

چگونه وقت خود را تنظیم کنیم؟

نویسنده: Conor Hannaway

and Gabriel Hunt

مترجم: برزو فرهی

گروه مدیریت



چکیده

مدیران چگونه روز خود را می‌گذرانند؟ شما روز خود را چگونه سپری می‌کنید؟ هنگامی که در پایان روز دست از کار می‌کشید، آیا می‌توانید بگویید، وقت شما در کجا صرف شده و تا چه اندازه به اهدافی که تعیین کرده بودید، رسیده‌اید؟

در این مقاله کوشش شده تا ضمن بر شمردن دستورالعملهای مؤثر در مدیریت زمان جدولها و برنامه‌های سالیانه، ششماهه، ماهیانه، هفتگی و روزانه به همراه تلف‌کننده‌های وقت و روشهای جلوگیری از آنها برای استفاده بهینه از وقت معرفی شود. بی شک استفاده از وقت آنگاه می‌تواند اثربخش باشد که تنها هدفگذاری برای دستیابی به برخی چیزها مهم شمرده شود و نه آنکه تمرینی برای پرکردن اوقات روزانه باشد.

مقدمه، معرفی و تقدردانی

طرح اطلاع‌رسانی مدیریت و رهبری، در راستای انجام مأموریت‌های خود به منظور معرفی آثار مدیریتی نوین و امکان بهره‌برداری سریعتر اعضای محترم هیئت علمی و مدیران عالی و دانشجویان رشته‌های مدیریت در نظر دارد با همکاری شما عزیزان، این مهم را به گونه‌ای مطلوبتر به انجمن رساند؛ ان شاء...

یکی از مهمترین و جدیدترین مباحث مدیریت، مدیریت زمان است که دانش، نگرش و رفتار مدیران را در جهت بهره‌برداری هرچه مناسبتر از عمر، که والاترین سرمایه انسانی است، ارتقا می‌بخشد.

مقاله‌ای که در پی می‌آید برگرفته از کتاب فنون مدیریت اثر کونر هاناوی و گابریل هانت^۱، که مطالعه آن به همه مدیران توصیه می‌شود، یکی از کاربردی‌ترین مباحث مدیریت زمان است که نویسنده، دستورالعمل‌های چنددی را در اوائل کتاب خویش ذکر کرده است. اگرچه این کتاب برای مدیران غربی طراحی شده اما ما امیدواریم با بهره‌گیری از ساختار آن، بتوانیم دستورالعمل‌های مدیریتی اسلامی را هم در چنین قالب‌هایی به طور کاربردی و علمی، مورد تحقیق و آنگاه در اختیار اهل نظر و عمل قرار دهیم. در تمامی این مراحل نظریات و مطالعات شما یاری‌بخش ما خواهد بود.

تنظیم وقت مدیر

وقت، حیاتی‌ترین منبعی است که مدیران در اختیار دارند. با استفاده مؤثر از زمان است که فعالیتها برنامه‌ریزی، و هدفها تأمین می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که بیش از ۵۰٪ از وقت مدیر صرف فوایدی می‌شود که نتایج مفیدی در بر ندارد. مدیریت موفق زمان دو جنبه دارد: نخستین جنبه، صرف وقت در زمینه‌های نتیجه‌بخش کلیدی پست مدیریت است. جنبه دوم در بردارنده حذف موارد عمده‌ای است که معمولاً وقت هر مدیری را تلف می‌کند.

نش دستور العمل برای به کارگیری مدیریت زمان مؤثر وجود ندارد:

- ۱- از یک سیستم مدیریت زمان استفاده، و بر استفاده از آن پافشاری کنید؛ هیچ سیستمی به عنوان بهترین سیستم وجود ندارد. سیستمی را که با نیازهای شما همخوانی و تناسب داشته باشد انتخاب کنید. ضمانت توفیق، اصرار بر به کارگیری سیستم است.
- ۲- بین اثربخشی و کارایی تمایز قائل شوید: اثربخشی یعنی انجام کارهای درست اما کارایی یعنی انجام کارها به طریق درست. سعی کنید هم کارآ و هم مؤثر باشید.
- ۳- بین کارهای مهم و اضطراری تمایز قابل شوید. ممکن است کاری اضطراری و فوری باشد اما مهم نباشد. شما باید بکوشید حتی الامکان و در اسرع وقت آن را از سر راه بردارید. باید برای انجام کار مهم به اندازه کافی، زمان صرف کرد.
- ۴- سعی کنید بیش از نیمی از وقت خویش را برای وظایف از قبل برنامه ریزی شده صرف کنید یعنی کارهایی که از پیش برنامه ریزی کرده‌اید؛ بدین ترتیب صرف وقت به صورت انفعالی نسبت به وضعیتهای مختلف کاهش خواهد یافت. از فعالیهایی که منجر به حبس شدن خود شما شود (یعنی کارهایی که آنقدر شما را مشغول کند که نتوانید آنها را اولویت بندی نمایید) خودداری ورزید. همچنین خود را درگیر مدیریت بحران نکنید.
- ۵- برنامه‌هایی را برای برخورد با آنچه موجب اتلاف وقتتان می شود طرح ریزی کنید.
- ۶- پیشرفت کار خود را مرتباً مورد بررسی و ارزیابی قرار دهید.

نمونه‌ای از سیستم مدیریت زمان

سیستم مدیریت زمان خود را طراحی کنید. سیستمی که با نیازهای شما مطابقت دارد و با روش انجام کارهای شما متناسب باشد. یک سیستم قابل اجرا، باید شامل برنامه ریزی فعالیت‌های سالیانه، ششماهه، ماهانه، هفتگی و روزانه باشد. همواره وقتی را، هرچند کم، برای برنامه ریزی اختصاص دهید. با استفاده از جدول زمانی وظایف از پیش تعیین شده، حجم زمانی را که برای حوزه‌های نتایج کلیدی صرف می کنید، افزایش دهید.

رهنمودهای ذیل به شما در زمینه برنامه‌ریزی وقت تان کمک می‌کند:

- ۱- فهرستی از وظایف در درون سیستم برنامه‌ریزی مدیریت خویش تعبیه کنید. هر زمان که کار جدیدی پیش آمد، آن را همراه با تاریخ شروع و زمان پایان آن در فهرست کارها وارد کنید. (شکل ۱-۱)
- ۲- کارهای منظم، زندگی را آسانتر می‌کند؛ مثلاً بازکردن و رسیدگی به نامه‌ها را اولین کار هر روز صبح خویش قرار دهید.
- ۳- وقت معینی را برای برنامه‌ریزیهای روزانه و هفتگی خویش اختصاص دهید. بسیاری از مدیران مایلند که برنامه‌ریزی هفتگی هفته آینده خود را به عنوان آخرین کار روز آخر هفته انجام دهند.
- ۴- همیشه اوقات برنامه‌ریزی نشده خود را برای رویارویی با کارهای اضطراری و فوری، مانند ملاقات همکاران، دوستان دانشگاهی و به عنوان یک فرصت مناسب برای فکرکردن اختصاص دهید.

برنامه سالیانه

- ۱- در مورد معیارهای عملکرد با ریاستان به توافق برسید.
- ۲- تقویم فعالیتهای برنامه خود را، که شامل زمان آغاز و پایان همه فعالیت‌های اصلی که در نظر دارید در طول سال آینده انجام دهید، تکمیل نمایید. (شکل ۲-۱) از وسوسه ابتاشتن کارها در نیمه اول سال خودداری کنید.
- ۳- حداقل سالی یک‌بار جدول فعالیتهای تجزیه و تحلیل شغل را تکمیل کنید.*
- ۴- با زبردستان در باره معیارهای انجام کار به توافق برسید.
- ۵- موعدایی را که می‌توانید به بررسی پیشرفت نیازمندیهای شغلی بپردازید، فهرست کنید.

برنامه ششماهه

- ۱- پیشرفت کار را با رئیس و زبردستانان مورد بررسی قرار دهید.

- ۲- در صورت لزوم، حیطة نتایج کلیدی و هدفها را مورد تجدیدنظر قرار دهید.
- ۳- تقویم فعالیتهای برنامه ها را به روز کنید.

برنامه ماهانه

- ۱- در مورد حوزه نتایج کلیدی هر ماه تصمیم گیری کنید.
- ۲- هدفهای آن ماه را اختصاصاً مشخص کنید.
- ۳- فعالیتهای آن ماه را در جهت رسیدن به هدفها زمانبندی کنید. (شکل ۱-۳)

(جدول در صفحه بعد)



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

شکل (۱-۳) - تنظیم برنامه ماهانه

تاریخ.....

فعاليتها	هدفها	حوزه نتايج کلیدی
		۱- _____
		۲- _____
		۳- _____
		۴- _____
		۵- _____
		۶- _____

شیراز: نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

برنامه هفتگی

- ۱- مواردی را که طی هفته گذشته به پایان نرسیده به هفته بعد منتقل کنید.
- ۲- فهرست فعالیتها را به منظور اولویت بندی فعالیتها مورد بررسی قرار دهید.
- ۳- فعالیتها را زمانبندی کنید، در صورت امکان فعالیتهای ناتمام هفته گذشته را در صدر فعالیتهای هفته آینده قرار دهید.
- ۴- زمان برنامه ریزی نشده کافی برای انجام امور اضطراری پیش بینی کنید.

برنامه روزانه

- ۱- دفتر یادداشت روزانه را برای ملاقاتها بررسی کنید.
- ۲- فهرستی از کارهای در دست اقدام تهیه کنید. (شکل ۴-۱)
- ۳- فعالیتهای خود را برای ایجاد آمادگی انجام مهمترین کارها، اولویت بندی کنید.
- ۴- مقداری از وقت خود را به منظور رسیدگی به کارهای اضطراری، ولی غیر مهم، منظور کنید.
- ۵- در صورت لزوم، فعالیتهای غیررسمی مثل اعمال مدیریت با حضور در میان کارکنان را در برنامه خود قرار دهید.

تلف کننده‌های وقت

بیشترین تلف کننده وقت، اختصاص ندادن بیشترین حجم ساعات کاری به حوزه‌های کلیدی کار است. برای از میان برداشتن این مشکل از یک سیستم مدیریت زمان مؤثر استفاده کنید. به هر حال، تلف کننده‌های وقت زیاد دیگری هم وجود دارند. متداولترین آنها به همراه پیشنهادهایی در مورد چگونه برخورد کردن با آنها در زیر آمده است: برخی از آنها به قدری مهم هستند که در دیگر بخشهای این کتاب^۳ به تفصیل در مورد آنها بحث خواهد شد.

۱- گفتگوهای تلفنی

به صدا در آمدن زنگ تلفن به هنگام بهترین اوقات شما در روز، تمرکز شما را از بین می‌برد و رشته افکارتان را پاره می‌کند. اوقاتی را که می‌خواهید با کسی تلفنی گفتگو نکنید از قبل به منشی و یا به مسئول تلفن یادآور شوید. خواسته‌های تلفنی منظم را به بعد موکول کنید و یک سیستم پاسخ به تلفن‌ها برای پاسخگویی در فرصتی از روز، که از اهمیت کمتری برخوردار است، تنظیم نمایید.

۲- مراجعان ناخوانده

هنگامی که چنین افرادی به دفتر شما می‌آیند، از جای خود بلند شوید و به سمت او بروید. مؤدبانه و خیلی سریع با سؤالاتی که پاسخ کوتاه می‌طلبند، جواب دهید. نه خودتان بنشینید و نه به او تعارف کنید که بنشینند. برایش توضیح دهید که مشغول انجام کار مهمی هستید و پیشنهاد کنید که وقت مناسبتری با هم ملاقات کنید و به طرف در بروید.

۳- کاغذ یادداشتهای نامرتب

سیاستتان این باشد که هر یادداشتی را فقط یک بار بررسی، و مرتباً آنها را بایگانی کنید.

۴- تعهدهای بیش از اندازه

یک کارمند مشتاق پرکار، نتیجه‌اش اغلب قبول تعهدهای بیش از اندازه است. با پذیرش کارهای بسیار زیادی که مهم هم نیستند و کمکی هم به شما در رسیدن به اهدافتان نمی‌کند موافقت نکنید. یاد بگیرید که بگویید "نه".

۵- مسافرت و انتظار

از این اوقات برای مطالعه خود استفاده کنید. مسافرت‌های طولانی، همچنین فرصتهای خوبی برای رسیدگی به کارهای عقب مانده است. این اوقات را نیز در جدول برنامه زمانی خود قرار دهید. سیستم مدیریت زمان خود را همراه داشته باشید تا انتظار، به استفاده خوب از وقت‌تان تبدیل شود.

۶- جلسات

فقط در جلسات اصلی شرکت کنید و مطمئن باشید که اینگونه جلسات با روشی مرتب و منظم اداره می‌شود. برای شرکت در جلسه آماده باشید و اصرار داشته باشید که دیگران نیز مثل شما با آمادگی در جلسات شرکت کنند. جلسات را به طریقی مؤدبانه به پایان برسانید.

۷- ارتباطات ضعیف

به هنگام واگذاری کار، یا قرارداد با دیگران، ارتباط ضعیف، باعث اتلاف وقت است. اطمینان حاصل کنید که دیگران می‌دانند که چه کاری، چه وقت، کجا و چرا انجام می‌شود. بررسی کنید تا مطمئن شوید که شما می‌دانید دیگران چه می‌خواهند.

