

مدیریت بالندگی حرفه ای
دانشگاه فرهنگیان

منبع آموزشی

مقدمه ای بر تکنیک های
مدیریت زمان

« اولویت دادن به اولویت ها »



این جزوه آموزشی برگرفته از دانشگاه آزاد اسلامی واحد ماکو - دفتر توانمندسازی
و آموزش های کاربردی است.



فهرست مطالب

فصل اول: تعاریف و مفاهیم.....	۱
۱-۱- مقدمه.....	۱
۱-۲- اهمیت زمان.....	۲
۱-۳- اهداف دوره.....	۲
۱-۴- دلایل مواجه شدن با مشکل کمبود زمان.....	۲
۱-۴-۱- مشکل در اولویت بندی کارها و فعالیتها.....	۲
۱-۴-۲- واگذار نکردن کارها به دیگران.....	۳
۱-۴-۳- کمال طلبی.....	۳
۱-۴-۴- حل موردی مشکلات.....	۳
۱-۴-۵- نداشتن انگیزه.....	۴
۱-۴-۶- اهمال کاری و به تعویق انداختن کارها.....	۴
۱-۴-۷- ضعف در هنر نه گفتن.....	۵
۱-۵- معرفی منابع و کتابهای مرتبط.....	۶
۱-۶- مدیریت زمان به چه معناست؟.....	۷
فصل دوم: بررسی و تعیین اهداف.....	۸
۲-۱- ویژگی های اهداف.....	۹
۲-۱-۱- هدف باید مشخص باشد.....	۹
۲-۱-۲- هدف باید قابل سنجش باشد.....	۹
۲-۱-۳- هدف باید دست یافتنی باشد.....	۹
۲-۱-۴- هدف باید واقع گرایانه باشد.....	۹
۲-۱-۵- هدف باید دارای زمان باشد.....	۱۰
۲-۲- نکاتی در مورد تعیین اهداف.....	۱۰
فصل سوم: اولویت بندی و برنامه ریزی فعالیتها.....	۱۱
۳-۱- اصل پارتو.....	۱۱
۳-۲- مزایای اولویت بندی.....	۱۲

- ۱۲-۳-۲-۱- اولویت‌بندی از اتلاف وقت ما جلوگیری می‌کند. ۱۲
- ۱۳-۳-۲-۲- اولویت‌بندی از اتلاف انرژی جلوگیری می‌کند. ۱۳
- ۱۳-۳-۲-۳- اولویت‌بندی از بروز استرس جلوگیری می‌کند. ۱۳
- ۱۳-۳-۲-۴- اولویت‌بندی و حذف فعالیت‌های غیر مفید. ۱۳
- ۱۳-۳-۲-۵- اولویت‌بندی در برنامه ریزی ، تصمیم‌گیری را ساده‌تر می‌سازد. ۱۳
- ۱۳-۳-۲-۶- اولویت‌بندی استفاده از اکثر توانایی‌های فردی را امکان‌پذیر می‌سازد. ۱۳
- ۱۴-۳-۳- ماتریس مدیریت زمان ۱۴
- ۱۴-3-3-1- تفاوت کارهای مهم و اضطراری ۱۴
- ۱۵-۳-۳-۲- بخش‌های چهارگانه ماتریس مدیریت زمان ۱۵

فصل چهارم: نکات سودمند برای بهبود کیفیت وقت و مدیریت زمان ۱۷

- ۱۷-۴-۱- مرتب کردن دفتر کار و میز کار ۱۷
- ۱۸-۴-۲- تمرکز و راه‌های افزایش آن ۱۸
- ۱۹-۴-۳- وقت گذاشتن برای زندگی شخصی، خانه و فرزندان ۱۹
- ۱۹-۴-۴- جلوگیری از مزاحمت‌ها ۱۹
- ۱۹-۴-۵- تماس‌های تلفنی و مدیریت زمان ۱۹
- ۲۰-۴-۵-۱- فنون مدیریت تماس‌های تلفنی ۲۰
- ۲۰-۴-۶- مدیریت زمان و تکنولوژی ۲۰
- ۲۰-۴-۶-۱- تکنولوژی مدیریت زمان ۲۰
- ۲۱-۴-۶-۲- معرفی یک ابزار برای مدیریت زمان ۲۱
- ۲۲-۴-۶-۳- مدیریت زمان تکنولوژی ۲۲
- ۲۳-۴-۷- برگزاری جلسات ۲۳
- ۲۳-۴-۸- سفرهای کاری ۲۳
- ۲۴-۴-۸-۱- آمادگی برای سفر در محل کار: ۲۴
- ۲۴-۴-۸-۲- آمادگی برای سفر در منزل: ۲۴
- ۲۴-۴-۸-۳- آنچه دربارهٔ وسیلهٔ سفر باید بدانید ۲۴
- ۲۴-۴-۸-۴- سازماندهی روند کاری پس از بازگشت از سفر ۲۴
- ۲۵-۴-۹- اوقات فراغت ۲۵

فصل پنجم: مدیریت زمان دیگران ۲۶

- ۵-۱- برقراری روابط خوب ۲۶
- ۵-۲- اداره کردن همکاران ۲۶
- ۵-۳- اداره کردن مدیر ۲۷
- ۵-۴- محول کردن کارها، استفاده از کمک دیگران ۲۷
- ۵-۴-۱- چرا مردم کارهایشان را به دیگران نمی سپارند؟ ۲۸
- ۵-۴-۲- چه زمان کارها را محول کنیم؟ ۲۸
- ۵-۴-۳- فرجه و ضرب العجل ۲۹
- ۵-۴-۴- انتظارات و اهداف شما برای آن کار ۲۹
- ۵-۴-۵- کار را به چه کسی محول کنید؟ ۲۹
- ۵-۴-۶- اهمیت قبول صددرصد ۳۰
- ۵-۴-۷- نکات مهم در تفویض کارها ۳۰
- ۵-۴-۸- کارهایی که نباید تفویض کرد ۳۱

فصل ششم: شناسائی و مقابله با عوامل اصلی اتلاف زمان ۳۲

- ۶-۱- معرفی برخی از عوامل اتلاف زمان ۳۲
- ۶-۱-۱- استفاده بی هدف از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی ۳۲
- ۶-۱-۲- تلویزیون ۳۳
- ۶-۱-۳- تلفن های بیش از حد طولانی ۳۳
- ۶-۱-۴- پیامک، بلوتوث و بازی‌های کامپیوتری ۳۳
- ۶-۱-۵- بی نظمی ۳۳
- ۶-۱-۶- چند عامل دیگر اتلاف زمان ۳۳
- ۶-۲- چگونه وقت خود را می گذرانید ۳۴

فصل اول: تعاریف و مفاهیم



کسانی که درانتظار زمان نشسته اند آن را از دست خواهند داد.

۱- فصل اول: تعاریف و مفاهیم

۱-۱- مقدمه

آیا شما هم به این فکر می‌کنید که کاش زمان بیشتری برای انجام کارهایتان داشتید؟ آیا به این فکر می‌کنید که کاش می‌توانستید وقت خود را به کارهای مفیدتری اختصاص دهید؟ آیا شما هم با کمبود وقت شدید درگیر هستید؟ زمان با ارزش‌ترین منبعی است که در اختیار داریم. چرا که وقت و زمان را نمی‌توان خرید، نمی‌توان پس‌انداز کرد، زمان قابل افزایش نیست و نمی‌توان از کاهش آن جلوگیری کرد. یک ساعت از عمر ما، چقدر برایمان ارزش دارد؟ آیا همانقدر که مراقب پولمان هستیم، درباره وقتمان نیز دقت می‌کنیم؟ سرمایه محدود عمر، فقط قابل تخمین است، یک انسان با امید زندگی طولانی حداکثر ۲۰۰۰۰۰ ساعت از زمان را به عنوان وقت قابل استفاده در اختیار دارد. طبق تخمین و برآورد به عمل آمده تنها ۳۰ و یا ۴۰ درصد از توان و پتانسیل افراد در کار آزاد شده است. به عبارت دیگر، طبق محاسبات بیشتر افراد حداقل ۶۰ درصد از زندگی کاریشان را حرام می‌کنند. بیشتر وقتها و انرژی‌ها به هدر می‌روند چون اهداف روشن، برنامه‌ریزی، اولویت‌گذاری و دورنگری وجود ندارد.

در فرهنگ غنی اسلامی نیز، زمان و عمر انسان ارزش و اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. به نحوی که وقت و زمان مهم‌ترین سرمایه هر انسانی محسوب می‌گردد. پیشینیان ما نیز با تمسک به قرآن و سخنان پیامبر اسلام ﷺ و ائمه اطهار علیهم‌السلام وقت و عمر را بسیار گرانقیمت به شمار آورده‌اند و از آن به عنوان «طلا» نام برده‌اند. ضرب‌المثل «وقت طلاست» تمثیلی از ارزشمندی وقت می‌باشد. هرچند به یقین این قیاس ضعیف و ناقص است اما نشان‌دهنده اهمیت آن می‌باشد.

۱-۲- اهمیت زمان

همه ما کم و بیش زمان را با ارزش می‌دانیم. برای دانستن ارزش یک دقیقه، آن را از کسی که از قطار جا مانده است بپرسید. ارزش یک ثانیه را از کسی که درست در لحظه آخر از خطر یک تصادف جام سالم به در برده است، بپرسید. ارزش یک صدم ثانیه را از دوندۀ ای بپرسید که در مسابقات المپیک مدال نقره گرفته است. به نظر شما ارزش زمان چقدر است؟

۱-۳- اهداف دوره

در این مطلب ضمن مرور اصول مدیریت زمان، روشهای کاربردی برای مدیریت زمان و استفاده بهینه از زمان را بررسی نماییم. اما همانگونه که می‌دانیم «تشخیص نصف درمان است» پس ابتدا ببینیم دلیل اینکه با کمبود زمان مواجه می‌شویم چیست.

۱-۴- دلایل مواجه شدن با مشکل کمبود زمان

مدیریت زمان، یکی از دغدغه‌های مهم بسیاری از ماست. البته گاهی اوقات هم اشتباهاً مشکلات دیگر خود را ناشی از مدیریت زمان می‌دانیم. وقتی که تصمیم می‌گیریم به یک انسان بزرگ تبدیل شویم. وقتی به غول‌های صنعت و اقتصاد ایران و جهان فکر می‌کنیم. وقتی می‌خواهیم تاثیری ماندگار از خودمان در حوزه علم و دانش و فرهنگ و هنر به جا بگذاریم. یکی از اولین چیزهایی که به خاطر می‌آوریم محدودیت زمان است. خصوصاً اگر به سن خودمان فکر کنیم و احساس کنیم، تا این نقطه که هم اکنون آمده‌ایم، به اندازه‌ی کافی از عمر و وقت خودمان استفاده نکرده ایم.

همه ما به یک دلیل واحد دچار کمبود زمان نمی‌شویم. قبل از اینکه به فکر مدیریت زمان و حل کردن مشکل کمبود زمان خود باشیم، باید ببینیم که چرا دچار کمبود زمان شده‌ایم. برخی از رایج‌ترین دلایل کمبود زمان را در ادامه با هم مرور می‌کنیم.

۱-۴-۱- مشکل در اولویت بندی کارها و فعالیت‌ها

کمبود زمان ممکن است به دلیل مشکل در اولویت بندی کارها و فعالیت‌ها باشد. گاهی اوقات، ممکن است احساس کنیم که حجم فعالیت‌ها زیاد است و نمی‌دانیم که بهتر است کدام را به نفع کدام کنار بگذاریم. یا کدام را در اولویت قرار دهیم.

اولویت‌بندی، مهارتی ضروری اما بسیار دشوار و چالش برانگیز است که در بسیاری از مواقع، ما را ترغیب می‌کند که با استفاده از مدیریت زمان و مهارت‌های مشابه، ظرفیت و توانمندی خود را افزایش داده و صورت مسئله را پاک کنیم. به عبارتی، بسیاری از ما فویبای تصمیم‌گیری داریم و از کنار گذاشتن گزینه‌ها می‌ترسیم. درست مانند کسی که می‌خواهد با صد هزار تومان بودجه، یکی از دو اسباب بازی شصت هزار تومانی و پنجاه هزار تومانی را انتخاب کند و چنان در انتخاب دچار تردید می‌شود که تصمیم می‌گیرد ده هزار تومان قرض بگیرد و هر دو گزینه را انتخاب کند!

۲-۴-۱- واگذار نکردن کارها به دیگران

کمبود زمان ممکن است ناشی از واگذار نکردن کارها به دیگران باشد. ما خیلی وقت‌ها در واگذار کردن کارها به دیگران، ضعیف عمل می‌کنیم. یا کارها را به شکل نامطلوبی به دیگران واگذار می‌کنیم که در نهایت زحمت خودمان دوچندان می‌شود. آیا شده است که نامه‌ای را برای تایپ به همکار خود بدهید و ببینید که مدت زمانی که صرف ویرایش و غلط‌گیری نامه می‌شود بیشتر از زمانی است که خودتان برای تایپ نامه صرف می‌کنید؟ ناتوانی در تفویض اختیار و واگذاری نادرست و غیرحرفه‌ای کارها به دیگران، باعث می‌شود که در نهایت بسیاری از ما به این نتیجه برسیم که بهترین روش صرفه جویی در زمان، این است که کارها را خودمان انجام دهیم و از آنجا که به هر حال، ظرفیت ما در انجام کارها محدود است، نهایتاً احساس می‌کنیم مدیریت زمان، آن کلید طلایی است که می‌تواند چنین مشکلی را برای ما حل کند.

۳-۴-۱- کمال طلبی

کمال طلبی نیز می‌تواند یکی دیگر از دلایلی باشد که ما را نهایتاً به سمت مدیریت زمان سوق دهد. کمال‌طلب‌ها، کسانی هستند که برای هیچ کاری، استاندارد ۹۰ یا ۹۵ از صد را نمی‌پذیرند. آنها استاندارد ۱۰۰ از ۱۰۰ را می‌خواهند. به همین دلیل هر کاری توسط آنها، بیش از زمان معمول طول می‌کشد. نامه‌ای که می‌تواند در پنج دقیقه نوشته شود، پنج بار مرور و ویرایش می‌شود و پس از سی دقیقه، با نارضایتی ارسال می‌شود. طبیعی است که در این شرایط، ممکن است من و شما احساس کنیم که مشکل اصلی ما در مدیریت زمان است و اگر در مهارت مدیریت زمان توانمند شویم می‌توانیم بدون کمبود وقت، کارها را با همان سطحی از استاندارد که مد نظرمان است انجام دهیم.

۴-۴-۱- حل موردی مشکلات

حل موردی مشکلات و نداشتن نگاه فرایندی، می‌تواند دلیل دیگر کمبود زمان باشد. گاهی اوقات، مسیر کار در تیم ما یا در سازمان ما نادرست است. به جای اینکه مسیر کار را درست کنیم، به صورت موردی مشکلات را حل می‌کنیم. مثلاً بستری که در سازمان ایجاد کرده‌ایم، بستری برای فساد اقتصادی است. یا اینکه فرایندها و نظام پاداش و پرداخت، به شکلی است که کارمندان تشویق می‌شوند از زیر کار فرار کنند. به جای اینکه یک بار ببینیم ریشه مسئله چیست، هر روز وقت ما صرف جستجوی کارمند خاطی و مجازات کردن او می‌شود.

۵-۴-۱- نداشتن انگیزه

شاید هم مشکل اصلی ما انگیزه نداشتن است. وقتی برای کاری که انجام می‌دهیم انگیزه نداریم، آن را کندتر از همیشه انجام می‌دهیم. خیلی وقت‌ها هم، ترجیح می‌دهیم آن کار را در آخرین مهلت مقرر انجام دهیم. در چنین شرایطی، گاهی اوقات مسئله‌ی ریشه‌ای کمبود انگیزه، دیده نمی‌شود و عارضه‌ی سطحی آن، یعنی کمبود وقت، مورد توجه و نظر ما قرار می‌گیرد.

۶-۴-۱- اهمال کاری و به تعویق انداختن کارها

اهمال کاری و به تعویق انداختن هم می‌تواند ریشه دیگر کمبود زمان باشد. گاهی اوقات، مشکل ما واقعاً کمبود زمان و مدیریت زمان نیست. بلکه عقب انداختن کارها به زمان دیگر است. مثلاً می‌توانم امروز پروژه درسی‌ام را انجام دهم، اما ترجیح می‌دهم تا حد امکان آن را عقب بیندازم.

در سال ۱۹۵۸ نویسنده و تاریخ‌نگار انگلیسی، سی نورتکوت پارکینسون کتاب طنزی در توصیف رفتار انسان نوشت. چکیده‌ی نظریه‌ی او، این بود: "کارها تا وقتی ادامه پیدا می‌کنند که زمان در اختیارشان را پر کنند".

بر اساس اصل (یا قانون) پارکینسون معمولاً افراد تمایل دارند تا کاری که به آن‌ها محول شده، تا آن جایی که امکان دارد، (مثلاً تا پایان تاریخی که از قبل تعیین شده)، به تعویق بیندازد. یکی از دلایلی که روان‌شناسان برای این موضوع ذکر می‌کنند، این است که انجام زودتر از موعد یک فعالیت معمولاً پاداشی به همراه ندارد، اما ممکن است باعث شود تا مسئولیت دیگری به فرد داده شود. بنابراین گذراندن و اتلاف زمان برای انجام فعالیت به سود فرد است، زیرا فشار کاری کمتری به او وارد می‌شود. از موارد دیگری که باعث وقوع قانون پارکینسون می‌شود، این است که در صورت انجام سریع‌تر کارها، ممکن است گفته شود، تخمین زمانی غلط بوده است. دلیل دیگری که برای قانون پارکینسون ذکر می‌شود، این است که مدیران دوست دارند، مرئوسان بیشتری داشته باشند.

به زبان ساده، قانون پارکینسون می‌گوید کار طوری گسترش می‌یابد که زمان داده شده را پر کند یا به عبارتی می‌گوید کار به اندازه‌ی زمانی که برای انجام آن وجود دارد ادامه می‌یابد. یک مثال برای درک بهتر:

قانون پارکینسون می گوید اگر برای انجام پروژه ای یک هفته وقت لازم باشد و به شما برای انجام دادن همان پروژه دو هفته وقت بدهند، شما به اندازه ی دو هفته برایش وقت صرف می کنید. یعنی شما پروژه را در پایان آن دو هفته به اتمام می رسانید گرچه یک هفته کافی بود.

نکته‌ی مهم در مورد قانون پارکینسون این است که گستردگی (کش یافتن) به میزان و ماهیت کار ارتباط چندانی ندارد.

در مورد زمان انجام کارها و در کنار قانون پارکینسون، قانون دیگری وجود دارد، با عنوان قانون مشخصه دانش آموزی. فرض کنید، یک دانش آموز برای امتحان درس ریاضی، پنج روز فرصت دارد. این دانش آموز از روز اول شروع به دس خواندن نمی کند، بلکه مطالعه اش را مثلا از روز سوم شروع می کند. در فعالیت های کاری و هم چنین پروژه هایی که محدودیت زمانی دارند، می توانیم صحت این قانون را مشاهده کنیم.

قانون پارکینسون در کنار قانون مشخصه ی دانش آموزی، اثرات منفی زیادی را باعث می شوند. این دو قانون باعث از دست رفتن زمان و ایجاد اضطراب و دلهره در فرد و سازمان می گردد، که نتیجه‌ی نهایی آن به تعویق افتادن پروژه ها و در مواردی که محدودیت زمانی شدید وجود دارد، کاسته شدن از کیفیت نتیجه کار است.

افراد و سازمان ها به طور طبیعی به این دو قانون گرایش دارند. برای پرهیز از اثرات منفی ناشی از این دو ویژگی، نیازمند آموزش و اجرای برنامه های خاص در سازمان هستیم. مثلا می توان افراد و یا گروه هایی را که فعالیت محوله را زودتر از موعد مقرر انجام داده اند، را تشویق کرد. مدیریت زمان، راهکار غلبه بر این مشکل است.

برای مقابله با این مشکل یک لیست از کارهایی که باید انجام دهید تهیه کنید و زمانی که برای انجام آن مورد نیاز است را نیز برآورد کنید و در مقابل هر کدام بنویسید. زمانی که برای انجام کارها تعیین کرده‌اید را جدی بگیرید و به خودتان اطمینان دهید که طبق این زمان بندی پیش خواهید رفت نه فرصتی که دیگران به شما می دهند. در تمامی مدت انجام کارتان قانون پارکینسون را از یاد نبرید؛ اگر شما محدودیتی برای خودتان قائل نشوید کارتان همانطور کش خواهد آمد، پس اگر دیگران شما را محدود نمی کنند خودتان برای خودتان چهارچوب تعیین کنید. شما می توانید با شروع هر هفته، لیستی از کارهایی که پیش روی تان است را مشخص کنید و حتی اگر دیگران وقت بیشتری به شما برای انجام شان می دهند، به این فکر کنید که در شش روز کاری توان انجام چه میزان از این کارها را دارید.

۷-۴-۱- ضعف در هنر نه گفتن

دلیل دیگری که بسیاری از ما دچار کمبود زمان می شویم، ضعف ما در هنر نه گفتن است. شاید شما هم از جمله کسانی باشید که نمی توانید به سادگی به دیگران «نه» بگویید. به همین دلیل، قسمت عمده‌ای از وقت خود را صرف انجام کارهایی می کنند که به دلیل خجالت یا رودربایستی یا دلایل مشابه، پذیرفته اند. در چنین شرایطی، تلاش برای بهبود مهارت مدیریت زمان، به معنای بهبود توانایی های ما نیست. بلکه گویی می خواهیم ظرفیت بارکشی خودمان را افزایش دهیم تا دیگران بتوانند با در دسر کمتری بار بیشتری را بر شانه های ما تحمیل کنند.

۵-۱- معرفی منابع و کتابهای مرتبط

در این بخش ضمن معرفی برخی از منابع و کتابهایی که در زمینه مدیریت زمان و نظم شخصی منتشر شده‌اند، با دیدگاه هر کدام به صورت کلی آشنا می‌شویم.

یکی از کتابهای تاثیرگذار در این حوزه، کتابی است که توسط دیوید آلن^۱ تحت عنوان *How to get things done* نوشته شده است. دیوید آلن می‌کوشد بحث مدیریت زمان را به عنوان بخشی از یک مهارت بزرگ‌تر تحت عنوان نظم شخصی و «ابزارهای به پایان رساندن کارها» معرفی کند. به عبارتی خلاصه کتاب او در یک جمله این است که:

مدیریت زمان به خودی خود، هدف نیست. بلکه یک وسیله است. هدف اصلی این است که کاری را که آغاز می‌کنیم بتوانیم با صرف کمترین انرژی و در مناسب‌ترین زمان به پایان برسانیم.

نیل فیوره^۲ هم کتابی دارد به نام *The now habit*. شاید در نگاه اول، کتاب «عادت اکنون» را در گروه کتابهای بازاری طبقه بندی کنیم و به نظرمان برسد که به مدیریت زمان بی ارتباط است. اما کارهای فیوره، یک دستاورد ارزشمند داشت و آن اینکه، بحث «به تعویق انداختن و اهمال کاری» را به عنوان یکی از چالش‌های اصلی در حوزه مدیریت زمان مطرح کرد. تمام کتابها و نوشته‌های فیوره، حول این محور شکل گرفته‌اند که:

کسانی که معتقدند مشکل مدیریت زمان دارند، عموماً مشکلشان در مدیریت زمان نیست، بلکه در اهمال کار بودن است و اینکه نمی‌توانند در لحظه‌ی مناسب خودشان را برای انجام کار، برانگیزانند و آن را به عقب می‌اندازند. در طول زمان، این مشکل به تعویق انداختن، خود را با نامی دیگر، یعنی «نیاز به مهارت مدیریت زمان» نشان می‌دهد.

در میان کسانی که بیشتر روی حوزه‌ی مدیریت زمان در کسب و کار متمرکز شدند، شاید یکی از بهترین کتابها، کتاب لورا استاک^۳ باشد که برای آن نام *Leave the office earlier* را انتخاب کرده است. او در این کتاب، علاوه بر معرفی تکنیک‌ها و روش‌های مختلف، یک نکته کلیدی جالب دارد که شاید یادآوری آن برای همه ما ضروری باشد:

زیاد کار کردن و شلوغ بودن و زود به دفتر کار آمدن و دیر از محل کار رفتن، برای بسیاری از ما به یک ارزش تبدیل شده است. یک جور فخرفروشی مدیریتی. مدیران هم با همین نگاه، کارمندی را کارمند خوب

^۱David Allen

^۲Neil Fiore

^۳Luara Stack

می‌دانند که زود بیاید و دیر برود. در حالی که کارمند و مدیر خوب، باید بتوانند در حالی که دیر می‌آیند و زود می‌روند، خروجی خود را افزایش دهند. ساعت کار، الزاماً پیش‌بینی‌کننده‌ی خوبی برای خروجی یک فرد نیست.

همچنین در حوزه‌ی استفاده از ابزارهای تکنولوژیک برای مدیریت زمان هم، کتابهای خوب و جریان سازی منتشر شده که از جمله آنها می‌توان به کتاب مایکل لینن برگر تحت عنوان Total Workday Control اشاره کرد که کتاب او، آغازگر مجموعه جدیدی از کتابهای مربوط به استفاده از تکنولوژی برای مدیریت زمان بوده است.

۶-۱- مدیریت زمان به چه معناست؟

برای شروع باید باور داشته باشیم که ما به هیچ عنوان نمی‌توانیم مدیریت زمان داشته باشیم! در واقع یک روز فقط و فقط ۲۴ ساعت است و این ۲۴ ساعت هم خواه ناخواه می‌گذرد. ما به جای تلاش برای مدیریت زمان، باید «خودمان را مدیریت کنیم» برای انجام به موقع کارها. ما هرگز نمی‌توانیم این ۲۴ ساعت را افزایش و یا کاهش دهیم اما با برنامه ریزی صحیح می‌توانیم بهره خود از این زمان معین را بیشتر کنیم. این موضوع بسیار مهم ما را وادار می‌کند به شخصیت خودمان دقیق‌تر شویم. پس در واقع منظور از مدیریت زمان مهارتی است که به ما کمک می‌کند تمام کارهای خود را سر وقت و به موقع انجام دهیم و کمتر دچار کمبود زمان شویم. مدیریت زمان به معنی مسلط بودن و کنترل کردن کارهاست به جای آنکه اجازه دهیم آنها ما را تحت کنترل خود درآورند. اما به دست آوردن مهارت مدیریت زمان که معمولاً تک تک ما به شدت دنبال آن هستیم خیلی ساده نیست.

فصل دوم: بررسی و تعیین اهداف



اهداف نانوشته، آرزویی بیش نیستند

۲- بررسی و تعیین اهداف

یکی از مهمترین عوامل درکسب هر موفقیتی، تدوین و مشخص کردن دقیق اهداف می باشد. هدف گذاری مهمترین عامل حرکت و خلق آینده است. اهداف هستند که مقصد و مسیر زندگی فردی و سازمانی را روشن می کنند. هدف گذاری مشابه ترسیم جاده ای برای آینده است. تلاشی ارزشمند است که معطوف به هدف باشد و تلاش بی هدف مانند پرتاب تیر در تاریکی است.

ازمهمترین موانع موفقیت و کامیابی، ناتوانی افراد و سازمانها در تدوین اهداف می باشد. آنهایی که رویایی در ذهن و هدفی بر روی کاغذ نداشته باشند مقصدشان ناکجا آباد خواهد بود. یکی از مهارتهای مهمی که مدیران و کارکنان یک سازمان باید در خود تقویت کنند، مهارت هدف گذاری است.

اهداف از ماموریتها و چشم اندازها نشئت می گیرند و بستگی به جواب سه سوال ذیل دارند:

- در حال حاضر، کجا هستیم؟
- به کجا می خواهیم برویم؟
- برای رسیدن به هدف چه باید بکنیم؟

۱-۲- ویژگی های اهداف

هدف انتخابی معمولاً باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

۱-۱-۲- هدف باید مشخص^۱ باشد

منظور این است که هدف نباید بصورت کلی و غیرشفاف بیان شود. یعنی باید بدرستی بدانید چه پاسخی برای چه انتظاری وجود دارد و تصویر شفافی از آن در ذهن داشته باشید. همچنین باید بدانید هدف تحقق یافته چه آثاری برای شما و دیگران خواهد داشت و آیا این آثار ضرورت کافی داشته و انگیزه لازم را ایجاد می کند یا نه. مثلاً اینکه در سال آینده می خواهیم پیشرفت کنیم! چنین جمله کلی و مبهمی نمی تواند هیچ گاه بعنوان یک هدف دنبال شود بهتر است هدف را در قالب جملات مشخص و مثبت بیان کنید و اگر بتوانید تصویری از هدف تهیه کنید.

۲-۱-۲- هدف باید قابل سنجش^۲ باشد

قضاوت دقیق در رابطه با میزان تحقق هر هدفی در گرو میزان اندازه‌گیری آن هدف است. قابلیت اندازه‌گیری برای اهداف، شاخص و معیاری ارائه می‌کند که با آن بتوان میزان تحقق هدف را اندازه‌گیری کرد. ویژگی قابل سنجش بودن، منحصر به معنی کمی بودن اهداف نیست، بلکه به این معنی است که هدف باید شاخصی برای تحقق داشته باشد تا بتوانیم فاصله خود را تا دستیابی کامل به هدف تعیین کنیم. بنابراین باید برای اهداف کمی از شاخص های کمی و برای اهداف کیفی از شاخص های کیفی استفاده کرد.

۳-۱-۲- هدف باید دست‌یافتنی^۳ باشد

اهدافی که انتخاب می کنید بایستی امکان‌پذیر باشند. درست است که اهداف باید در سطح بالاتری از شرایط فعلی قرار گرفته باشد اما حداقل باید برای خود ما امکان پذیر باشد. اگر دیگران هدف ما را غیرممکن بدانند به سیستم هوشمند ما خللی وارد نمی شود. اما خودمان باید به تحقق هدفمان ایمان داشته باشیم. چراکه اگر ایمان کافی به تحقق اهدافمان نداشته باشیم آنچه انتخاب کرده ایم یک آرزو محسوب می شود نه یک هدف.

۴-۱-۲- هدف باید واقع‌گرایانه^۴ باشد

^۱Specified

^۲Measurable

^۳Achievable

^۴Realistic

واقعی بودن هدف یعنی اینکه خیالی و توهمی نباشد. مثلاً تولید هزار دستگاه ماشین پرنده با قبولی در رشته‌ای که در حال حاضر در کنکور وجود ندارد نمی‌تواند بعنوان هدف تلقی شود.

البته بعنوان یک مخترع ساخت ماشین پرنده و یا بعنوان مسئول برنامه ریزی وزارت علوم، ایجاد یک رشته جدید می‌تواند هدف تلقی شود همچنین هدف باید به گونه‌ای انتخاب شود که بتوان حتی قبل از تحقق به آن افتخار کرد.

۵-۱-۲- هدف باید دارای زمان باشد

زمان، بخشی از هدف بوده و اهداف در صورتی که در زمان تعیین شده به انجام برسند مفهوم پیدا می‌کنند. فرض کنید در چهل سالگی صاحب اسباب‌بازی محبوب خود شوید آیا این برای شما مفید خواهد بود! لازم است نیست زمان هدف خود را پیش بینی کنید بلکه با توجه به ضرورتی که شناسایی می‌کنید خود هدف، زمان تحقق آنرا هم تعیین می‌کند. بدون مشخص کردن زمان، امکان برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت‌ها وجود نخواهد داشت. بعد از تعیین اهداف باید حتماً اهداف را مکتوب کنیم. مکتوب کردن اهداف سبب می‌شود کلیه مطالب بصورت واضح مطرح شده و نتایج مورد انتظار مشخص شود. نوشتن اهداف به شما اطمینان می‌بخشد که همه عناصر و اجزا را در نظر گرفته‌اید. بهتر است اهداف را در دفترچه‌هایی با فرمت‌های مشخص شامل سرفصل‌های زیر مکتوب کنید.

- عنوان هدف (حتی المقدور در یک خط)
- منافع دستیابی
- منابع مورد نیاز برای رسیدن به هدف
- افرادی که باید در تحقق هدف همکاری کنند
- شاخص اندازه‌گیری
- طرح عملیات^۲
- نمودار گانت^۳ برای کنترل مداوم پیشرفت برنامه و مقایسه آن با پیش‌بینی

۲-۲- نکاتی در مورد تعیین اهداف

- هدف باید انعطاف پذیر باشد. اهداف باید با این درک برقرار شوند که ممکن است نیاز به اصلاح داشته باشند. با ارزیابی شرایط می‌توانیم هر زمان که نیاز باشد، اهداف را بازبینی و اصلاح کنیم.
- اهداف بلندمدت را به برنامه‌های اجرایی هفتگی و روزانه تقسیم کنید.

^۱Time bounded

^۲Action plan

^۳Gant

▪ روندنمایی از آینده خود تهیه و برای برداشتن قدم بعدی برنامه‌ریزی کنید.

فصل سوم: اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها



هرکاری انجام می‌دهید در واقع دارید وقتتان را می‌فروشید.

۳- اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها

همه ما در طول عمر به فعالیتهای متعددی دست می‌زنیم که از نظر میزان اهمیتی که دارند با هم متفاوت هستند، برخی از این کارها مستقیم و برخی هم به طور غیرمستقیم در نیل به اهدافمان مؤثر می‌باشند و بعضی دیگر هیچ‌گونه ارتباطی با هدفهای ما ندارند، یعنی فقط برای اینکه کاری بکنیم، آنها را انجام داده ایم. بنابراین در مدیریت زمان، یکی از موضوعات مهم تعیین و تعریف فعالیتها و اقدامها برای رسیدن به اهداف تعیین شده و اولویت بندی آنها براساس تقدم زمانی و ضرورت و اهمیت هر کدام از آنهاست.

بر بهره‌ور بودن تأکید کنید نه مشغول بودن

تمرکز بر بهره‌وری کیفیت کار و عملکرد را افزایش می‌دهد. تهیه یک فهرست اولویت‌بندی شده از کارها به شما کمک می‌کند که بهره‌ور باشید. تمرکز بر انجام مهمترین کارها در ابتدا، به شما کمک می‌کند که کار بیشتری انجام دهید و آنها را سر وقت انجام دهید.

۳-۱- اصل پارتو

اصل (یا قانون) پارتو (قاعده هشتاد به بیست) یکی از مفیدترین مفاهیم مدیریت بر زمان و زندگی می باشد. اقتصاددان ایتالیایی «ویلفردو پارتو» یک فرمول ریاضی برای توصیف توزیع نابرابر ثروت در کشور خود ابداع کرد. او مشاهده کرده بود که بیست درصد از مردم بیش از هشتاد درصد ثروت را در اختیار دارند. پارتو بعداً به این نتیجه رسید که تمام فعالیتهای اقتصادی هم از اصل پارتو پیروی می کنند. به عنوان مثال ۲۰ درصد از فعالیتهای شما باعث ۸۰ درصد از نتایج شما می شوند.

آیا می توانید حدس بزنید اشخاص معمولاً کدام کار را به بعد موکول می کنند؟ متأسفانه افراد اغلب انجام ۱۰ تا ۲۰ درصد کارهای در اولویت اول را که اهمیت بیشتری دارند به تعویق می اندازند و بعد خود را با آن هشتاد درصد بعدی سرگرم می کنند که از اهمیت بسیار کمتری برخوردارند و به نتایج کار آنقدرها اضافه نمی کنند. شما اغلب به کسانی بر می خورید که در تمام مدت روز کار می کنند اما بنظر می رسد کار کمی صورت می دهند. علت آن تقریباً همیشه اینست که آنها کارهای کمتر ارزشمند را انجام می دهند اما انجام یک یا دو کار اصلی را به بعد موکول می کنند.

ارزشمندترین کارهایی که همه روزه می توانید انجام دهید اغلب سخت ترین و پیچیده ترین کارها هستند. اما اجر و پاداش آنها توأم با کارآیی این کارها می تواند بسیار بالا باشد. از آن رو نباید تا آن ۲۰ درصد بالای کارها را انجام نداده‌اید به سروقت آن هشتاد درصد بروید. قبل از شروع کارتان همیشه از خود بپرسید: «آیا این کار در زمره آن ۲۰ درصد است یا در شمار ۸۰ درصد؟»

این اصل تنها در مورد کار کردن هوشمندانه نیست بلکه در مورد انجام هوشمندانه کارهای درستی است که به شما بهترین نتیجه را خواهند داد.

۳-۲- مزایای اولویت بندی

برای درک اهمیت اولویت بندی در برنامه ریزی و مدیریت زمان، برخی از مزایای اولویت بندی فعالیتها را مرور می کنیم.

۳-۲-۱- اولویت بندی از اتلاف وقت ما جلوگیری می کند.

اولویت بندی به ما کمک خواهد کرد از زمانی که در اختیار داریم استفاده بهینه‌ای بکنیم. یک مثال خیلی ساده می توان زد. فرض کنید دانشجویی همین فردا امتحان زبان دارد و یک هفته دیگر امتحان فیزیک. حالا تصور کنید تمام ساعات امروز خود را صرف حل یک مساله فیزیک کرده است که برایش جالب بوده و یا احساس می کرده مساله بسیار مهمی است. مطمئناً این دانشجو فرصتهای مفیدی را به این ترتیب از دست داده است که می توانست

^۱Vilfredo Pareto

تأثیر مهمی در امتحان زبان فردای او داشته باشد. به این ترتیب با رعایت اصل اولویت‌بندی ما تلاش می‌کنیم فعالیت‌هایی را که از لحاظ زمانی نزدیکتر هستند در اولویت قرار دهیم و وقت خود را بیهوده تلف نکنیم.

۲-۲-۳- اولویت‌بندی از اتلاف انرژی جلوگیری می‌کند.

گاه در برخی برنامه ریزیهای غلط، مسائل کم اهمیت‌تر در اولویت قرار می‌گیرند که متأسفانه برخی اوقات بسیار هم نیروبر هستند و انرژی بیشتری را صرف می‌کنند. به این ترتیب فرد نیرویی مفید خود را در فعالیت‌های کم اهمیت‌تر از دست می‌دهد و برای کارهای مهم و با اهمیت نیروی کافی نخواهد داشت.

۳-۲-۳- اولویت‌بندی از بروز استرس جلوگیری می‌کند.

بیشتر استرس افراد در زندگی ناشی از بهم ریختگی فعالیت‌های آنهاست. تمام افرادی که مشغله‌های زیادی در زندگی دارند دچار استرس نمی‌شوند. و حتی افراد زیادی وجود دارند که با داشتن فعالیت‌های متنوع و مشغله‌های زیاد از بهداشت روان و آرامش زیادی برخوردارند. این دسته از افراد معمولاً برای فعالیت‌های خود برنامه ریزی دارند. و اصل اولویت‌بندی را به خوبی رعایت می‌کنند. در نتیجه از فشار ناشی از بهم ریخته شدن فعالیت‌های خود و آشفتگی امور زندگی آسوده هستند.

۳-۲-۴- اولویت‌بندی و حذف فعالیت‌های غیر مفید

گاهی اوقات بدون اینکه توجه داشته باشیم بر انجام فعالیت‌هایی اصرار می‌ورزیم که واقعا نقش چندانی در اهداف و زندگی ما نخواهند داشت. وقتی شروع می‌کنیم به اولویت‌بندی فعالیت‌های خود، روی ارزش و اهمیت کارهایی که می‌خواهیم انجام دهیم بیشتر فکر می‌کنیم، جوانب آن را بیشتر بررسی می‌کنیم و با یک دسته‌بندی می‌توانیم کارهای غیر ضروری را که موجب اتلاف وقت و انرژی ما می‌شوند را حذف کنیم. برای این کار یادداشت برداری در حین اولویت‌بندی بسیار مفید است.

۳-۲-۵- اولویت‌بندی در برنامه ریزی، تصمیم‌گیری را ساده‌تر می‌سازد

در مواقعی لازم است تصمیم‌گیری‌هایی را انجام دهیم. معمولاً در فرآیند تصمیم‌گیری نیز به افراد توصیه می‌شود که اصل اولویت‌بندی را رعایت کنند. علاوه بر اولویت‌بندی خاص خود تصمیم‌گیری، زمانی که فرد برای فعالیت‌های خود اولویت‌بندی داشته باشد راحت‌تر خواهد توانست تصمیم بگیرد و مدت زمان کمتری صرف جوانب موضوع مورد تصمیم‌گیری خواهد کرد.

۳-۲-۶- اولویت‌بندی استفاده از اکثر تواناییهای فردی را امکان‌پذیر می‌سازد.

چون اولویت‌بندی تنوع گسترده‌ای از فعالیت‌ها را میسر می‌سازد، موجب می‌شود فرد از تواناییهای خود استفاده کند. برخی افراد به فعالیت‌های بیسار محدودی اکتفا می‌کنند. چرا که از نظر آنها انتخاب گستره متنوعی از فعالیت‌ها با

ایجاد تراکم در برنامه‌ها مانع رسیدن آن‌ها به پیشرفت می‌شود. این افراد هر چند ممکن است در یک حوزه پیشرفت چشمگیری داشته باشند، اما اغلب تواناییهای آنها نادیده گرفته می‌شود و نمی‌توانند از اکثر تواناییهای خود استفاده کنند یا حتی آنها را شناسایی کنند. این مساله بویژه در سنین هدف‌گزینی (نوجوانی و جوانی) اهمیت ویژه‌ای دارد و کمک می‌کند فرد شناخت بهتری از تواناییهای خود بدست آورد و بهترین راه پیشرفت در ترقی خود را بر حسب تواناییهای خود انتخاب کند.

۳-۳- ماتریس مدیریت زمان

تجربه نشان داده است که هر چه تلاش بیشتری صرف برنامه ریزی بکنیم در موقع اجرا و عمل زمان کمتری مورد نیاز است در نهایت زمان ذخیره می‌گردد. مهمترین قاعده در برنامه ریزی آن است که کارها را بنویسیم.

کمترین جوهرها از قویترین حافظه‌ها ماندگارترند.

به طور متوسط روزانه ۸ دقیقه در روز برای برنامه ریزی زمان نیاز دارید تا وقت بیشتری را برای انجام کارهای ضروری بدست آورید. در این بخش به تشریح روشی می‌پردازیم که با عنوان ماتریس مدیریت زمان نامیده می‌شود. ماتریس مدیریت زمان کاربرد مناسبی برای مدیریت و اولویت بندی فعالیت‌ها دارد. به خاطر شکل این ماتریس شما می‌توانید آن را روی یک مقوا داشته باشید و یا بر روی یک برگ کاغذ آن را بکشید و با مداد محتویاتش را پر کنید و یا حتی آن را در Excel داشته باشید. شکل (۱-۳) نمونه‌ای از یک ماتریس اولویت بندی را نشان می‌دهد.

	غیرفوری (غیر اضطراری)	فوری (اضطراری)	
ب	۲	۱	ب ا ج
ا	۴	۳	

شکل (۱-۳) ماتریس اولویت بندی کارها به ترتیب اولویت: ۱، ۲، ۳ و ۴

۳-۳-۱- تفاوت کارهای مهم و اضطراری

میان کارهای اضطراری و مهم تمیز قائل شوید. در تعیین اولویت‌ها مهم است که میان کارهای اضطراری و مهم تمیز قائل شوید. به خاطر داشته باشید، کارهای اضطراری به ندرت مهم، و کارهای مهم به ندرت اضطراری هستند.

کار اضطراری باید فوراً انجام شود. این کارها اغلب تحت تاثیر نیروهای بیرون از شما، و از جمله آنها رئیس و مشتریانتان، تعیین می شوند. ممکن است تلفن شما زنگ بزند یا یکی از همکارانتان کار شما را قطع کند. اینها جملگی اضطراری هستند، اما معمولاً ارزش بلند مدت ندارند.

شاید مهمترین کلمه در تعیین اولویت ها، نتایج یا پیامدها باشد. کار مهم آن کاری است که انجام دادن یا ندادنش پیام های جدی بر جای می گذارد. کار غیر مهم معمولاً پیامد مهمی به دنبال ندارد. گاه اصولاً مهم نیست که این کار صورت می گیرد یا نمی گیرد. کارهای مهم، از سوی دیگر، کارهایی هستند که اگر انجام نشوند، پیامدهای جدی از خود باقی می گذرانند. اما اینها به ندرت اضطراری هستند.

۲-۳-۳- بخش های چهارگانه ماتریس مدیریت زمان

در ادامه هر یک از بخش های چهارگانه ماتریس مدیریت زمان را همراه با چند مثال بررسی می کنیم.

۱-۲-۳-۳- بخش یک کارهای فوری و بااهمیت

در این طبقه کارهایی قرار می گیرند که هم نیازمند یک اقدام فوری هستند و هم دارای نتایج حائز اهمیت می باشند. بحران ها و مشکلات شخصی و خانوادگی از این طبقه هستند، با کارهایی که در این دسته قرار می گیرند مجبوریم کنار بیاییم و گرنه عوارض آنها گریبان ما را می گیرد.

البته باید توجه جدی داشته باشیم که نباید بگذاریم همه همت و تلاش ما صرف این گونه امور شوند و گرنه هر روز با بحران جدیدی روبه رو خواهیم شد و دیگر فرصتی برای سایر کارها باقی نمی ماند. بیماری ناگهانی یکی از اعضای خانواده، تغییر ناگهانی امتحان پایان سال و ترم و تصادف های خودرو، از این دسته هستند.

۲-۲-۳-۳- بخش دو کارهای بااهمیت و غیرفوری

فعالیت های مهمی که انجامشان الزامی است اما در زمان کوتاه انجام نمی شوند و بیشتر زمان بندی بلندتری دارند. فعالیت و کارهایی که در این طبقه قرار می گیرند به هدف ها، رسالت و نقش های زندگی مربوط می شوند، اما مجبور نیستیم همین حالا و با فوریت آنها را انجام دهیم و می توانیم آنها را به زمان دیگری موکول کنیم، اما در هر حال لازم است آنها را انجام دهیم، یاد گرفتن کار با رایانه، رفتن به یک رستوران یا سینما با همسر خود، خرید لباس یا کتاب غیر درسی و از این قبیل امور است.

۳-۲-۳-۳- بخش سه کارهای فوری و کم اهمیت

فعالیت هایی که خیلی اهمیتی ندارند اما شما نقشی در به وجود آمدنشان ندارید و باید بتوانید مدیریتشان کنید در غیر این صورت تبدیل به دامی برای از بین بردن زمان شما خواهند شد. محتوای این قسمت مورد علاقه ی دیگران است و بیشتر خوشایند آنان، اما نکته مهم در اینجاست که این امور نه تنها مهم نیستند، بلکه هیچ گونه ارتباطی با اهداف ما ندارند و حتی بعضی وقتها مانعی بر سر اهداف ما خواهند بود. دوستی زنگ می زند یا پیامک

می دهد که همین حالا در پارک فلان منتظر تو هستم، دوست دیگری برای خرید لباس عروسی یا دامادی نیاز به همراهی دارد و از این قبیل.

۴-۲-۳-۳- بخش چهار کارهای غیرفوری و کم اهمیت

فعالیت های بیهوده ایست که خود فرد خودش را درگیر آنها می کند و زمانش را از بین می برد. بخشی از عادات منفی می تواند در این قسمت قرار گیرد. در این طبقه بیشتر کارهایی قرار می گیرند که انجام دادن یا ندادن آن ها چه حالا و چه در وقت دیگر تفاوتی ندارد و هیچ گونه سود و زیانی به حال ما و اهداف ما و رسالت های ما در زندگی ندارد و بیشتر باعث اتلاف وقت می شوند.

مثل اصرار به دیدن فلان سریال، اصرار بر حضور در ورزشگاه برای دیدن مسابقه فلان تیم، وقت گذرانی و پاساژگردی با دوستان یا به تنهایی و از این امور.

فصل چهارم: نکات سودمند برای بهبود کیفیت وقت و مدیریت زمان



از آهسته رفتن مترس و از ایستادن بترس.

۴- نکات سودمند برای بهبود کیفیت وقت و مدیریت زمان

در این فصل سعی می‌کنیم نکاتی که در جهت مدیریت بهتر زمان در عمل به ما کمک می‌کنند بررسی نماییم.

۴-۱- مرتب کردن دفتر کار و میز کار

مطالعات نشان داده است که محل کار به هم ریخته، شلوغ و بی‌نظم، بهره‌وری را به شدت کاهش می‌دهد. مدت زمانی که برای یافتن اسناد و وسایل گمشده صرف می‌شود، در نهایت روی بهره‌وری ما تأثیر خواهد گذاشت. در ادامه مواردی را بررسی می‌کنیم که برای ایجاد یک دفتر کار سازمان یافته، مرتب و کارآمد حیاتی هستند.

- قانون «یک بار انجامش بده» را اجرا کنید: هر سند یا ایمیل را تنها یک بار لمس کنید، آن را بخوانید و بدان پاسخ دهید. سپس یا آن را در یک فایل فیزیکی یا الکترونیکی بایگانی کنید یا پاکش کنید.
- عواملی حواس پرت کن را به حداقل برسانید: هرگز میزتان را با عکس‌های زیاد و دیگر عواملی که موجب حواس پرتی می‌شوند شلوغ نکنید. سعی کنید از فضای کاری خود حداکثر استفاده را بکنید به عنوان مثال می‌توانید قفسه‌های کتاب را در کنار دیوارهای خالی قرار دهید یا عکس‌هایتان را به این دیوارها آویزان کنید.
- محل نگه داری وسایلتان را برچسب گذاری کنید تا یافتن آن‌ها آسان شود: از برچسب‌هایی خوانا و با دوام برای این کار استفاده کنید تا بتوانید در مواقع لزوم سریعاً وسایل یا اسنادتان را پیدا کنید.

- دیجیتالی کردن اسناد : از یک اسکنر استاندارد برای تبدیل رسیده‌های فروشگاه، کارت‌های ویزیت و اسناد ثبت شده به فرمت های دیجیتال استفاده کنید. تعجب خواهید کرد که با این کار دیگر نیازی به فضای اضافی برای ذخیره آن‌ها ندارید و می‌توانید این اسناد دیجیتالی را در کامپیوتر یا فضا‌های ابری ذخیره کنید که به آسانی قابل دسترس‌اند.
- ابزاری را که نیاز دارید در دسترس بگذارید : وسایلی که برای انجام کارتان ضروری هستند مانند مداد، خودکار، پانچ، مارکر، جای چسب و غیره را نزدیک خود بگذارید.
- سازماندهی را در وقت آزاد خود انجام دهید : امروز در محل کار سرتان خلوت است؟ از این فرصت برای مرتب کردن محل کار خود استفاده کنید.
- هرگاه تردید دارید، دور بریزید: شما معمولاً به ۹۹ درصد از برگه‌هایی که نگه می‌دارید، نیاز نخواهید داشت. هرگاه تردید دارید آنها را دور بریزید. اگر واقعاً به نسخه کاغذی و چاپی نیاز دارید، مطمئن شوید یک سیستم بایگانی دارید و در آن برگه‌ها را در جایی قرار می‌دهید که بعدها می‌دانید کجا قرار دارند.

۲-۴- تمرکز و راه های افزایش آن

- هنگامی که در انجام یک فعالیت تمرکز کافی داشته و به مسایل دیگر بی تفاوت باشید، نه تنها در زمان کمتر کارهای بیشتری انجام خواهید داد، بلکه لذت بیشتری هم خواهید برد. این موضوع شما را سرشار از یک احساس رضایت، تعهد و حتی خوشنودی می‌کند. بدین ترتیب زمان و انرژی لازم برای انجام کارهای دیگر خواهید داشت. برای بسیاری از افراد تمرکز کردن مشکل است، اما این یک توانایی است که می‌توان آن را تقویت کرد. موارد زیر می‌توانند راهکارهایی برای بهبود تمرکز باشند:
- منابع حواس پرتی را شناسایی کنید: از خاموش کردن تلویزیون شروع کنید، سپس موبایل خود را کنار گذاشته و از ایمیلتان خارج شوید. هنوز قانع نشده اید که این موارد کمک کننده است؟ این راه حل را تجربه کنید: صفحه‌های نمایش غیر ضروری را برای ۲ روز کنار گذارید و ببینید که چه اندازه در کارهای خود جلو می‌افتید.
 - برنامه ریزی برای فراز و فرودها: آیا شما فردی هستید که صبح‌ها انرژی بیشتری دارید؟ پس صبح‌ها را به گشت زدن در ایمیل هایتان نگذرانید. به جای آن از زمان خود برای انجام پروژه‌هایی استفاده کنید که نیاز به توجه کامل شما دارند. آیا بعد از ظهرها کم انرژی می‌شوید؟ این زمان خوبی است که به سراغ ایمیل خود بروید و یا پرونده‌های خود را بایگانی کنید.
 - هر آنچه در ذهن دارید را مکتوب کنید: تعداد بسیار زیاد یادداشت‌های ذهنی، مغز شما را آشفته می‌کند و همه‌ی این کارهای ناتمام انرژی ذهن شما را تضعیف می‌کند. پس هر چه که در ذهن دارید را بر روی کاغذ نوشته و یا به صورت دیجیتال ذخیره کنید و به آن به صورت یک انبار خارجی نگاه کنید!

▪ مغز خود را آموزش دهید: بدست آوردن هر مهارتی نیاز به تمرین کردن دارد و متمرکز بودن هم از این قانون مجزا نیست. زمان خود را برای آموزش توجه و مراقبه اختصاص دهید. هر دوی این موارد راه حل هایی بسیار عالی برای کنترل حواس پرتی و افزایش تمرکز هستند.

۳-۴- وقت گذاشتن برای زندگی شخصی، خانه و فرزندان

همه قبول دارند که قرارداد فرزندان در اولویت های بالا همیشه ساده نیست. فرزندان وقت قابل ملاحظه ای از شما می گیرند و لازم است که دیگر اولویت ها را همراه با این موضوع برنامه ریزی کنید. می توانیم وقت خود را با فرزندان بگذرانیم در حالیکه به اتفاق آنها کارهای خانه را انجام می دهیم. بچه ها از مسئولیت لذت می برند و قادرند که برخی کارهای خانه را انجام دهند. خیلی از مسئولیت های داخل و خارج از خانه وجود دارد که شما به عنوان یک خانواده می توانید آنها را با هم انجام دهید در حالی که با هم هستید. انجام برخی از کارهای خانه توسط فرزندان، استرس شما را کاهش می دهد. تفویض مسئولیت به فرزندان در سنین کودکی برای آنها سودمند است و مهارت های مدیریتی آنها را برای سال های بعد افزایش می دهد. فرزندان خیلی اهمیت دارند ولی باید به حجم دیگر کارها و مسئولیت ها توجه داشته باشید.

۴-۴- جلوگیری از مزاحمت ها

بازدیدکنندگان می توانند موجب به هم ریختگی شوند که در نهایت منجر به کاهش بهره وری می شود. بنابراین همواره پذیرای بازدیدکنندگان نباشید. با بستن در اتاق یا حذف ارتباط بصری می توانید به بازدیدکننده بفهمانید که شما مشغول هستید. هر روشی که به کار می برید به خاطر بسپارید که نباید هر بازدیدی را بپذیرید.

۵-۴- تماس های تلفنی و مدیریت زمان

تلفن نیز مانند هر وسیله دیگری، اگر درست استفاده شود می تواند موجب صرفه جویی در زمان گردد. خیلی از ما به دفعات تنها با یک تماس تلفنی کاری را به انجام رسانده ایم، حال آنکه در صورت عدم استفاده از تماس تلفنی مجبور بودیم با صرف هزینه و وقت بسیار همان کار را به صورت حضوری انجام دهیم. اما تلفن همیشه هم به مدیریت زمان کمک نمی کند. تماس های تلفنی بعضا می توانند خیلی وقت گیر باشند. به طوری که برای کاهش مزاحمت ها مجبور به جواب ندادن به تلفن شویم. تماس های تلفنی قطار افکار را از حرکت باز می دارند. تماس های تلفنی ممکن است شما را متعهد به انجام کارهایی کنند که آمادگی آنها را ندارید. از خاموش کردن زنگ تلفن نترسید. وقتی کارتان تمام شد پیغام های دریافتی را چک کنید. گاهی لازم است در مورد تماس های تلفنی، جواب سوالات زیر را برای خودمان مشخص کنیم:

- چه تعداد از تلفن ها غیر منتظره بود؟
- به چند تلفن نا خواسته پاسخ دادم؟
- چند تلفن بیش از حد لازم به طول انجامید؟

- چه تعدادی از این تماس ها قابل رسیدگی توسط دیگران بود؟
- چه تعدادی از این تلفن ها مرا از انجام کارهای مهم خود بازداشت؟

۱-۵-۴- فنون مدیریت تماسهای تلفنی

برای مدیریت تماسهای تلفنی از روشهای مختلفی می توان استفاده کرد. برخی از این موارد عبارتند از:

- هنگامی که مشغول کار هستیم، تلفن به فرد دیگری منتقل شود.
- ساعت آرامی را در نظر بگیریم که طی آن به تلفن پاسخ ندهیم.
- در طول جلسات، پاسخ به تلفن ها را به بعد موکول کنیم.
- به تماس های فروشندگان ناخواسته، با ادب، محکم، و مختصر پاسخ دهیم.
- از افراد بخواهیم در مواقعی که کار کمتری داریم، تماس بگیرند.
- از یادداشت کردن روی قطعات پراکنده کاغذ خودداری کنیم.
- در صورت امکان تماس های مهم را از تماس های غیر ضروری تفکیک کنیم.
- از قسمت پذیرش بخواهیم از دادن اسامی به تماس گیرندگان ناشناس خودداری کنند.
- فهرستی از بهانه ها را برای کوتاه کردن مکالمات تهیه کنیم.
- هنگام صحبت با تلفن، کار دیگری را نیز مد نظر داشته باشید تا در صورت معطل شدن به آن پردازید.
- تماس ها را به ترتیب اهمیت اولویت بندی کنید و بیشترین وقت وانرژی را برای مهم ترین و ضروری ترین آنها صرف کنید.

۶-۴- مدیریت زمان و تکنولوژی

ارتباط تکنولوژی و مدیریت زمان را از دو بعد می توان مورد بررسی قرار داد. یکی به کار بردن تکنولوژی برای استفاده بهینه از زمان و دیگری بهینه سازی تکنولوژی برای صرفه جویی در زمان.

۱-۶-۴- تکنولوژی مدیریت زمان

مدیریت زمان بهتر است بر اساس الگوهای علمی طراحی شده باشد تا بتوان از زمان محدود حد اکثر استفاده را به عمل آورد. هر چند به نظر برخی از صاحب نظران، مدیریت زمان در واقع برنامه ریزی خود است اما با استفاده بهینه از زمان در واقع طول زمان مورد استفاده افزایش می یابد. برای اینکه بتوان از زمان حد اکثر استفاده را به عمل آورد بایستی فاصله ها را کوتاه کرد و سرعت را بیشتر نمود. برای کوتاه کردن فاصله و افزایش سرعت به تکنولوژی نیاز است. برای مثال هواپیما وسیله ای است که راه چند ماهه را در چند ساعت می پیماید آن مدت زمانی که در هر فرد صرفه جویی می شود اگر بر تعداد مسافران آن هواپیما ضرب شود. عدد بزرگی به دست می آید و اگر مسافران هوایی در سطح کشور در نظر گرفته شود روزانه هزاران ساعت در زمان صرفه جویی می شود. استفاده از اینترنت و سایر وسایل ارتباطی در مدیریت زمان می توانند بسیار مؤثر باشند.

۲-۶-۴- معرفی یک ابزار برای مدیریت زمان

در مدیریت زمان نیز مانند سایر امور داشتن ابزار لازم به تنهایی کافی نیست. این خود شخص می‌باشد که باید با تعیین و اولویت بندی صحیح اهداف، برنامه‌ریزی صحیح و همچنین با نظم، پشتکار و پایبندی به برنامه‌ها، قدم به قدم به اهداف خود نزدیک‌تر شده و از زمان خود بهترین استفاده را ببرد. در مدیریت زمان ابزار مورد استفاده ما می‌تواند یک دفترچه ساده باشد ولی استفاده از ابزارهای مناسب می‌تواند کمک موثری در پیمودن این مسیر باشد. امروزه نرم‌افزارهای متعددی با امکانات متنوع در این زمینه وجود دارد که در ادامه به عنوان نمونه به معرفی یکی از این نرم‌افزارها می‌پردازیم.

نرم‌افزار My effectiveness pro یک نرم‌افزار مدیریت زمان می‌باشد. این نرم‌افزار که بر روی تبلت و یا گوشی‌های هوشمند اندرویدی قابل استفاده است، از طریق فروشگاه گوگل^۱ و سایر فروشگاه‌های نرم‌افزار به رایگان قابل دانلود می‌باشد. برای سهولت دریافت این نرم‌افزار می‌توانید از کدها یا لنکهای زیر استفاده نمایید:

QR code	لینک دانلود	سایت
	http://cafebazaar.ir/app/?id=com.andtek.sevenhabits	
	http://iranapps.ir/app/com.andtek.sevenhabits	

این نرم‌افزار به گفته برنامه‌نویس با الهام از کتاب «هفت عادت مردمان موثر»^۲ اثر مشهور «استفان کاوی»^۳ تهیه شده است. روش کار با این نرم‌افزار به طور خلاصه به صورت زیر می‌باشد:

- ۱- ابتدا رسالت و ماموریت خود در زندگی را تعیین می‌کنیم.
- ۲- حلقه نگرانی خود را از حلقه چیزهایی که درباره آنها نگرانی بخصوصی نداریم جدا کنیم. با نگاه کردن به موارد درون حلقه نگرانی خود درمی‌یابیم که چه چیزهایی بیرون از اختیارمان قرار دارند و

^۱Google play store

^۲The Seven Habits of Highly Effective People

^۳Stephen R. Covey

در مورد کدام چیزها می‌توانیم کاری انجام دهیم. این دسته در دایره کوچکتری بنام حلقه نفوذ قرار می‌گیرند. با تمرکز بر این حلقه می‌توان آن را گسترش داد تا جایی که حتی بزرگتر از حلقه نگرانی شود. بدین ترتیب است که همواره به نگرانی‌ها پاسخ مناسب خواهیم داد.

۳- نقش یا وظایف خود در زندگی را از جهات مختلف تعیین کنیم. مثلاً ممکن است شما در محل کار یک استاد باشید، در محل تحصیل یک دانشجو باشید یا در خانه نقش یک همسر، پدر یا مادر را داشته باشید.

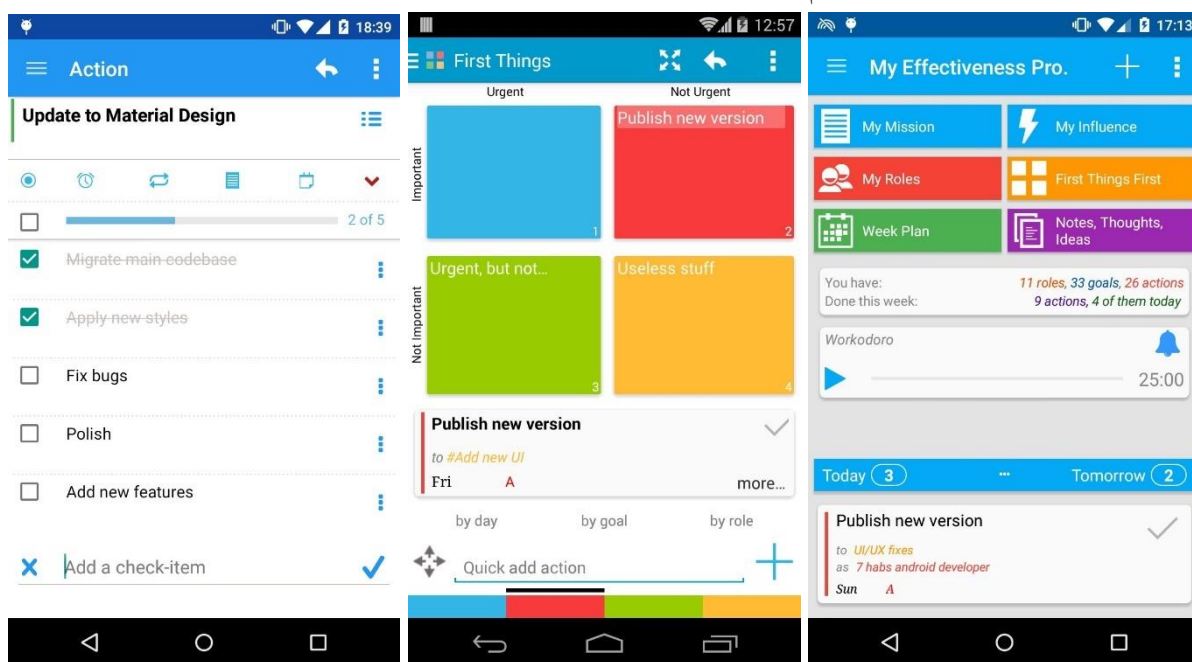
۴- برای هر یک از نقش‌هایی که تعیین کرده‌ایم، اهداف (بلندمدت یا کوتاهمدت) خود را مشخص می‌کنیم.

۵- برای رسیدن به اهداف خود، اقدامات و گام‌های لازم را تعیین می‌کنیم. هر یک از این اقدامات می‌تواند یک اقدام ساده، یک چک لیست ساده (مشکل از چندین اقدام) و یا یک پروژه پیچیده چندسطحی باشد.

۶- اقدامات خود را بر اساس ماتریس مدیریت زمان که قبلاً معرفی شد، اولویت‌بندی می‌کنیم.

۷- با استفاده از برنامه‌ریزی هفتگی وظایف خود را به روزهای هفته اختصاص می‌دهیم. و به طور منظم برنامه خود را بازبینی کرده و در صورت نیاز در آن تجدیدنظر می‌نماییم.

نمونه‌هایی از محیط اجرایی این نرم‌افزار را می‌توانید در شکل (۴-۱) ببینید.



شکل (۴-۱) نمونه‌هایی از محیط اجرایی نرم‌افزار *My effectiveness pro*

۳-۶-۴- مدیریت زمان تکنولوژی

هرچند که مدیریت زمان تکنولوژی با تکنولوژی مدیریت زمان خیلی مشابه می‌باشند اما اگر بیشتر دقت شود کمی با هم متفاوت هستند ولی با یکدیگر رابطه مستقیم دارند. منظور از مدیریت زمان تکنولوژی این است که

تکنولوژی طوری طراحی شود که از بتوان از زمان تعیین شده استفاده بهتری نمود. برای مثال هواپیمایی که ۳۰۰ مسافر حمل می‌کرد ۶۰۰ مسافر حمل کند، یا جاده‌های دوبانده را با توجه به موقعیت و تعداد ماشین‌ها به جاده چهاربانده تبدیل و روزانه چندین هزار ساعت در زمان مسافری صرفه‌جویی نمود. استفاده از کارخانجات در تولید محصولات نیز در صرفه‌جویی زمان تأثیر بسزایی دارند. بنابراین هر قدر از ماشین‌هایی که بتوانند با سرعت بیشتر محصول تولید کنند یا بار و مسافر حمل کنند و محصولات باکیفیت و بادوام تولید کنند، استفاده کنیم، در زمان صرفه‌جویی بیشتری انجام داده‌ایم.

۷-۴- برگزاری جلسات

در هر هفته کاری وقت زیادی در جلسات سپری می‌شود. یکی از جنبه‌های مهم مدیریت زمان سهولت در برگزاری جلسات و تحقق اهداف آنها است.

- جلسه را هنگامی برگزار کنید که واقعا نیاز باشد. جلسات دوره‌ای اغلب نیاز نیست اما اگر این زمان را تخصیص دهید با بحثهای مختلف پر می‌شود. بنابراین جلسات را براساس نیاز تشکیل دهید نه براساس قاعده.
- افراد را تشویق کنید که نظرات خود را بیان کنند، حتی اگر با نظر شما مخالف باشند.
- برای کاهش زمان جلسه بیشتر شنونده باشید تا گوینده. دقت کنید که جلسات نه آنقدر کوتاه باشند که طرف مقابل نتواند حرفش را بزند و نه آنقدر طولانی باشد که موجب خستگی طرفین شود.
- از یکی از همکاران خود بخواهید، در صورت طولانی شدن، با ورود به اتاق جلسه را قطع کند. با تعیین موضوع و مدت زمان جلسه انتظارات طرفین از جلسه مشخص می‌گردد و به این ترتیب از ایجاد سوء تفاهم و اتلاف وقت برای رفع آن جلوگیری می‌شود.
- برای هر یک از موارد مطرح شده در دستور جلسه زمان مشخصی را تعیین کنید. از روی دستور جلسه میتوان تعیین کرد که برای هر موضوع چقدر وقت میتوان صرف کرد.
- با نوشتن یادداشت پیگیری توافقات جلسه را به دیگران یاد آوری کنید. به طور کلی موضوعاتی که وقت زیادی می‌گیرند را به انتهای جلسه موکول کنید تا بتوانید طبق برنامه به سایر موضوعات پردازید.
- دستور جلسه باید هدف جلسه و حوزه بحث را نشان دهد. حوزه‌های بحث باید اولویت‌بندی شوند. جلسات ساخت‌یافته افراد را بر موضوع مورد بررسی متمرکز می‌کنند. این کار منجر به جلسات کوتاهتر و پربارتر می‌شود.
- توزیع دستور جلسه در زمان مناسبی پیش از تشکیل جلسه، به افراد این امکان را می‌دهد که خود را برای جلسه آماده کنند. این اقدامات باعث میشود که جلسات شما مؤثرتر و آموزنده‌تر شوند.

۸-۴- سفرهای کاری

سفر برای بسیاری از افراد به صورت یکی از بخش‌های لاینفک کاری درآمده است. بسیاری از افراد پرمشغله سعی می‌کنند تا حتی‌الامکان امور خارج شهری خود را با روشهای دیگر به انجام رسانده، زمان کمتری را به هدر دهند. ولی به هر حال، همیشه شرایط کاری ویژه‌ای وجود دارد که سفر برای آنها اجتناب‌ناپذیر است. برنامه‌ریزی

صحیح سفرهای کاری موضوعی است که مدیران در مدیریت زمان به آن توجه خاصی دارند. در ادامه، راهکارها و نکات مفیدی را بررسی می‌کنیم تا بتوانیم از سفر خود لذت برده، بهترین بهره را از آن کسب نماییم.

- قبل از رفتن به سفرهای کاری، از ضرورت و مقرون به صرفه بودن آن اطمینان حاصل کنید.
- در صورت امکان همه وسایل مورد نیاز را در یک ساک دستی کوچک قرار دهید. لوازم غیر ضروری، در طول سفر، فقط ایجاد دردسر خواهند کرد. شما می‌توانید تنها اسناد و وسایل مورد نیاز جهت شرکت در جلسات را به همراه داشته باشید.
- در صورت تاخیر هواپیما می‌توانید پاره ای از کارهایتان را در سالن فرودگاه انجام دهید. برای جمع‌آوری بهتر وسایل لازم است که بر اساس طول مدت سفر ارزیابی دقیقی از نیازها به عمل آورید. در صورت سفر به مناطقی که اختلاف ساعت زیادی با محل زندگی شما دارند، قبل از سفر و بعد از رسیدن به مقصد خوب استراحت کنید.
- ساعت خود را با وقت محلی شهر یا کشور مقصد تنظیم کنید. در سفرهای کاری هدف مشخصی را دنبال کنید و اوقات فراغت را به حداقل برسانید از هر فرصتی برای فکر کردن درباره هدف سفر استفاده کنید.

۱-۸-۴- آمادگی برای سفر در محل کار:

فهرستی با عنوان احتیاجات سفر تهیه کنید. این فهرست را در یک دفتر یادداشت یا در کامپیوتر همراه خود نگهداری کنید. برای برنامه‌ریزی سفر خود از یک راهنما کمک بگیرید. وقت خود را صرف برنامه‌ریزی حرکت سفر و هتل‌یابی نکنید. یک کپی از برنامه سفر خود به همراه شماره تماس هتل رزرو شده خود به منشی یا همکاران محل کار بدهید. کیف دستی خود را نظم دهید. فهرستی از کارهایی که به هنگام بازگشت از سفر باید انجام دهید، تهیه کنید.

۲-۸-۴- آمادگی برای سفر در منزل:

یک کپی از برنامه‌ریزی سفر خود را در اختیار اعضای خانواده قرار دهید. سعی کنید تا کل وسایل شما در یک چمدان جا شوند. از چمدانی استفاده کنید که دسته و چرخ داشته باشد.

۳-۸-۴- آنچه درباره وسیله سفر باید بدانید

- در مسافرت هوایی با توجه به زمان قرارها و یا کار خود، درباره زمان پرواز تصمیم بگیرید. قبل از حرکت حتماً از به همراه داشتن بلیط و کارت شناسایی خود اطمینان حاصل کنید. برنامه‌ریزی سفر خود را با احتساب حداکثر زمان برای تأخیرها انجام دهید. هرگز در سفرهای حساس، آخرین بلیط روز را خریداری نکنید.
- در سفر با اتومبیل شخصی از قوانین استان و کشوری که به آن سفر می‌کنید، آگاهی داشته باشید. همیشه از قفل بودن درهای اتومبیل اطمینان حاصل کنید. قبل از سفر، اتومبیل خود را کاملاً بازرسی نمایید.

۴-۸-۴- سازماندهی روند کاری پس از بازگشت از سفر

صبح اولین روز بازگشت را به مرور روزهای قبل، رسیدگی به کارهای عقب مانده اختصاص دهید. سعی کنید برای اولین روز بازگشت خود، قرار ملاقات و یا جلسه‌ای ترتیب ندهید. تمامی موارد مهم را که احتیاج به کار و تمرکز دارند، در یک پوشه نگهداری کنید.

۹-۴- اوقات فراغت

اداره کردن موفقیت‌آمیز زمان فقط شامل برنامه ریزی اوقات کاری نیست. سعی کنید اوقاتی را به گذراندن با خانواده و دوستان و تفریح و سرگرمی اختصاص دهید. تفریح و استراحت به جا و به موقع موجب احیای انرژی روانی و جسمانی شما جهت انجام فعالیت‌های اصلی می‌شود، ولی اگر تفریح بخواهد زمان زیادی از وقت شما را به خود اختصاص دهد، دیگر کارایی نداشت و باید محدود شود. با این کار وقت جدیدی را برای خود به وجود می‌آورید.

- به جای مرخصی طولانی مدت سعی کنید سالانه دو یا سه مرخصی کوتاه مدت بگیرید.
- زمانی را برای تفریح و پرداختن به کارهای مورد علاقه اختصاص دهید.
- پس از جلسات خسته کننده فوراً مشغول کار نشوید.
- گذراندن مدت زمانی خارج از محیط کاری کمک می‌کند تا تجدید قوا کنید و با ذهن باز به کار بپردازید.
- سعی کنید هر روز یک تجربه جدید و مفید کسب کنید.
- از قبل نگاهی کلی به برنامه سالیانه بیندازید و رفتن به تعطیلات را طبق آن برنامه ریزی کنید.

فصل پنجم: مدیریت زمان دیگران



وقت عزیز است آن را جز به عزیزترین چیز مشغول نکنید.

۵- مدیریت زمان دیگران

مدیریت زمان تنها محدود به مدیریت زمان خودمان نمی‌شود. مدیریت زمان دیگران می‌تواند نقش مهمی در اسفاده بهینه از زمان داشته باشد. برقراری روابط خوب، اداره کردن همکاران، اداره کردن مدیر و تفویض اثر بخش از جمله مواردی هستند که می‌توانند در مدیریت زمان مفید باشند. در ادامه به بررسی موارد فوق می‌پردازیم.

۵-۱- برقراری روابط خوب

برای برقراری روابط خوب نکات زیر می‌توانند مفید باشند:

- سطح انتظارات خود را بالا ببرید. دیگران آنها را برآورده خواهند کرد. فن برقراری ارتباط نه تنها به محتوای پیام بلکه به شیوه انتقال آن به دیگران نیز می‌پردازد.
- برای متقاعد کردن دیگران از واقعیات استفاده کنید نه از احساسات.
- به اهداف دیگران علاقه نشان بدهید.
- شنیدن با گوش کردن تفاوت دارد. بیاموزید که همیشه گوش کنید. میتوان با کاهش سلسله مراتب سازمانها همیشه حرف‌های خود را دقیقتر مطرح کنید تا کارکنان رده پایینتر نیز به خوبی در جریان کار قرار بگیرند.

۵-۲- اداره کردن همکاران

همکاران می‌توانند زمان زیادی از وقت کاری ما را پر کنند. رعایت نکات زیر می‌تواند در این زمینه مفید باشد:

- اجازه ندهید که همکاران با طرح مسائل بی‌اهمیت حواس شما را پرت کنند.
- جلسات را در دفتر کار همکاران برگزار کنید تا هر وقت لازم بود بتوانید جلسه را ترک کنید.
- فرد باید با افراد مختلفی کار کند و درباره شیوه استفاده از زمان و تعیین اولویت‌ها با آنها به توافق برسد.
- زمانی را در نظر بگیرید تا تمام کارمندان بتوانند به دفتر شما مراجعه کنند.
- زمانی به ملاقات همکاران خود بروید که بیش از یک موضوع برای مطرح کردن داشته باشید.

۳-۵- اداره کردن مدیر

الگوی کاری مدیر را بشناسید و خود را با آن وفق دهید. همچنین می‌توانید مدیر خود را اداره کنید این کار را آشکارا انجام ندهید تا افراد مافوق و مدیران تصور نکنند که موقعیت آنها زیر سوال رفته است. شناخت از شیوه زندگی مدیر به شما در ایجاد ارتباط بهتر کمک می‌کند. زمانی که رابطه خوبی با مدیر برقرار کردید می‌توانید با او روابط رسمی کمتری داشته باشید. این مسئله برقراری ارتباط را آسانتر، مستقیم‌تر و موثرتر می‌کند.

۴-۵- محول کردن کارها، استفاده از کمک دیگران

حتی برترین آدم‌ها هم نیاز به کمک و حمایت دارند. به خاطر داشته باشید که یک دست هیچ وقت صدا ندارد. وقتی از کمک دیگران در کارهایتان استفاده کنید، خودتان، هم گروهی‌ها و حامیانان را با سرعت بیشتری به جلو سوق می‌دهید. اگر یک کار سرتان ریخته و استرس دارید، شاید بد نباشد که کمی در وظایفی که به دیگران محول می‌کنید تجدیدنظر کنید.

اگر خودتان به تنهایی کار می‌کنید، هرچقدر هم که تلاشتان زیاد باشد، باز هم کار زیادی را نمی‌توانید به انجام برسانید. می‌توانید فقط ساعات زیادی را در روز کار کنید. کارهای زیادی را در این ساعات انجام دهید. به افراد زیادی با انجام این کارها کمک کنید. و چون تعداد افرادی که می‌توانید به آنها کمک کنید محدود است، موفقیتتان هم محدود می‌شود.

اگر در کارت‌تان استاد باشید، مردم انتظار بیشتری از شما خواهند داشت. و همین باعث می‌شود حجم کارت‌تان خیلی زیاد شده و استرستان بالا رود. دیگر قادر نخواهید بود همه کارهایی که از شما خواسته می‌شود را انجام دهید و به این ترتیب باعث می‌شود همیشه استرس داشته باشید، از کارت‌تان رضایت نداشته و تصور کنید که نتوانسته‌اید خواسته‌های دیگران را جوابگو باشید.

اما اگر از جنبه مثبت به قضیه نگاه کنید، اگر بتوانید راهی برای از میان برداشتن این محدودیت‌ها پیدا کنید، فرصت خارق‌العاده‌ای نصیبتان خواهد شد. اگر این فرصت را دریابید، صد در صد موفق خواهید شد. یکی از متداول‌ترین راهها برای غلبه بر این محدودیت‌ها این است که یاد بگیرید چطور برخی از کارهایتان را به دیگران

محول کنید. اگر اینکار را به درستی انجام دهید، می توانید به سرعت یک گروه کاری قوی و موفق بسازید و از عهده همه تقاضاها برآیید. محول کردن کارها به دیگران مهارتی بسیار مهم است که حتماً باید یاد بگیرید.

۱-۴-۵- چرا مردم کارهایشان را به دیگران نمی سپارند؟

برای اینکه ببینید چطور باید کارها و وظایف را به دیگران محول کنید، باید اول بفهمید که چرا خیلی از افراد از این کار سر باز می زنند. خیلی ساده است، اکثر مردم اینکار را نمی کنند چون پیدا کردن شخص مناسب زمان زیادی می برد.

از این گذشته، کدام ساده تر است: طرح کردن و نوشتن مفاد یک بروشور که یک کار جدید را که خودتان شروع کرده اید معرفی می کند یا اینکه اجازه بدهید سایر اعضای تیمتان اینکار را بکنند؟ شاید هیچکس به اندازه خودتان با نکاتی که باید در بروشور نوشته شود آشنا نباشد و هیچکس مثل خودتان نتواند مطالب را واضح و روشن برساند. حتی یکنوع تفریح و تنوع هم می تواند برایتان باشد. اما سوال اینجاست: آیا با اینکار استفاده درستی از زمانتان کرده اید؟

بااینکه در ظاهر ممکن است به نظر ساده تر برسد که خودتان اینکار را انجام دهید تا اینکه بخواهید راه و روش انجام آنرا به کس دیگری توضیح دهید اما دو دلیل وجود دارد که ثابت می کند محول کردن اینکار به دیگران بهتر است:

۱) اول اینکه اگر شما کار مهم تری دارید که تنها خودتان می توانید انجامش دهید، احتمالاً وقتی اینکار را خودتان انجام دهید استفاده خوبی از زمانتان نکرده اید.

۲) دوم اینکه وقتی دیگران را در انجام کار سهیم می کنید، توانایی ها و مهارت های آنها را نیز تقویت می کنید و در نتیجه دفعه بعد که پروژه یکسانی پیش آمد آنوقت با خیال راحت و اطمینان کامل کار را به فرد مورد نظر می سپارید.

روی نتیجه کار متمرکز شوید. به این فکر کنید که چه کارهایی انجام شده است نه اینکه کار چطور باید انجام شود. راه و روش شما برای انجام کار لزوماً بهترین روش نیست.

محول کردن کارها به سایرین این امکان را برایتان فراهم می کند که از زمان و مهارتهایتان بهترین استفاده را کنید و در عین حال به سایر افراد تیم هم کمک کنید که رشد کنند و تواناییهایشان را ارتقاء دهند.

یکی دیگر از دلایل عدم تفویض (محول کردن کارها به دیگران) ترس از کاهش قدرت است. این وجه از تفویض چیزی است که ممکن است همه ما با آن روبرو شویم. به چیزی که از تفویض بدست می آورید فکر کنید نه به چیزی که از دست می دهید.

۲-۴-۵- چه زمان کارها را محول کنیم؟

محول کردن کارها به دیگران اگر به درستی انجام شود همیشه موفقیت به همراه خواهد داشت اما این به آن معنا نیست که هر کاری را می‌توانید به دیگران بسپارید. برای اینکه بفهمید چه زمان مناسبترین زمان برای محول کردن کارها به دیگران است، باید این سوالات کلیدی را از خود پرسید:

- ۱) آیا کس دیگری هست که اطلاعات و تخصص مرتبط برای انجام اینکار را داشته باشد؟ آیا این کاری است که کسان دیگر هم می‌توانند از پس آن برآیند یا فقط خودم باید آنرا به انجام برسانم؟
- ۲) آیا این کار فرصت رشد و ترقی را برای افراد دیگر فراهم می‌کند؟
- ۳) آیا اینکار ممکن است در آینده نیز مجدداً پیش آید؟
- ۴) آیا وقت دارم که کار را به درستی به کسی محول کنم؟ باید برای آموزشات لازم، پرسش و پاسخ‌ها، بررسی روند کار و ... وقت کافی وجود داشته باشد.

اگر پاسخ شما به چند مورد از این سوالات مثبت بود، پس ارزش محول شدن به کس دیگری را دارد.

همچنین زمانی که دانش، مهارت یا تجربه لازم را برای انجام دادن کاری به طور شایسته نداشته باشید. باید آن را به شخص دیگری محول کنید.

در ادامه سایر عواملی که در محول کردن کار به دیگران موثرند، را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

۳-۴-۵- فرجه و ضرب العجل

- ۱) برای انجام اینکار چه میزان زمان وجود دارد؟
- ۲) آیا برای انجام دوباره کار در صورت درست انجام نشدن در مرتبه اول، زمان کافی وجود دارد؟
- ۳) انجام ندادن بموقع کار چه نتایجی در بر دارد؟

۴-۴-۵- انتظارات و اهداف شما برای آن کار

- ۱) چقدر اهمیت دارد که نتیجه کار در بالاترین کیفیت ممکن باشد؟
 - ۲) آیا یک نتیجه نسبی و متوسط کافی است؟
 - ۳) شکست در این پروژه چه تاثیری بر سایر مسائل خواهد داشت؟
- شایان ذکر است که حتی در صورتی که تمام این شرایط نیز مهیا باشد باز نمی‌توان ضمانت کرد که کار محول شده به درستی کامل انجام شود. اینکه کار را به چه کسی می‌سپارید هم اهمیت زیادی دارد.

۵-۴-۵- کار را به چه کسی محول کنید؟

نکاتی که باید در این زمینه در نظر داشته باشید عبارتند از:

- ۱) تجربه، علم، و مهارت‌های فردی که می‌خواهید کار را به او محول کنید.

- فرد مورد نظر چه مهارت ها، ویژگی ها و دانشی دارد؟
- آیا زمان و منابع کافی برای آموزش او در اختیار دارید؟

(۲) حجم کاری فعلی او:

- آیا فرد وقت کافی برای شروع کار جدید را دارد؟
 - آیا محول کردن این کار جدید به او مستلزم این است که فرد در برنامه های خود تغییر ایجاد کند؟
- وقتی برای اولین بار شروع به محول کردن کاری به فرد دیگری می کنید، متوجه می شوید که او زمان بیشتری برای انجام آن کار صرف می کند تا خودتان. این به آن دلیل است که شما در آن کار خبره هستید و فردی که کار را به او محول کرده اید هنوز مشغول یادگیری است. صبور باشید: اگر فرد مناسبی را انتخاب کرده باشید، و کار را هم درست محول کرده باشید، خواهید دید که او نیز خیلی زود در آن زمینه توانا شده و می توانید به او برای انجام کارهای مشابه اطمینان کنید.

۶-۴-۵- اهمیت قبول صددرصد

وقتی کاری را که به زیردستان خود محول کرده بودید به شما تحویل داده می شود، برای بررسی و بازبینی آن وقت بگذارید. در صورت امکان فقط کار باکیفیت و کامل را تحویل بگیرید. اگر کاری را که از آن رضایت ندارید قبول کنید، افراد تیم یاد نمی گیرند که کار را درست انجام دهند. از این بدتر اینکه بااینکار کاری را قبول کرده اید که برای تمام کردن آن باید باز خودتان وقت بگذارید. اینکار حجم مسئولیت های خودتان را بالا می برد. همچنین وقتی کار خوب به شما برگردانده می شود، حتماً قدردانی کرده و به مسئول آن پاداش بدهید. شما بعنوان مدیر باید یاد بگیرید که از کار خوب تقدیر کنید. با این روش اعتماد به نفس اعضای گروه را بالا برده و کارایی آنها را تقویت می کنید.

۷-۴-۵- نکات مهم در تفویض کارها

در نگاه اول محول کردن کارها بیشتر از آنچه ارزشش را داشته باشد سخت و پیچیده به نظر می رسد اما اگر کار را به درستی محول کنید می توانید به میزان قابل توجهی بازده کاری را بالا ببرید. در این زمینه توجه به نکات زیر می تواند مفید باشد:

- هنگام تفویض مسئولیت، اهداف را به روشنی بیان کنید. یاد بگیرید تا چگونه پاره ای از وظایف خود را به دیگران تفویض کنید. به این ترتیب فرصت خواهید داشت تا کارهای مهم تر را با موفقیت انجام دهید.
- زمانی را برای کارهایی که فقط خودتان می توانید انجام دهید اختصاص دهید.
- چک لیستی از فرآیند انجام کار تهیه کنید تا بهتر بتوانید بر انجام آن نظارت داشته باشید. هنگام تفویض اختیار شما حق تصمیم گیری را تفویض می کنید و نه حق اجرای آن را.

- در تقدیر از کار خوب، سخاوتمند باشید و در سرزنش کردن ملایمت به خرج دهید. همچنین شیوه برخورد با مشکلاتی که حین انجام کار ممکن است بروز کند را به بحث بگذارید و به سوال‌های افراد پاسخ بدهید.
- برای انجام کارهایی که به دیگران تفویض می‌کنید ضرب الاجل دقیق و واقع‌بینانه‌ای تعیین کنید. یکی از اختلاف نظرهایی که معمولاً در تفویض اختیار ایجاد می‌شود تناقض در مسئولیتها است. بنابراین لازم است که دقیقاً وظایف فرد را تشریح کنید.
- در تنظیم برنامه کارها، سعی کنید فقط کارهایی را برای خود نگه دارید که بالاترین اولویت را دارند و سایر امور را به افراد دیگر بسپارید تا موفقیت بیشتری کسب کنید.
- برای محول کردن موثر کارها باید کارهای مناسب را انتخاب کرده و آن را به شخص مناسب به روش مناسب محول کنید. شاید کمی سخت به نظر برسد اما مطمئن باشید که ارزشش را دارد.

۸-۴-۵- کارهایی که نباید تفویض کرد

تفویض اختیار اعتماد به کارکنان شما را نشان می‌دهد و تضمین می‌کند که شما زمان و مهارت‌های خود را برای کارهایی که تنها شما می‌توانید انجام دهید، متمرکز کرده‌اید. اما مثال‌های زیر از جمله مواردی هستند که توصیه نمی‌شود در آنها تفویض اختیار کنید:

- مسئولیت‌ها و عملکردهای کلیدی
- انتخاب اعضای گروه یک پروژه
- هدایت تلاش‌های گروه
- ایجاد انگیزه در اعضای گروه
- ارزیابی اعضای گروه
- ستایش و تنبیه (ایجاد نظم و انضباط)

فصل ششم: شناسائی و مقابله با عوامل اصلی اتلاف زمان



همانطور که حساب پولتان را دارید، حساب وقتتان را نیز داشته باشید .

۶- شناسائی و مقابله با عوامل اصلی اتلاف زمان

اکثر ما هیچگاه به دیگران اجازه نمی‌دهیم که از ما چیزی بدزدند، ولی به راحتی می‌گذاریم که وقت ما را غارت کنند. این در حالی است که می‌گوییم: «ارزش زمان بیش از پول و دارایی ماست، زیرا زمان همان زندگی ماست».

۶-۱- معرفی برخی از عوامل اتلاف زمان

آیا تا به حال به این موضوع فکر کرده‌اید که سارقان زمان چه چیزهایی هستند و چه پدیده‌هایی در دنیای امروز می‌توانند به راحتی هر چه تمام‌تر، به زمانی که متعلق به ماست دست درازی کنند؟ در اینجا به برخی از این دزدهای زمان اشاره می‌کنیم:

۶-۱-۱- استفاده بی‌هدف از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی

وبگردی یا گشت و گذار در اینترنت و دنیای مجازی به خودی خود نه تنها بد نیست، بلکه می‌تواند به شما در افزایش اطلاعات و بالا بردن میزان آگاهی تان نسبت به مسائل مختلف کمک کند، اما مشکل زمانی خود را نشان می‌دهد که این وبگردی شکل بی‌هدفی به خود می‌گیرد و تنها باعث تلف شدن وقتتان می‌شود.

سعی کنید با هدف خاصی به اینترنت بروید و حتی در صورت امکان برای آن زمان مشخصی تعیین کنید تا اینترنت و وبگردی نتواند زمان شما را سرقت کند.

۲-۱-۶- تلویزیون

امروزه کمتر خانه‌ای را می‌توان پیدا کرد که تلویزیون در آن یافت نشود و این وسیله برای بسیاری از ما حتی از گاز و یخچال مهمتر شده است. اما باید آگاه بود که همین ابزار الکترونیکی مهم و دوست داشتنی می‌تواند به راحتی با دستبرد زدن به وقت ارزشمند شما، از انجام کارهای روزانه و مهم غافل‌تان کند، پس به شدت مراقب خطر بالقوه آن باشید.

۳-۱-۶- تلفن های بیش از حد طولانی

برخی از افراد ساعت های طولانی را پای تلفن می گذارند و از طرفی هم به زمان شکایت می کنند که چرا اینقدر عجله دارد! تلفن سوزاندن و وقت صرف کردن پای حرف‌هایی است که بیشتر آنها هیچ سودی برای شما و مخاطبتان ندارد، نتیجه‌ای جز کم آوردن زمان نخواهد داشت. پس به جای شاکی شدن از دست زمان، کمی به خودتان شکایت کنید!

۴-۱-۶- پیامک، بلوتوث و بازی‌های کامپیوتری

فرستادن و دریافت پیامک مزایای بسیار زیادی دارد، از جمله اینکه در بسیاری مواقع جای تلفن‌های غیرضروری را می‌گیرد، هزینه کمتری نسبت به تلفن دارد و غیره. اما زیاده‌روی در استفاده از این ابزار، مخصوصاً برای امور غیر مهم می‌تواند عامل دیگری برای اتلاف وقت گرانبهای ما باشد. برخی از افراد زمان زیادی را برای ارسال و دریافت مطالب از طریق بلوتوث و یا انجام بازی‌های کامپیوتری صرف می‌کنند. آیا در مقابل زمان با ارزشی که برای این امور صرف می‌کنیم، چیزی عایدمان می‌شود؟ پس بهتر است بعد از این بیشتر مراقب وقت گرانبهای خود باشیم.

۵-۱-۶- بی نظمی

بسیاری از ما وقتی سر کار هستیم، دائم در حال جستجو برای یافتن یک فایل یا سند هستیم، در حالیکه اگر از همان اول آنها را در جای مشخصی ذخیره کنیم، دیگر مجبور نیستیم زمان ارزشمندمان را برای یافتن آنها تلف کنیم. نظم و انضباط، مهمترین سلاح برای مقابله با سارقان زمان است.

۶-۱-۶- چند عامل دیگر اتلاف زمان

زمان راهزنان دیگر هم دارد که بطور خلاصه چند مورد از آنها را بیان می‌کنیم:

- گپ و گفته‌های دوستانه، صحبت‌ها و گفتگوها کم اهمیت

- میهمانان ناخوانده و برنامه ریزی نشده
- مطالعه مطالب کم اهمیت و غیر ضروری
- سستی و بی ارادگی در تصمیم گیری و کارها
- دوباره کاری
- ناتوانی در نه گفتن به خواسته‌های نابجا یا اموری که شخص در آنها توانایی کافی ندارد
- نداشتن تمرکز حواس
- عادت امروز و فردا کردن و به عقب انداختن کارهای ضروری

۲-۶- چگونه وقت خود را می گذرانید

در پایان برای اینکه در مورد نحوه سپری شدن عمر، نگاهی کلی داشته باشیم بد نیست که آمار زیر را مرور کنیم. به طور متوسط یک فرد معمولی عمر خود را به صورت زیر سپری می کند:

- بیست و پنج سال صرف خوابیدن می شود.
- هشت سال برای درس خواندن سپری می شود.
- شش سال دراستراحت کردن می گذرد.
- هفت سال صرف تعطیلات و تفریح می شود.
- پنج سال با حرف زدن و مذاکره با دیگران می گذرد.
- چهارسال برای صرف غذا وقت می گذرد.
- سه سال به رفت و آمد کردن می گذرد.

وقتی تصمیم گرفتید که از استراتژی‌های مدیریت زمان استفاده کنید از همان زمان باید شروع کنید. اولین قدم تحلیل و بررسی روشی است که در حال حاضر از وقت خود استفاده می کنید و این کار نباید از طریق حافظه انجام شود. ممکن است شما اکثریت زمانهای بیکاری خود را به یاد نیاورید یا قادر نباشید زمان‌هایی را که صرف مکالمات طولانی می کنید دقیقاً بیاد آورید. برای ثبت نحوه گذراندن وقت می توانید از یک دفتر یادداشت، دفتر گزارش فعالیت یا یک دفتر برنامه‌ریزی با بخش‌های تفکیک شده به ساعت برای ردیابی فعالیتها استفاده کنید. نه تنها آنچه که در طول روز انجام می دهید بلکه احساس خود (خسته، پرانرژی، عصبانی، بی حال و...) را ثبت کنید. هر وقت که فعالیت خود را تغییر می دهید نوع فعالیت و زمان شروع آن را ثبت کنید.

پس از ثبت فعالیت‌ها برای چندین روز یادداشت‌ها آماده برای تحلیل هستند خیلی از فعالیت‌های ثبت شده در گزارش به صورت بارز دیده می شوند چرا که وقت زیادی صرف آنها شده است.

اگرچه کسی نمی‌تواند به عقب برگردد و شروعی عالی داشته باشد،
اما هرکسی می‌تواند از الان شروع کند و یک پایان عالی داشته باشد.