност е управлението на времето и приоритетите?

Управлението на времето е целенасоченото използване на подходи, които ни помагат да работим и организираме себе си и другите, така че оптимално да използваме времето, което имаме на разположение.

Управлението на приоритетите е способността за взимане на решенията относно поредността на изпълнение на цели и задачи съобразно тяхната значимост.

Повечето хора губят 80% от времето си за задачи, които водят само до 20% от резултатите в работата им. Причината е неуспешно приоритизиране.

Уменията за ефективно управление на времето и приоритетите дава възможност за проактивност и целенасочени усилията за постигане на резултати.

### Ключови съвети

1. **Изгответе списък на задачите си.** Когато запишете настоящите си задължения, ще осъзнаете по-ясно ключовите неща, за които носите отговорност и резултатите, които искате да постигнете. Включете вашите текущи дейности, еднократни задачи и проекти, отговорности пред екипа и организацията, възможности за нови дейности и проекти. Може да забележите, че сте пропуснали някои от ежедневните си задължения, тъй като те са станали толкова рутинни, че ги приемате за даденост (но те също трябва да се вземат предвид, тъй като заемат част от времето ви). Преценете какъв процент от времето си използвате за всяка задача. Направете оценка колко време месечно отнема или ще отнеме тя.

2. **Оценете всяка задача според приноса ѝ за организацията.** Ролята на всяка от отговорностите ви за успеха на организацията е ключ към определяне на това кои дейности имат най-висок приоритет. Обмислете по какъв начин те са свързани с целите, които организацията се стреми да постигне и доколко допринасят за цялостния ѝ успех. Съсредоточете се върху постигане на резултати с най-висока степен на въздействие върху организацията и върху области, в които усилията ви ще имат пряк ефект.

**Опитните лидери споделят:** „Целта е да постигнете най-голям ефект, а не най-голям брой изпълнени задачи.“

3. **Подредете задачите по приоритет и променяйте подредбата, когато е необходимо.** Наличието на оценка на приоритетността на отговорностите ви дава възможност да разместите задачите си така, че да сте сигурни, че ще свършите тези, които биха имали най-значим резултат. Дайте приоритет на индивидуалните си задължения пред тези, които споделяте с други колеги. Поставете задачите, които само вие може да свършите, по-напред от тези, които и други могат да свършат. Дайте приоритет на задълженията, които ще имат най-силен ефект в най-кратък срок. Съсредоточете вниманието си върху това да свършите най-важните неща, а не върху това да свършите всичко. Практиката показва, че хората са по-ефективни, когато успяват да преподредят приоритетите си и бързо и често.
4. **Делегирайте.** Когато сте претоварени или ви е необходимо повече време за задачи с по-висок приоритет, добро решение е да делегирайте. Изключително важно в такива случаи е да предадете



задачата по ефективен начин като предоставите цялата необходима информация на другия, така че изпълнението да бъде според очакванията ви.

### Как да помогнем на другите да подредят приоритетите ?

Възможно е да се наложи да помагате на служителите от вашия екип или други колеги да подредят и управляват по-ефективно техните приоритети, когато:

- Те са объркани от противоречиви приоритети в работата
- Виждате, че те не отделят достатъчно време за най-приоритетните им задачи
- Правите преценка на натоварването поради промяна в организационната структура или стратегия
- Обучавате нов служител.

Можете да използвате ключовите съвети, за да помогнете на служителите и колегите си да се справят по-ефективно с приоритетите в тяхната работа.

**Опитните лидери споделят:** „Вашата цел е да очертаете общата картина, в рамките на която служителят може да прецени своите задачи. Задавайте въпроси, за да насочвате разговора. Добавете своите идеи и предложения, но само ако е необходимо.”

**Опитните лидери споделят:** „Не се поддавайте на изкушението да бъдете толкова императивни, че да отслабите или унищожите усещането на служителя, че той отговаря за своята работа. След като се оформи картината на фактите, той вероятно ще забележи много възможности за корекция. Насочвайте го с въпроси. Крайната ви цел е той да се научи да взема независимо ежедневни решения за начина, по който организира времето си.”

## Полезни инструменти

Предлагаме ви два практични инструмента, които могат да бъдат полезни за подобряване на организацията и ефективността на работата ви.

### Инструмент 1: График на времето

Графикът на времето е схема на дейностите за определен период. Този инструмент може да е полезен, когато:

- Не успявате да завършите задачите си в срок
- Не успявате да координирате всички важни проекти, за които отговаряте
- Често ви прекъсват.

За да проследите как се разпределя времето ви за различните отговорности, записвайте поне пет работни дни задачите си и начин, по който ги извършвате. Отбележете времето, което сте отделили за всяка една дейност.

Определете степента на приоритета им по следния начин:

- 1 = Спешно
- 2 = Важно
- 3 = Рутинно
- 4 = Загуба на време

Добавете коментар за това как бихте могли да използвате времето по-добре.

**График на времето – Пример**  
**Длъжност: финансов мениджър**

Дата: 2. Юни. 2008

Време	Дейност	Изразходвано време	Приоритет	Коментар
09:30	Подготовка на бюджет	1 час	2	
10:30	Среща с доставчик	1 час	2	
11:30	Среща за обсъждане на проблем с доставките	1,5 час	1	
13:00	Обяд	1 час		
14:00	Подготовка на бюджет-продължение	30 минути	2	

Време	Дейност	Изразходвано време	Приоритет	Коментар
14:30	ПРЕКЪСВАНЕ: Телефонен разговор с един доставчиците	25 минути	3	Можеше да съкратя
15:00	Преглед на отчет за продажбите и план за следващото тримесечие	45 минути	3	Да намеря начин да съкратя
15:45	Среща за безопасността на труда	30 минути	3	Не е в моята област
16:15	ПРЕКЪСВАНЕ: Георги искаше да ми представи идеята си за нова реклама	15 минути	3	Можеше да отложат за друг ден
16:30	Преглед на отчет за разходите и план за следващото тримесечие	45 минути	3	

Анализирайте графика си и потърсете повтарящи се ситуации. Помислете:

- Кои от задачите можех да делегирам на колега?
- За кои дейности/проекти съм отделил най-много време?
- В кои области ми е необходима повече информация, за да се справя по по-ефективен начин?
- Какви прекъсвания ми попречиха да изпълня основните си приоритети? С кои от тях можех да се справя по различен начин?

## Инструмент 2: Матрица на приоритетите

Матрицата на приоритетите е аналитично средство за класифициране на приоритетите със сходна значимост. Тя ви помага да преосмислите и да си изясните задачите (отговорностите, с които сте ангажирали вашето внимание и време).

Този инструмент може да ви бъде полезен, когато:

- Управлявате един или повече проекти
- Трябва да се адаптирате към нови изисквания и постигане на нови цели
- Не можете да решите кой е най-важният приоритет за момента
- Под напрежение сте поради изпълнение на важни крайни срокове.

Задача/Приоритет	Спешност	Важност	Тежест	Степен
1	2	3	4	5
1. Преглед на предложен бюджет за предстоящ проект	2	$4 \times 2 = 8$	10	2
2. Подновяване на граждански договори	2	$3 \times 2 = 6$	8	4
3. Решаване на проблем със софтуера	5	$5 \times 2 = 10$	15	1
4. Подготовка на отчет за срещата на отдела	3	$3 \times 2 = 6$	9	3

## Как?

1. Направете своя Матрица на приоритетите и запишете в колона 1 задачите и проектите за които отговаряте.
2. В колона 2, Спешност, определете степента на спешност с оценка от 1 до 5 (1=най-малка спешност; 5=най-спешно).
3. В колона 3, Важност, определете колко важна е задачата с оценка от 1 до 5 (1=най-маловажна; 5=най-важна).  
Умножете степента на важност по 2 и запишете резултата.

4. За да получите Тежестта за всяка задача (колона 4), прибавете цифрата от колона Спешност към резултата от колона Важност.

5. В колона 5, степенувайте задачите си според тяхната тежест като определите 1 за задачата с най-голяма тежест. Степенуването показва реда на вашите приоритети.

### **Какво да правим когато приоритетите ни са зависими от други хора?**

Добрата организация на времето е свързана не само с умението да планирате добре, но също и с умението да комуникирате ефективно с колегите си. Когато сте наясно със своите индивидуални приоритети и колко време ще ви е необходимо за тях, от особена важност е да комуникирате това с другите. Определете точно кои от колегите ви трябва да знаят за вашите текущи приоритети и ги запознайте с тях. Когато работите в екип по даден проект, уверете се, че всеки е наясно със своите отговорности и срокове за изпълнение. Информирайте се за нещата, които се случват или предстоят да се случат. Обсъждайте с колегите си тези промени и евентуалните последици върху работата ви, за да сте способни да предприемете навременни промени ако е необходимо.

***Вашата способност да управлявате приоритетите си зависи до голяма степен от способността ви да комуникирате с другите.***

### **ПРИМЕР ОТ ПРАКТИКАТА**

**Въпрос:** „Работя по важен проект и поради краткия срок се налага да делегирам друга задача на един от служителите на екипа ми. Той е новоназначен и все още не е достатъчно опитен, а аз искам да съм сигурен, че работата ще бъде свършена както трябва. Бихте ли ме посъветвали?“

*Мениджър Доброволци в младежко НПО*

**Отговор:** Препоръчваме Ви да спазвате следните стъпки, когато делегирате задачи на свои колеги:

1. Кажете на служителю защо точно той е избран да изпълни задачата.
2. Опишете задачата като част от цялата картина и важността ѝ за компанията.
3. Опишете детайлно как си представяте успешно изпълнената задача.
4. Проучете какви инструменти, ресурси и обучение ще са необходими на служителю.
5. Потвърдете неговото разбиране и ангажираност.
6. Планирайте среща за проследяване на изпълнението.