۸- وقت ناشناسی

وقت ناشناسی، دیر شروع کردن و زود تمام کردن یا استراحت‌های طولانی همگی

موجب اتلاف وقت می‌شوند و لازم است که حتماً کنترل شوند.

۹- کمبود انرژی

سطح انرژی اشخاص در طول روز یا هفته افت و خیز دارد. سعی کنید زمانهای قوت و ضعف انرژی خود را مشخص کنید. به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنید که کارهایی که مستلزم انرژی زیاد است در اوقاتی که انرژی فراوان دارید و کارهای منظم را در زمانی که انرژی کم دارید انجام دهید.

۱۰- ضعف جسمی و کمبود تندرستی

وضع بهداشتی ضعیف و ضعف سلامت می‌تواند همه ابعاد زندگی شما را به طور جدی تحت تأثیر قرار دهد. سلامت جسمی و روحی خود را با تمرینهایی برانگیزاننده حفظ کنید. غذا به اندازه و متنوع میل کنید. زمان کافی برای همه ابعاد زندگی، خانواده، دوستان و سایر علائق تخصیص دهید.

تجزیه و تحلیل کار

شما به عنوان یک مدیر ملزم به انجام چهار نوع فعالیت اساسی هستید:

۱- امور فنی تخصص اصلی شما

۲- امور اداری

۳- امور مدیریتی

۴- امور غیر مدیریتی

به عنوان مثال اگر شما مدیر فروش هستید، کارهای فنی شما مذاکره کردن با مشتریان است و امور اداری شما، چک کردن هزینه‌های فروش محصول است. در حالی که کار مدیریتی شما هدفگذاری و تعیین هدفها و ایجاد انگیزه و هدایت افرادتان است. اوقات غیرمولد، شما ممکن است به امور بازرگانی، شخصی، یا در کافه تریا و یا صحبت با همکاران صرف شود. با انجام تمرینات زیر این امور برای شما خیلی واضح و روشن

خواهد شد.

۱- گزارشی از فعالیت سه روز کاری خود را، به طور نمونه از کارهایی که ملزم به انجام آن هستید، تهیه نمایید. امور تکنیکی را با علامت "ت" و امور اداری را با علامت "الف" و امور مدیریتی را با علامت "م" و کارهای غیرمولد را با علامت "غ" مشخص کنید.

۲- به منظور احاطه بر جزئیات چگونگی استفاده از وقت، با استفاده از جدول زمانی پیوست، فواصل ۱۵ دقیقه‌ای را تکمیل نمایید. (شکل ۵-۱) مطمئن شوید که تمام فواصلی را که بین کارتان ایجاد می‌شود پست نمایید. این جدول را هر ساعت یکبار پر کنید.

۳- تعیین کنید که آیا وقت کافی صرف امور مدیریتی و حوزه‌های نتایج کلیدی کارتان کرده‌اید یا خیر؟

۴- مراقب باشید که سنگینی کار شما فقط بر امور مورد علاقه‌تان قرار نگیرد.

شکل (۵-۱) - جدول زمانی

این جدول زمانی باید برای سه روز به طور نمونه پر شود، به منظور دریافت دقیق چگونگی گذراندن وقت تان از این جدول استفاده کنید و آن را در طول روز پر کنید.

	۸/۰۰
	۸/۱۵
	۸/۳۰
	۸/۴۵
	۹/۰۰
	۹/۱۵
	۹/۳۰
	۹/۴۵
	۱۰/۰۰
	۱۰/۱۵
	۱۰/۳۰
	۱۰/۴۵
	۱۱/۰۰
	۱۱/۱۵
	۱۱/۳۰
	۱۱/۴۵
	۱۲/۰۰
	۱۲/۱۵
	۱۲/۳۰
	۱۲/۴۵
	۱/۰۰
	۱/۱۵
	۱/۳۰
	۱/۴۵
	۲/۰۰
	۲/۱۵
	۲/۳۰
	۲/۴۵
	۳/۰۰
	۳/۱۵
	۳/۳۰
	۳/۴۵
	۴/۰۰
	۴/۱۵
	۴/۳۰
	۴/۴۵
	۵/۰۰
	۵/۱۵
	۵/۳۰
	۵/۴۵
	۶/۰۰

اوقات صرف شده: امور فنی (ف).....ساعت امور اداری (الف).....ساعت
 امور مدیریتی (م).....ساعت امور غیر مولد (غم).....ساعت

یادداشتها

- 1- Managing Your Time
- 2- Conor Hannaway and Gabriel Hunt, 'Management Skills Book', England, Gower, 1992, PP.9-19
- 3- Management Skills book



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی