مدیریت زمان(5)

پدید آورنده : نامشخص ، صفحه 16

فصل پنجم

قدرت تأخیر مثبت

این واقعیتی است که با کُند پیش رفتن، ممکن است بسیاری از فرصت ها از دست برود؛ اما مواردی هم پیش می آید که بیش از حد سریع حرکت کردن، منجر به اشتباه کردن و در نتیجه، باعث از دست دادن زمان می شود.

تأخیر منفی

تأخیر منفی یعنی انجام کار لازمی را به دلایل زیر به تأخیر می اندازیم:

1ـ علاقه نداشتن به کار

2ـ دشمنی

3ـ گمانِ کمال طلبی و بی نقصی کار

تأخیر مثبت

چهار مورد وجود دارد که تأخیر در آن ها درست است و از عوامل صرفه جویی وقت به شمار می آید:

1. زمانی که کار کم ارزش تری را، به خاطر کار پر ارزش تری به تعویق می اندازیم.

2. زمانی که از لحاط عاطفی (احساس خستگی، خشم، ترس و افسردگی) برانگیخته شده اید (زیرا برانگیختگی عاطفی مانع تمرکز و باعث افزایش احتمال اشتباه می شود).

3. هنگامی که برای انجام مؤثر کارها، از کمبود دانش یا مهارتی رنج می برید.

4. وقتی که جهالت های جسمی و روحی شما، اجرای بهینه کاری را غیر ممکن می سازد.

فصل ششم

واگذاری کارها و وظایف

یکی از مهم ترین اصول «مدیریت زمان» و «مدیریت اجرایی»، واگذاری کارهاست به دیگران. وظایفی که دیگران نیز ـ در صورت دارا بودن ویژگی هایی که خواهیم گفت ـ به جای شما می توانند انجام دهند.

با کدامیک از استدلال های زیر در خصوص فواید تفویض امور موافق هستید؟ بلی/ خیر

تفویض اختیار، فشارهای روی مدیریت را آزاد می کند و زمان لازم برای رسیدگی به وظایف مهم را در اختیار مدیریت قرار می دهد (به عبارت دیگر برای وظایف واقعی مدیریت).

تفویض کارها به دیگران کمک می کند تا از دانش متخصصین استفاده شود و تجربه کارمندان به کار گرفته شود.

تفویض امور موجب ارتقا و گسترش توانایی ها، ابتکار، اعتماد به نفس و شایستگی کارکنان می گردد.

تفویض اختیار، اغلب اثر مثبتی در انگیزش و رضایت شغلی کارکنان دارد.

آیا به چند سؤال (و یا همه موارد)، پاسخ مثبت داده اید؟ اگر چنین است، شما با فرضیه ما موافق خواهید بود.

تفویض امور به طور مساوی برای مدیریت و کارکنان سودمند است، بدین معنی که: کارهای یکی را کاهش می دهد و وقت لازم برای وظایف نوع الف فراهم می آورد، و در عین حال فرصت رشد و توسعه برای کارکنان ایجاد می کند (انگیزش).

اگر واگذاری به درستی صورت گیرد، معمولاً با واکنش مثبت کارکنان روبه رو خواهد شد. واگذاری صحیح یعنی «وظایف و اختیارات به دیگری واگذار شود و به همان اندازه نیز مسؤولیت و پاسخ دهی از فرد انتظار رود.»

قواعد واگذاری

چه کاری لازم است انجام شود؟ (جزئیات و ریز موارد)

چه کسی باید آن را انجام دهد؟ (افراد عضو ستاد)

چرا این فرد یا افراد باید آن کار را انجام دهد / دهند؟ (انگیزه ـ هدف)

چگونه کارکنان بایستی آن کارها را انجام دهند؟ (طرح نهایی ـ هدف)

چه موقعی باید کار به پایان برسد؟ (ضرب الاجل)

به هر کارتان نگاهی دوباره بیندازید؛ آیا واقعاً ضروری است که آن را «خودتان» انجام دهید یا دیگری نیز با همان کیفیت می تواند انجام دهد؟

جدول زیر تصویر روشن تری از واگذاری صحیح به شما ارائه می دهد:

فهرست فعالیت ها

تفاوت فوریت و اهمیت

برای شناخت اهمیت زیادتر یا کمتر یک وظیفه و یا فوریت و عدم فوریت آن، چهار حالت می توان برای آن تصور کرد:

به عنوان یک وسیله کاربردی، معنی جدول فوق آن است که:

به کارهای نوع الف، که از «اهمیت» و «فوریت» برخوردارند، باید خودتان فوری رسیدگی کنید (وظایف نوع الف).

وظایفی که خیلی مهم هستند، اما هنوز فوریت ندارند، می توانند تا مهلت مقرر منتظر بمانند، اما بایستی برنامه ریزی شوند. به بیان دیگر، یا وارد فهرست برنامه ها شوند و یا تحت نظر و کنترل شده به دیگری، «واگذار» گردند. (وظایف نوع ب).

وظایفی که خیلی مهم نیستند، اما از فوریت برخوردار می باشند، بایستی به دیگری واگذار شوند و یا این که به ترتیب اهمیتی که دارند، یکی یکی انجام شوند (وظایف نوع ج).

باید خود را از کارهایی که «اهمیت» ندارند دور نگهدارید (داخل سطل بیندازید یا در پوشه بایگانی کنید).

ناتوانی یا اکراه در تفویض اختیارات، بزرگ ترین عاملِ شکستِ بسیاری از مدیران و کارکنان حرفه ای در مدیریت زمان است. پژوهش ها نشان می دهد که در بعضی از شرکت ها، 97% وقت مدیران در روز، صرف «کارهای اجرایی» می شود تا «اداره امور». در یک مطالعه، چنین نتیجه گیری شده است که نیمی از وقت مدیران، صرف اموری می شود که یک منشی، حتی با کارایی بهتری می تواند از عهده انجام آن برآید. از طرف دیگر، بیش از 40% کارهای یک مدیر «باید» به همکاران و کارمندانش تفویض شود. تفویض یکی از مهم ترین راه های صرفه جویی در وقت است.

موانع روانی تفویض اختیار

ترس از دست دادن اقتدار

ترس از اشتباهاتی که روی خواهد داد

ترس از محو شدن

شش کاری که هرگز نباید تفویض اختیار کرد

1. برنامه ریزی یک پروژه کلیدی

2. انتخاب اعضای گروه یک پروژه

3. هدایت تلاش های گروه

4. ایجاد انگیزه در اعضای گروه

5. ارزیابی اعضای گروه

6. پاداش به اعضای گروه

چه زمانی و چه کاری را تفویض کنید

چهار معیار اصلی وجود دارد که تعیین می کند چه زمانی چه کاری واگذار شود:

الف. زمانی که کاری می تواند به طور رضایت بخش توسط فرد دیگری که از شما کمتر دستمزد می گیرد ـ یا میل دارد از شما کمتر بگیرد ـ انجام شود.

ب. زمانی که دانش، مهارت یا تجربه لازم را برای انجام دادن کاری به طور شایسته نداشته باشید.

ج. زمانی که کاری روزمره باشد.

د. زمانی که کاری به رشد افراد کمک می کند.

چگونه مؤثرتر تفویض اختیار کنید؟

با اجرای چند قانون زیر:

ـ تفویض اختیار به فرد مناسب

با تشخیص «میزان پختگی» در فردی که انتخاب کرده اید، شروع کنید. پختگی ربطی به سن یا چرب زبانی ندارد. فرد موردنظر باید دو خصوصیت ذیل را دارا باشد:

توانایی: مهارت، دانش و تجربه ای که شخص در اجرای کارها داراست.

انگیزه: اشتیاق به انجام کار با حداکثر توانایی.

ـ دستورالعمل ها را به طور واضح به او بگویید تا آن چه را که هدف شماست، بفهمد و انجام دهد تا در وقت شما صرفه جویی شود.

ـ کار را مشخص کنید.

ـ قابل دسترسی باشد.

ـ هرگز تصور نکنید کارمند دستورالعمل های شما را فهمیده باشد، مگر آن که آن ها را با کلمات خود برای شما بازگو کند.

ـ در صورت لزوم، حمایت (تشویق/ تجدید اطمینان) نمایید.

ـ پیشرفت کار را هدایت کنید.

فصل هفتم

اوج زمانی فعالیت خود را ارزیابی کنید

گر چه «تفاوت»هایی در بین افراد به خاطر نوع تغذیه و مسائل شخصیتی وجود دارد، اما مطالب ذیل نیز قابل طرح است:

بالاترین سطح فعالیت، معمولاً در صبح رخ می دهد. این سطح از توان و انرژی، دیگر تا پایان روز به دست نخواهد آمد.

بعد از ظهر و به طور مشخص بعد از ناهار ـ دوره عدم فعالیت و رکود شروع می شود. خوردن قهوه زیاد تنها آن را به تأخیر می اندازد.

دومین سطح توان در غروب رخ می دهد و سپس کاهش می یابد و چند ساعت پس از نیمه شب، به پایین ترین نقطه خود می رسد.

مطالب فوق، درباره برخی افراد واقعیت ندارد، اما در مجموع چنین است. مهم شناخت سطح توان خود و تنظیم کارهای نوع الف برای آن زمان و اختصاص کارهای نوع «ج» برای زمان کاهش توان است. هنگامی که غروب انرژی شما بار دیگر تا حدی فزونی می یابد، به وظایف نوع «ب» (کارهای مهم) بپردازید. به جای نبرد با آهنگ بیولوژیکی بدن، چنین رفتار کنید.

کاری را که مستلزم، «تمرکز حواس» است، برای صبح قرار دهید.

زیاده روی در کار، اشتباهات پی در پی را به دنبال خواهد داشت. استراحت های میان کار را «شارژ مجدد» بینگارید، نه هدر دادن وقت. البته مطالعات پزشکی، ده دقیقه استراحت پس از یک ساعت کار را مجاز می شمارد؛ زیرا اثر مطلوب در «ده دقیقه اول» به دست می آید و سپس رو به کاهش می گذارد. بنابراین، در برنامه روزانه خود، استراحت های منظم ولی کوتاه مدت را بگنجانید.

طی پنج روز آینده با استفاده از نمودار زیر سطح نیروی ذهنی و جسمی خود را ثبت کنید. به هر روز یک ورق جداگانه اختصاص دهید.

از مقیاس منفی (5- تا 1-) برای نمره دادن به سطح پایین هوشیاری و انرژی و از مقیاس مثبت (5+ تا 1+) برای نمره دادن به سطح بالای هوشیاری و انرژی استفاده کنید.

خط صفر نمایانگر نقطه میانه است که نه احساس نیرومندی خاصی می کنید، نه احساس بی حالی و سستی به خصوص.

این قضاوت کاملاً باید عینی باشد و بر پایه چگونگی احساس شما در هر ساعت روز بنا شود. جدول را همان طور که در مثال نشان داده شده است، با گذاردن یک علامت × در مستطیل مناسب کامل کنید. هر مربع به معنی یک ساعت است. از زمانی که از خواب بر می خیزید شروع کنید که به حداکثر شانزده ساعت کاری در هر روز و یک دوره زمانی پنج روزه اختصاص یافته است. همین قدر کار کافی است، حتی برای کسی که اعتقاد دارد کار، مقدس است!

همچنین یادداشت برداری از هر گونه فشار زمانی (مثل ضرب الاجل اضطراری) یا سایر شرایطی که میزان ذخیره انرژی شما را کاهش یا افزایش می دهد نیز بسیار مفید است.

پس از چند روز گزارش دهی احتمالاً متوجه سطح اوج انرژی ذهنی و جسمی خود در زمان بخصوصی از روز خواهید شد. این زمان، زمان اوج کار شما محسوب می شود. تا آن جا که امکان دارد، مهم ترین کارهای خود را در این زمان انجام دهید، در حالی که به امور روزمره و متداول تر خود در زمان هایی بپردازید که از نظر ذهنی و جسمی هوشیاری نسبی دارید.

در صورت امکان، هنگامی که کارهای روزمره خود را برنامه ریزی می کنید، مهمترین کارهای خود را به مقاطع زمانی اوج انرژی ذهنی اختصاص دهید؛ یعنی زمانی که از نظر ذهنی و جسمی سرِ حال هستید.

جدول کنترل ساعت حداکثر کارایی

روز اول: (نام روز هفته را بنویسید)

از لحظه ای که از خواب برمی خیزید، شروع به نوشتن کنید، و سپس تا زمان خواب هر 60 دقیقه سطوح انرژی خود را یادداشت کنید.

**زمان شروع=**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| +5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | - |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | - |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | - |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | - |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | - |