

استفاده ی صحیح از وقت تان

وقت بزرگترین دشمن مدیریت است و تنها منبع ضروری است که هرگز نمیتوانید هر اندازه که بخواهید در اختیار داشته باشید. مثل هر کسی در دنیا (و در سازمان شما) شما ۲۴ ساعت در یک شبانه روز و ۳۶۵ روز در سال زمان در اختیار دارید. با وجود این بهنظر می رسد بعضی مدیران از نظر وقت خیلی در مضیقه اند. هنگام ناهار خوردن کار میکنند و حتی مقدار زیادی از کار را برای انجام دادن به خانه می برند در حالی که به نظر می رسد عده ای دیگر انکار تمام وقت دنیا را در اختیار دارند و بعد از انجام کارشان وقت اضافی برای پرداختن به زندگیشان دارند.

توانایی استفاده از وقت غالباً آن چیزی است که مدیران خوب را از مدیران ضعیف جدا میکند (اگر نمیتوانیم خودمان را سازمان دهیم چگونه میتوان به ما برای سازمان دادن دیگران اعتماد کرد؟) فقط تعداد خیلی از ما آن طور که باید از وقت استفاده میکنیم. در حقیقت اغلب ما تا آنجا که میدانیم میشود از آن استفاده کرد، نمیکیم. به خود اجازه می دهیم به کارهایی بپردازیم که بیشتر مورد توجه خودمان است تا کارهایی که باید منطقاً به آنها توجه کرد. بیشتر از آنچه وقت داریم کار قبول میکنیم و در مقابل مردمی که از ما می خواهند روی مسایلی که خودشان هم می توانند کار کنند کار کنیم، جواب نه نمیدهیم و غیره.

چک لیست های این قسمت کمک میکند که ارزش بیشتری برای وقت تان قائل شوید و متوجه گردید که در حال حاضر آن را برای چه چیزی صرف میکنید (و در کجا ضایع می شود) و به راه های متعددی که باعث میشوند استفاده ی بهتری از آن بکنید توجه کنید. در زمینه ی اصلی این چک لیست ها سه راه پایه ای برای استفاده ی بهتر از وقت وجود دارد.

۱. حذف کردن بعضی از وظایف
۲. کارکردن با کارایی بیشتر
۳. برنامه ریزی برای استفاده از وقت

اغلب نظرات مطرح شده در چک لیستهای زیر عادی به نظر می رسند. ممکن است بیشتر آنها را قبلاً به کار گرفته باشید اما تمام ما میتوانیم باز هم بیشتر از آنها استفاده کنیم.

وقت شما چه ارزشی دارد؟

اکثر مدیران وقت خود را تلف میکنند. هرگز محاسبه کرده اید که هر ساعت یا هر دقیقه از وقت شما چقدر ارزش دارد؟ اگر نه محاسبه ی زیر را انجام دهید (اعداد داخل پرانتز مربوط به مدیری است که حقوقش سالانه ۱۰۰۰۰ پوند است)

۱. حقوق سالانه ی خود را بنویسید (10000)
۲. پاداش یا حق العملی را که دریافت میکنید به آن اضافه کنید (۱۰۰۰۰)
۳. ۲/۵ % حقوقتان را (۱) که سازمان بابت بازنشستگی، بیمه و غیره پرداخت میکند به آن اضافه کنید (۲۵۰)
۴. ۱۰۰ % حقوقتان را به عنوان هزینه های بالاسری (محل کار - تامین گرما و روشنایی، تلفن، خدمات منشیگری و غیره) به آن اضافه کنید (۲۵۰ ۲۰)
۵. تمام مبلغ (۴) را به تعداد روزهای کاری در سال - احتمالاً ۲۳۰ روز - بعد از کسر روزهای تعطیل آخر هفته و روزهای تعطیل تقسیم کنید تا هزینه ی روزانه ی شما به دست آید (۸۸)
۶. هزینه ی روزانه (۵) را به ۸ تقسیم کنید تا هزینه ی هر ساعت شما مشخص شود (۱۱)
۷. در آخر هزینه ی هر ساعت (۶) را برای محاسبه ی هزینه ی هر دقیقه بر ۶۰ تقسیم کنید (۱۸)

هنگام گذراندن وقت با ملاقات کنندگانی که قصد ملاقات آنها را نداشته اید یا شرکت در جلساتی که بی فایده به نظر می رسند دو عدد آخری را به خاطر بیاورید. هر کاری که انجام می‌دهید ببینید با توجه به قیمت بند (V) ارزش صرف وقت را دارد یا خیر.

کنار گذاشتن بعضی از کارها

یکی از راه های استفاده ی بهتر از وقت ، انجام ندادن کارهایی است که نباید انجام شوند. از کارهایی که نباید وقت خود را روی آنها صرف کنید و از کارهایی که کارکنان شما می توانند انجام دهند پرهیز کنید. (چک لیست های مربوط به مدیریت و کار اجرایی و واگذاری به دیگران را ببینید) در اینجا پرسش های کلیدی که باید از خودتان بپرسید ذکر شده اند.

خیر	آری	
☐	☐	۱. آیا شرح وظایف تفصیلی داریم؟
☐	☐	۲. آیا هدفها و اولویت های اصلی خود را می شناسم؟
☐	☐	۳. آیا بهترین راه مرتب کردن کارهایم را برای انجام آنها میدانم؟
☐	☐	۴. آیا دقیقا کنترل کرده ام که هر ساعت کاری ام را در یک هفته ی عادی چگونه صرف کرده ام؟
☐	☐	۵. اگر نه ، آیا آمادگی تهیه ی یک جدول کارنما را دارم که کارهایی را که در هر ساعت از هفته ی آینده انجام خواهم داد روی آن یادداشت کنم؟
☐	☐	۶. آیا به جای صرف وقت برای کار مدیریت آن را روی کار اجرایی صرف میکنم؟
☐	☐	۷. آیا کاری را که باید به دیگران واگذار شود انجام میدهم؟
☐	☐	۸. آیا کارهایی را که نیاز به انجام انها نیست انجام میدهم؟
☐	☐	۹. آیا بخش کافی از وقتم را برای انجام کارهایی که خودم باید انجام دهم صرف میکنم؟
☐	☐	۱۰. آیا روی اهداف و اولویت های اصلی خودم تمرکز دارم؟
☐	☐	۱۱. آیا آنها را به بهترین وجه ممکن پشت سر هم قرار داده ام؟

اگر پاسخ های شما آنهایی نیستند که باید باشند فقط خودتان می دانید که چه باید بکنید.

دیگر وقت خود را تلف نکنید

اگر جدول کارنما (همانطور که در چک لیست قبل پیشنهاد شده) داشته باشید به زودی متوجه میشوید وقت شما کجا تلف می شود.

۱. در اینجا بعضی از راه های معمول تلف شدن وقت ذکر شده اند . سه راه که بیشترین مشکل را برایتان ایجاد میکنند تیک بزنید.
- ملاقات با افرادی که قصد دیدن آنها را ندارید
- تلفن های بی مورد
- مسایل سایر مردم
- احوالپرسیها
- جلسات بی فایده
- مسافرت کردن
- خواندن یا نوشتن زیاد مطالب غیر مربوط
- تهیه ی پیش نویس / اصلاح پیش نویس ها ، یادداشتها و غیره

- به تعویق افتادن انجام کارهای مشکل یا خسته کننده
 - گم شدن اسناد ضروری
 - رفع اشتباهات کار قبلی
 - سایر راه ها را ذکر کنید
- ☐

میتوانیم برای چند راه اول دیگران را سرزنش کنیم اما در مورد بقیه خودمان مقصریم. چه کاری باید انجام دهیم تا وقت ما تلف نشود؟ در زیر پیشنهادهایی در بخشهای ۲ تا ۵ ذکر شده اند. آیا مایلید بعضی از آنها را به کار گیرید، یا اگر قبلا استفاده میکرده اید بیشتر از آنها استفاده کنید؟

۲. مراجعان

- از منشی یا معاون خود بخواهید با مراجعان صحبت کند
 - بیشتر پاسخ نه بدهید (البته مودبانه)
 - یک اتاق خالی برای پنهان شدن جهت انجام کارهای خیلی مهمتان پیدا کنید
 - به مردم تفهیم کنید که درچه مواقعی آماده ی دیدن آنها هستید ودرچه مواقعی نمیتوانید آنها را ببینید
 - با قرار قبلی افرادی را که لازم است ملاقات کنید
 - کارکنان خود را تشویق کنید با مشکل به شما مراجعه نکنند مگر اینکه قبلا راه حل های ممکنه را بررسی کرده بایند
 - به جای دیگران فکر نکنید
 - در بحث یا مکالمه راجع به نکات حساس صحبت کنید
 - پس از گرفتن نتیجه سریعاً بحث یا مکالمه را خاتمه دهید
 - از منشی خود بخواهید به تلفن ها پاسخ دهد
 - در روز وقت مشخصی را برای تلفن زدن / جواب دادن به تلفن تعیین کنید
 - هنگام صحبت با تلفن سریع و قاطع باشد و سعی کنید به جای نشستن بایستید
 - شگرد خاصی برای پایان دادن به گفتگو داشته باشید مثلاً بگویید من هر لحظه منتظر تلفن محرمانه ای هستم یا باید در جلسه ای شرکت کنم بنابراین نمیتوانم از شما خواهش کنم بنشینید
 - زمان احوالپرسی را به حداقل برسانید
- ☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

۳. جلسات

- بدون هدف تشکیل جلسه ندهید
 - قرارجلسات بعدی را اگر موردی طرح در انها ندارید لغو کنید
 - هیچ وقت بدون اینکه بدانید چه انتظاری از جلسه دارید وارد آن نشوید
 - اگر مسئول جلسه هستید سعی کنید شرکت کنندگان وقت را تلف نکنند
 - اگر مسئول نیستید وقت دیگران را تلف نکنید
 - اگر حضور شما در کمیته ها لزومی ندارد در آنها شرکت نکنید (چک لیست های مربوط به شرکت در جلسات را ببینید)
- ☐
☐
☐
☐
☐
☐

۴. مسافرت کردن

- به جای مسافرت کردن کار را با تلفن یا مکاتبه انجام دهید
 - از فرد دیگری بخواهید به جای شما به مسافرت برود
 - از طرف مقابل بخواهید به محل کار شما بیاید
- ☐
☐
☐

- اگر باید بروید با برنامه ای حساب شده بروید ☐
- اگر بتوانید هنگام مسافرت کارهای عقب مانده را انجام دهید یا استراحت کنید مفید تر خواهد بود و کمتر خسته خواهید شد ☐

۵. طرز انجام کار

- به یک نفر آموزش لازم را برای تشخیص نامه هایی که ارزش توجه شما را دارند بدهید ☐
- مطالبی از بخشنامه ها را که به کار شما مربوط نمیشود نخوانید ☐
- از یکی از کارکنانتان بخواهید مطالب مهم را برای شما خلاصه کند ☐
- از کارکنانتان بخواهید که یاد داشت ها و غیره را مختصر بنویسند ☐
- تمام نوشته ها را با دقت یکسان نخوانید. روش مرور سطحی و ندیده گرفتن بعضی مطالب را یاد بگیرید. ☐
- یک متن را وقتی به دقت مطالعه کنید که مطمئنید ارزش آن را دارد ☐
- اگر کار با یک مکالمه ی تلفنی انجام میشود نیازی به نوشتن ندارد ☐
- وقتی دست نوشته کافی است یاد داشت را تایپ نکنید ☐
- در هامش نامه هایی که دریافت میکنید پاسخ آنها را نوشته به فرستنده بفرستید و در صورت لزوم یک کپی از آن را تهیه کنید ☐
- اگر تهیه ی پیش نویس در دسترس دارد از دیکتافون جیبی (pocket Dictaphone) یا پردازنده ی کلمات (word processor) استفاده کنید ☐
- کار امروز را به فردا موکول نکنید. پس از انجام کار ببینید تا چه حد احساس راحتی میکنید ☐
- زمان مشخصی را برای اتمام کارهایی که نگران آنها هستید تعیین کنید ☐
- زمان اتمام کار را به سایر افراد اعلام کنید تا بدین طریق وادار شوید کار را در زمان تعیین شده به پایان برسانید ☐
- سیستم بایگانی داشته باشید و هر چیز را در جای خودش بایگانی کنید ☐
- اجازه ندهید توده ای از کاغذروی میزتان جمع شود. آنها را رد کنید (حتی اگر توی کاغذخردکن بریزید) ☐
- در مورد پیش بینی زمان انجام کار واقع بین باشید ☐
- در انجام کارها عجله نکنید تا باعث اشتباهاتی نشود که در آینده آزارتان دهد ☐
- بیشتر از توان خود کار به عهده نگیرید ☐
- برای انجام کارهای خود برنامه های روزانه و هفتگی داشته باشید ☐

توجه : اگر چندین پیشنهاد جالب دارید عاقلانه نیست که تمام آنها را یک مرتبه ارائه کنید بلکه هر هفته یکی یا دوتا از آنها را مطرح کنید.

برنامه ریزی برای استفاده از وقت

مثل هر منبع گران دیگر برای وقت نیز باید برنامه ریزی شود. تصمیم دارید فردا، هفته بعد، یا ماه بعد چه کاری انجام دهید. ممکن است در موقعیتی نباشید که لازم باشد برای زمانی طولانی فکر کنید اما حداقل در شروع هر روز باید بدانید آن را چگونه خواهید گذراند. کدامیک از نظرات زیر را قبلا به کار گرفته اید یا مایلید امتحان کنید؟

خیر	آری	
☐	☐	۱. آیا دفتری برای اینکه تاریخ جلسات و ملاقاتهای روزهای بعد را در آن یادداشت کنید دارید؟
☐	☐	۲. آیا بین دوروز کاری اوقاتی را صرف فکر کردن راجع به موارد زیر میکنید؟
☐	☐	• روز بعد میخواهید روی چه چیزی کار کنید؟
☐	☐	• میخواهید به چه چیزی برسید/ چه چیزی را کامل کنید؟
☐	☐	۳. آیا برنامه ی کاری مدونی دارید؟
☐	☐	۴. آیا برنامه را در جایی میگذارید که جلو چشم شما باشد؟
☐	☐	۵. آیا در برنامه ی شما مشخص شده است که اگر کارهای با اولویت را زودتر از زمان مقرر به انجام برسانید چه کاری میتوانید یا باید انجام بدهید؟
☐	☐	۶. آیا برنامه ی نوشته شده ی شما به شکل یک جدول زمانی هست که روز را به قسمت های ۱۵ تا ۳۰ دقیقه ای تقسیم کرده و نشان دهد در هر قسمت چه باید بکنید؟
☐	☐	۷. آیا در برنامه اوقاتی را برای انجام کارهای غیر قابل پیش بینی در نظر گرفته اید؟
☐	☐	۸. آیا فکر میکنید بعضی کارها را در ساعات معینی از روز بهتر انجام میدهید؟
☐	☐	۹. آیا میدانید چه مدتی را میتوانید برای یک کار به خصوص (مخصوصا یک کار خلاق) اختصاص دهید؟
☐	☐	۱۰. آیا اوقاتی را به فکر کردن اختصاص میدهید؟
☐	☐	۱۱. آیا در پایان هر روز برنامه ی خود را دوره میکنید تا ببینید چه کارهایی انجام شده است و چه کارهایی باید در روز بعد (بعدا) ادامه یابد؟
☐	☐	۱۲. آیا از دوره کردن برنامه متوجه میشوید زمانی که برای انجام امور تخمین زده اید تا چه اندازه واقعیت دارد و چه عواملی باعث شده اند آنچه را برنامه ریزی کرده اید نتوانید انجام دهید؟
☐	☐	۱۳. در روزیهای که تمام کارتان را طبق برنامه انجام میدهید تشویق مختصری میشوید؟
☐	☐	۱۴. آیا برایتان مفید خواهد بود که برنامه ای (نه چندان مفصل) برای کارهایی که باید در هفته / ماه / فصل بعد انجام دهید تهیه کنید؟
☐	☐	۱۵. آیا مفید خواهد بود از بعضی کارکنانتان بخواهید برنامه ی روزانه ی خودشان را تهیه کنند؟

پیشنهاد: به خاطر داشته هر روز که می گذرد فرصت کمتری برای انجام کارهایی که دلتان می خواهد انجام دهید باقی می ماند. اجازه ندهید دیگران وقت شما را تلف کنند یا خودتان وقت تان را تلف کنید.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی