

مدیریت زمان

■ مهندس سیدرضا علوی

کارشناس نرم‌افزار

s_r_alavi@yahoo.com

از زمان باشیم.

عملکرد روزانه ما چگونه است؟

انجام دادن چندکار در آن واحد، مسئله‌ای است که همواره ما را با کمبود زمان روبرو می‌کند. ما می‌توانیم به راحتی وقت زیادی را صرف کارهای تکراری روزانه (مانند خواندن پیام‌های الکترونیکی) کنیم. اما مسلماً این کار به قیمت انجام نشدن کارهای مهم و مولد دیگر تمام می‌شود. در حال حاضر، شما چگونه ساعات کاری خود را تقسیم می‌کنید؟ آیا کارها اولویت‌بندی می‌شود (به طوری که بتوانیم ابتدا امور مهم و ضروری را انجام دهیم)؟ یا این که ترجیح می‌دهیم در درجه اول کارهای خوشایند را انجام دهیم؟ آیا تماس‌های تلفنی حواس ما را پرت می‌کند، یا برای پرداختن به اینگونه امور سیستم خاصی داریم؟ آیا در طول روز زمان زیادی از وقت ما به هدر می‌رود؟

وقت ما چقدر ارزش دارد؟

محاسبه این که زمان برای ما چقدر ارزش دارد و چه مقدار از آن به طور مؤثر مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، یک کار بسیار ضروری است. با استفاده از فرمول ذیل می‌توان محاسبه کرد هر ساعت و هر دقیقه از زمان کاری چقدر ارزش دارد. سپس با استفاده از نتایج به دست آمده، هزینه نسبی انجام هر یک از کارهای روزانه برآورد می‌شود. با توجه به نتایج این تجزیه و تحلیل می‌توان تصمیم گرفت که مثلاً ملاقات‌های کاری را خود تنظیم کنیم، یا اینکه بهتر است این کار را به دستیار خود واگذار نماییم. هنگام انجام کارهای مختلف باید دید که کدام یک قابل واگذاری است (مثلاً کارهای تکراری روزمره را

مقدمه

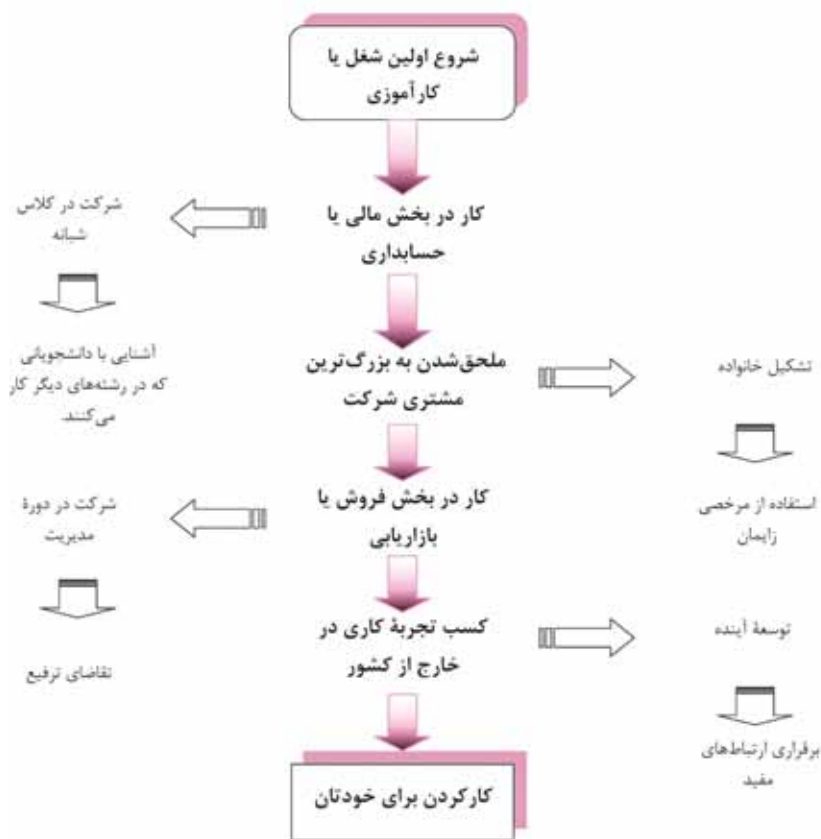
همه ما، چه در منزل و چه در محیط کار، نیاز داریم وقت خود را تنظیم کنیم. ترتیب انجام کارهای روزانه تأثیر چشمگیری بر کمیت و کیفیت آنچه که از زندگی به دست می‌آوریم، دارد. اغلب مردم در تنظیم وقت خود موفق هستند و این موفقیت باعث می‌شود زمان کاری پرباری داشته باشند و از اوقات فراغت خود لذت بیشتری ببرند. همه ما می‌دانیم که زمان ارزش زیادی دارد و افراد و واحدهای مختلف یک سازمان مسئولیت زیادی در قبال استفاده صحیح از آن دارند. هر سازمان اهداف از پیش تعیین شده‌ای دارد که تأخیر در تحقق آنها، زیان‌هایی در پی خواهد داشت. فرهنگ هر سازمان تأثیر بسیاری بر چگونگی استفاده کارکنان از زمان دارد. متأسفانه تصور اکثر افراد این است که صرف ساعات زیاد برای یک کار مساوی است با سخت کار کردن.

اگر محل کار را سر ساعت ترک کنیم، دیگران تصور می‌کنند که مسئولیت‌های خود را به خوبی انجام نمی‌دهیم. واقعیت این است که صرف ساعات زیاد اغلب باعث افت کارایی و اثربخشی وظایف می‌شود.

شیوه استفاده از زمان به عادت‌های ما بر می‌گردد. بنابراین، باید کمی وقت صرف کنیم تا بیاموزیم چگونه می‌توان این عادت‌ها را بهبود بخشید. با این کار، می‌توان فشار کار را کنترل کرد و وقت بیشتری به مسائل مهمتر اختصاص داد.

بیشتر افراد به فرصت‌هایی که در هر روز کاری آنها به هدر می‌رود، توجهی ندارند. یکی از راه‌های استفاده بهینه از زمان، بررسی این نکته است که در حال حاضر چگونه از وقت خود استفاده می‌کنیم. بعد از یافتن پاسخ این سؤال بهتر است به دنبال راه‌های دیگری نیز برای استفاده مؤثر





نمودار ۱. تهیه روندنمای شغلی

بهتر است به کارکنان زیردست واگذار کنیم، چراکه هزینه زمان یک مدیر برای سازمان بسیار بیشتر از هزینه زمان کارکنان است).

محاسبه ارزش زمان

برای محاسبه ارزش هر دقیقه از زمان کاری، حقوق سالانه خود را در ۱/۵ (هزینه‌های سربار) ضرب کنید و بعد حاصل ضرب را بر تعداد ساعات کار در سال (تعداد ساعات کار در هفته، ضرب در تعداد هفته در سال) تقسیم کنید. سپس رقم به دست آمده را بر ۶۰ تقسیم کنید.

$$\text{هزینه بر حسب ساعت} = \frac{1/5 \times \text{حقوق سالانه}}{\text{تعداد ساعات کار در سال}}$$

$$\text{هزینه بر حسب دقیقه} = \frac{\text{هزینه بر حسب ساعت}}{60}$$

فرایند مدیریت زمان

۱. تعیین اهداف

تا زمانی که ندانید برای فردا چه اقدامی انجام خواهید داد، برای امروز نیز نمی‌توانید تصمیم‌گیری کنید. برای استفاده بهتر از زمان، برنامه‌ای موفق خواهد بود که در آن اهداف آینده مشخص شده باشد. در تعیین اهداف کلی، لازم است که اهداف بلندمدت شخصی و کاری نیز در نظر گرفته شوند. البته در کوتاهمدت ممکن است یک کار شخصی (مانند تشکیل خانواده) به طور موقت بر سایر اهداف بلندمدت (مانند تأسیس یک شرکت) ارجحیت پیدا کند. اهداف خود را بنویسید و بعد آنها را به اهداف کوتاهمدت، بلندمدت، شخصی و کاری

گوناگون باشد؛ و بالاخره برای رسیدن به هر یک از اهداف خود یک جدول زمانبندی تدوین و مهلت رسیدن به هر یک را در آن قید کنید.

۲. برنامه‌ریزی برای اهداف شغلی

برای اینکه اهداف خود را راحت‌تر به دست بیاورید، باید برنامه‌ریزی کوتاه و درازمدت شغلی داشته باشید و آن را در برنامه‌های روزمره خود لحاظ کنید. نوشتن تجربیات، مهارت‌ها و ویژگی‌های تحصیلی و حرفه‌ای نیز می‌تواند مفید باشد. علاوه بر کار حرفه‌ای، انجام کارهای خانه

تقسیم‌بندی کنید. سپس ببینید آیا این هدف‌ها واقع‌بینانه هستند، یا خیر. مثلاً با اینکه همه افراد از خصوصیات بدنی خاصی برخوردار هستند، ولی هر زمان که بخواهند می‌توانند مهارت‌های جدیدی نیز یاد بگیرند. ببینید برای رسیدن به اهداف مورد نظر به کدام مهارت‌ها احتیاج دارید. دیگر دوران این طرز فکر که یک شغل برای تمام عمر کافی است به سرآمده و برای این که بتوانید شغل خود را حفظ کنید، لازم است خود را همواره از جهت اطلاعات و مهارت به‌روز نگه دارید. به عبارت دیگر، اهداف شغلی شما می‌تواند

یا نگهداری از نوزادان نیز می‌تواند به شما تجربه ارزشمندی در زمینه مدیریت بدهد. با نگاه به مهارت‌ها و تجربیاتی که مکتوب کرده‌اید، اکنون فهرستی از مشاغلی را که به آنها مربوط می‌شود، تهیه کنید (نمودار شماره ۱).

۳. تعیین اولویت‌ها

پس از آنکه فهرست اهداف کوتاه و بلندمدت حرفه‌ای خود را تهیه کردید لازم است که آنها را به ترتیب اولویت مرتب کنید. تحقق هر هدف

بزرگ مستلزم انجام چند کار کوچک‌تر است. از میان این کارها مهم‌ترین آنها را شناسایی و به آن رسیدگی کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید:

■ ممکن است اولویت‌های کارفرما با اولویت‌های شما یکی نباشد.

■ اولویت‌ها تغییر می‌کنند. شاید لازم باشد در آغاز هر روز آنها را دوباره ارزیابی کنید.

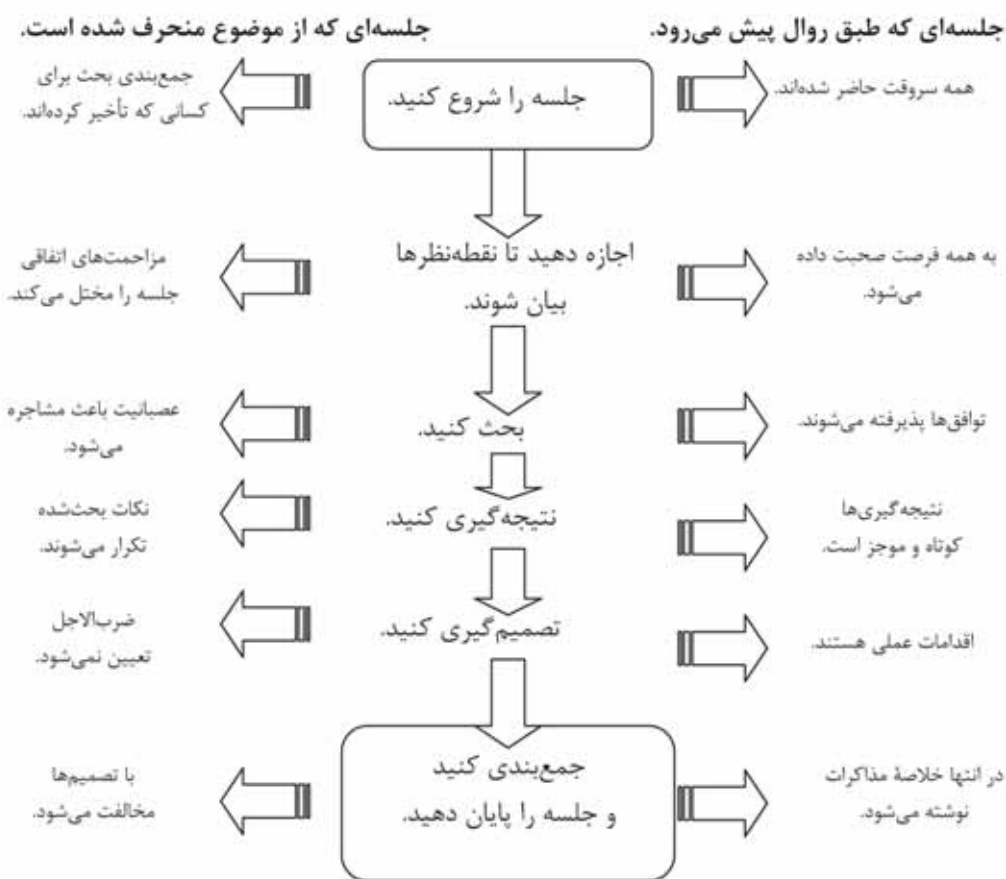
■ هر قدر که به اهداف خود نزدیک‌تر می‌شوید، تمرکز بر اقداماتی که در دست اجرا دارید اهمیت

بیشتری پیدا می‌کند.

تجزیه و تحلیل وظایف

از کلیه اهداف و وظایف جاری، آینده و روزمره خود فهرستی تهیه کنید. آنها را به سه گروه تقسیم کنید (نوع الف، ب و پ):

- نوع الف: وظایف مهم و فوری؛
- نوع ب: وظایفی که یا مهم هستند و یا فوری؛
- نوع پ: وظایفی که نه مهم و نه ضروری هستند. اگر در تقسیم‌بندی وظیفه خاصی شک دارید،



نمودار ۲. اولویت‌بندی وظایف

تاریخ	صبح	عصر
شنبه		
یکشنبه		
دوشنبه		
سه‌شنبه		
چهارشنبه		
پنج‌شنبه		
جمعه		

جدول ۱. ثبت و تنظیم برنامه‌های کاری

برنامه‌ریزی و سازماندهی دقیق اوقات کاری، (مانند ملاقات‌ها و تعهدات) نقش مهمی در اثربخشی و موفقیت شما برای رسیدن به اهداف تا حد قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌دهد.

ابزارهای مختلف کاغذی و الکترونیک (مانند انواع تقویم و دفترچه یادداشت‌های الکترونیک) استفاده کنید.

ثبت کارهایی که باید در روزهای آتی انجام شوند برای ثبت برنامه‌های آینده می‌توان از جدولی



نمودار ۳. برقراری تعادل میان وظایف روزانه

فهرست

۱.
۲.
۳.
۴.
۵.
۶.
۷.
۸.
۹.
۱۰.
۱۱.
۱۲.
۱۳.
۱۴.

آن را جزو نوع «پ» محسوب کنید یا اصلاً آن را در نظر نگیرید (نمودار شماره ۲).

بررسی عملکرد

تا آنجا که ممکن است درباره شغل فعلی خود صادق باشید. چقدر از وقت شما صرف کارهایی می‌شود که نباید در آن لحظه انجام بدهید؟ اهدافی که برای یک روز کاری تعیین کرده‌اید، تا چه حد تحقق پیدا می‌کنند؟ اگر فرضاً هر روز ۱۰ هدف برای به دست آوردن دارید (که ممکن است شامل کارهای معمولی، روزمره، فوری و پیچیده باشد) کدام یک را در اولویت قرار می‌دهید؟

روز کاری خود را بررسی کنید و ببینید کدام کارها روزمره، کدام یک جزو کارهای جاری، میان‌مدت یا درازمدت هستند و کدام یک جزو کارهای مهم و فوری هستند. بدون توجه به سمتی که در سازمان دارید،

مشابه جدول شماره ۱ استفاده کرد. توصیه می‌شود که به جای برنامه‌ریزی روزانه یک برنامه هفتگی تهیه کنید. بدین ترتیب که ابتدا فهرست کارهای خود را که تهیه کرده‌اید، در سمت چپ به ترتیب الف، ب و پ از بالا به پایین یادداشت نمایید سپس آنها را در روزهای هفته جدول پخش کنید.

نکته‌هایی که باید به آنها توجه کرد

۱. برنامه‌ریزی برای یک روز کاری

یک روز کاری باید شامل وظایف گروه الف، ب و پ باشد. تعدادی از وظایفی که واقعاً در یک روز کاری می‌توانید انجام بدهید را انتخاب کنید. این روز کاری نباید مثلاً ۲۰ ساعت باشد. این سه نوع وظیفه را طوری تقسیم کنید که هر ساعت مشغول انجام یک نوع از آنها باشید، نه اینکه اول از یک نوع شروع و بعد به سراغ نوع دیگر بروید. از این طریق می‌توانید خستگی انجام وظایف جدی‌تر را با انجام کارهایی که جدید کمتری می‌خواهند، جبران کنید (نمودار شماره ۳).

۲. ایجاد تعادل در تقاضا

دریافت مستمر اطلاعات جدید باعث می‌شود اولویت‌هایی که تعیین کرده‌اید، مدام دستخوش تغییر شود. ممکن است دریافت اطلاعات جدید اهمیت یا فوریت یک کار را تغییر دهد و حتی باعث شود که آن کار از فهرست کارهای مهم حذف گردد. بنابراین، ضرورتی ندارد که مثلاً برای جلسه‌ای که تاریخ برگزاری آن سه روز به تأخیر افتاده، امروز گزارش تهیه کنید. زمانی که اطلاعات جدیدی دریافت می‌کنید، سرعت اولویت‌ها را دوباره ارزیابی کنید.

۳. واقع‌بینی

پذیرفتن کارهای بیش از حد توان و جاه‌طلبانه می‌تواند در فرد ایجاد اضطراب کند. بنابراین، درباره‌ی توان خود و مقدار کاری که می‌توانید در یک مدت زمان معین انجام دهید، واقع‌بین باشید.

پذیرفتن کار زیاد، نه به نفع شما خواهد بود و نه به نفع همکاران شما. سعی کنید ظرفیت‌های خود را بشناسید و کارهایی را که نمی‌توانید با موفقیت انجام دهید، نپذیرید.

به همین ترتیب در مورد دیگران نیز واقع‌بین باشید و بیش از حد توان از آنها انتظار نداشته باشید. اگر از همکاران بیش از حد انتظار داشته باشید، ناتوانی آنها در انجام کارهای محوله، شما و آنها را نیز خسته و دل‌سرد خواهد کرد. پس از شناخت ظرفیت خود و همکاران، بهتر است سطح توقع خود را بالا ببرید.

گاهی لازم است انسان تحت شرایط سخت قرار بگیرد تا از کسب موفقیت احساس پیروزی و لذت کند.

■ زمانی که صرف برنامه‌ریزی می‌شود، هرگز به هدر نمی‌رود؛ بلکه در درازمدت موجب صرفه‌جویی در وقت می‌شود.

■ برای اینکه دچار خستگی مفرط نشوید، سرعت خود را برای یک عمر کار تنظیم کنید؛ نه فقط برای یک روز.

■ مدیریت زمان یعنی انجام کارها به طور مؤثر و نه با شتاب.

۴. ارزیابی الگوهای رفتار کاری

هر فرد از لحاظ توان فکری و بدنی دارای ویژگی‌های خاصی است؛ برای مثال ممکن است در ساعاتی از روز در اوج توان فکری و بدنی باشد

و در ساعاتی دیگر توان او کاملاً تحلیل رفته باشد. سعی کنید با این ویژگی بدن خود آشنا شوید و از این طریق کار خود را با راحتی بیشتری انجام دهید.

انجام کارهای سخت و پیچیده باید به زمانی که در اوج توان فکری و بدنی هستید، موکول شوند. برای مثال، اگر شما از آن دسته افرادی هستید که صبح زود سرکار می‌روید و بعد از ظهرها ورزش می‌کنید، باید وظایف نوع «الف» خود را حتماً اول روز انجام دهید. از طرف دیگر اگر نمی‌توانید قبل از ساعت ۹ بیدار شوید وظایف نوع «الف» خود را نزدیک ظهر یا اوایل بعد از ظهر انجام دهید.

۵. انجام کارهای ناخوشایند

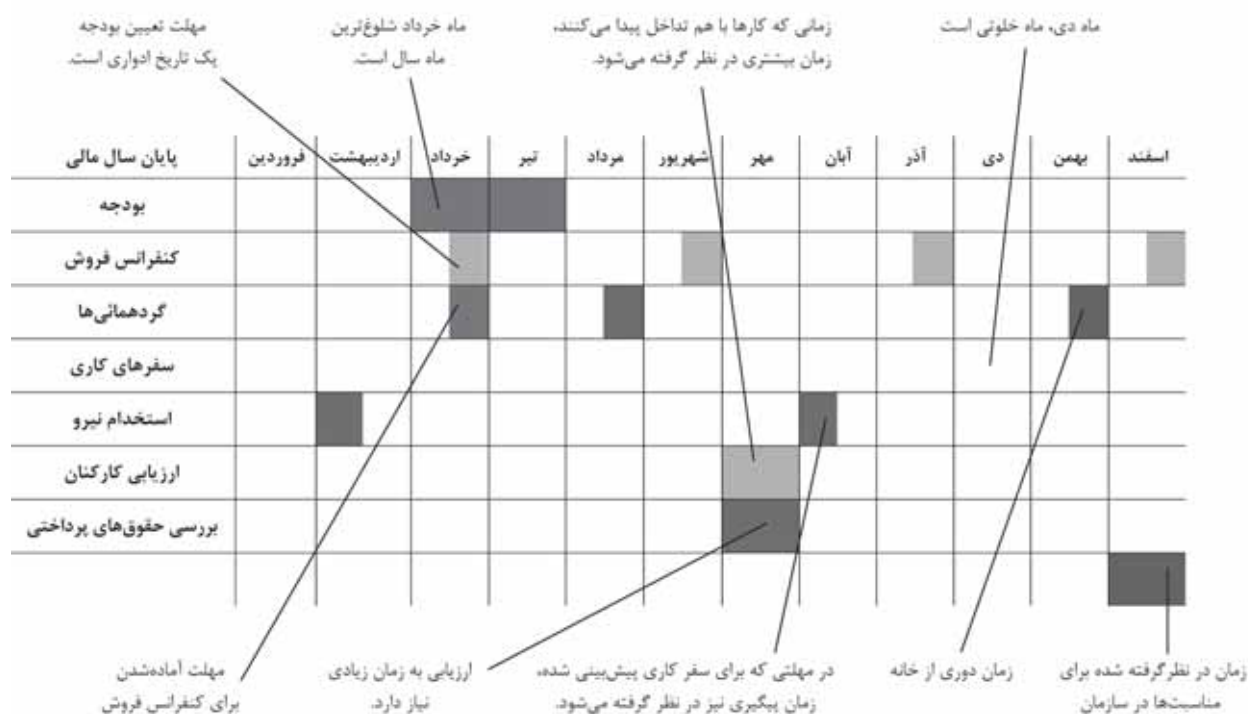
هر فردی از عهده‌ی کار خاصی برمی‌آید. ممکن است کاری مانند مواجهه با یک مشتری سرسخت که انجام آن برای شما ناخوشایند است، برای همکار شما رغبت برانگیز باشد.

از انجام کارهای ناخوشایند چیزی عاید شما نخواهد شد. بنابراین، اگر می‌توانید کار را به همکار دیگری واگذار کنید.

زمانی که هیچ چاره‌ای ندارید، انجام کارهای ناخوشایند را به زمانی موکول کنید که از لحاظ ذهنی در وضعیت مثبتی هستید. انجام این قبیل کارها را به آخر روز، یعنی زمانی که خسته هستید، و همین‌طور به لحظات آخر موکول نکنید.

۶. برنامه‌ریزی درازمدت

بعضی از کارها را نمی‌توان بعد از انجام دادن، از فهرست اصلی حذف کرد. بعضی کارها به طور ادواری باید تکرار شوند. تهیه و ارسال سفارش‌های سالانه برای مشتریان از این قبیل کارها هستند. برای انجام کارهای ادواری درازمدت، لازم است



نمودار ۴. برنامه‌ریزی درازمدت

فوری بسرعت اقدام کنید (البته در هر روز، زمانی هم برای بررسی نامه‌های غیرفوری اختصاص دهید). در صورتی که باید برای یک نامه، اقدامی نیز انجام دهید، آن را در فهرست کارهای در دست اقدام بگذارید. آن دسته از نامه‌ها و مدارکی که احتیاج ندارید و یا اقدامات مربوط به آنها را انجام داده‌اید، دور بیندازید.

رسیدگی به پرونده‌ها

برای رسیدگی به پرونده‌ها و مکاتبات وارده وقت صرف کنید. منظم باشید و برای اینکه میز کارتان همیشه تمیز باشد از سیستم نمودار شماره ۵ پیروی کنید.

راه‌های بالابردن بازده ضریب موفقیت اجرای برنامه‌ها

۱. مرتب کردن دفتر کار

سازماندهی محل کار می‌تواند عملکرد شما را به طرز محسوسی ارتقا دهد. از میزکار شروع کنید و به شکلی آن را منظم کنید که با جمع‌شدن انبوهی از کاغذ چیزی در آن میان گم نشود. سپس سراغ کشوی پرونده‌ها و کمد کتابها بروید و همزمان محیط اطراف خود را نیز مرتب کنید.

۲. مرتب کردن اوراق کاغذی

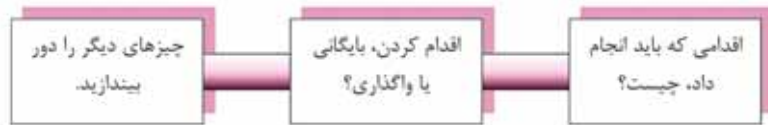
سیستمی ایجاد کنید که به وسیله آن از دریافت تمام نامه‌های وارده مطلع شوید. درباره نامه‌های

علاوه بر فهرست کارهای کوتاهمدت، یک نمودار دیواری نیز از کارهای درازمدت تهیه کنید. در این نمودار می‌توانید کارهایی را که باید تکرار شوند، با رنگ‌های روشن مشخص کنید. با یک نگاه به این نمودار می‌توانید ببینید که مشغله کاری شما چقدر است و متناسب با آن برنامه‌ریزی کنید (نمودار شماره ۴).

۷. برنامه‌ریزی سالانه

کارهای ادواری را (مانند مثال نمودار شماره ۱) روی نمودار دیواری رسم کنید. با رنگ‌های مختلف زمان مورد نیاز برای انجام آنها را مشخص کنید. اگر دو یا چند کار تداخل داشته باشند، از این طریق می‌توانید پیشاپیش زمان انجام آنها را تغییر دهید.

است. به آنها کمک کنید تا مهارتشان را در مدیریت زمان ارتقا دهند و یا ببینید چگونه می‌توان حجم کارشان را کاهش داد.



نمودار ۵. رسیدگی به پرونده‌ها

۵. کسب اطلاعات به روز

با گذشت زمان، کارایی اطلاعات تغییر می‌کند. اخبار امروز، فردا بخشی از تاریخ خواهد بود. بنابراین، مرتبط بودن مطالب با موضوع تابعی از زمان است. بعضی افراد معتقدند چیزی که امروز بی‌فایده و بدون استفاده است، شاید بعدها به کار بیاید و به همین دلیل همه اطلاعات را ذخیره می‌کنند. به هر حال، به خاطر داشته باشید که معمولاً پردازش اطلاعات مکتوب به فضا و زمان زیادی نیاز دارد. بنابراین، قبل از ذخیره مطالب مرجع ارتباط آن را با کار خود

کار خود بی‌انگیزه شده‌اند، عدم استفاده مؤثر و مناسب از زمان است. عوامل دلسردی عبارتند از:

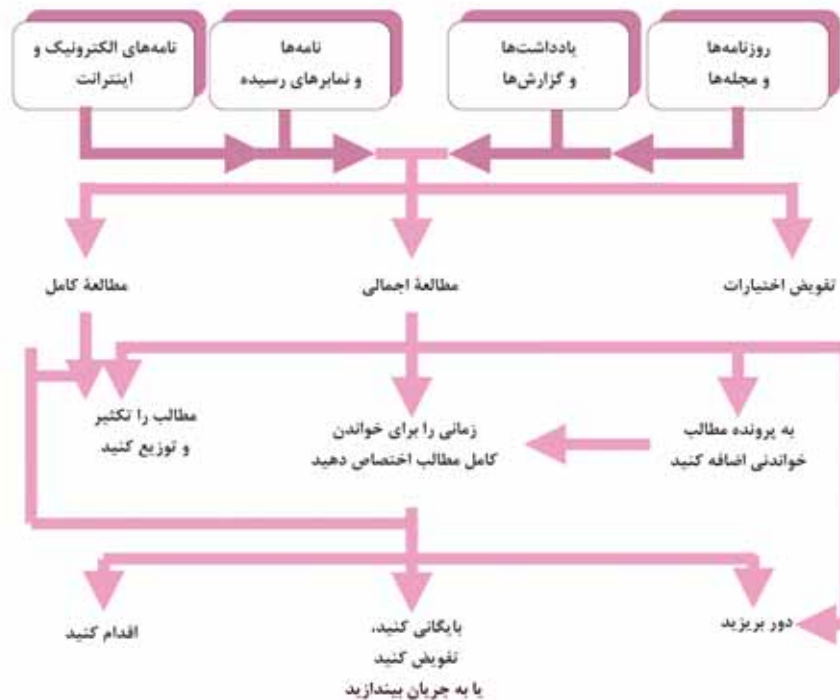
- افراد کار زیادی برای انجام دادن ندارند. در این صورت کار را در کل سازمان تقسیم کنید تا مطمئن شوید همه افراد به اندازه کافی مشغله کاری دارند؛
- افراد ناراضی و سرخورده هستند، چون به کاری که انجام می‌دهند علاقه ندارند. برای ایجاد یک برنامه کاری مطلوب‌تر با آنها گفتگو کنید؛
- افراد احساس می‌کنند که فشار کاری آنها زیاد

۳. گزینش اطلاعات

افراد، هر روز در محیط کار اطلاعات بسیاری دریافت می‌کنند که پردازش آنها به وقت زیادی احتیاج دارد. ابداع یک سیستم مناسب، کمک می‌کند تا به همه اطلاعاتی که هر لحظه به دست شما می‌رسد رسیدگی کنید.

۴. تجزیه و تحلیل انگیزه‌ها

جذابیت کار برای افراد مختلف متفاوت است. یکی از شواهدی که نشان می‌دهد افراد نسبت به

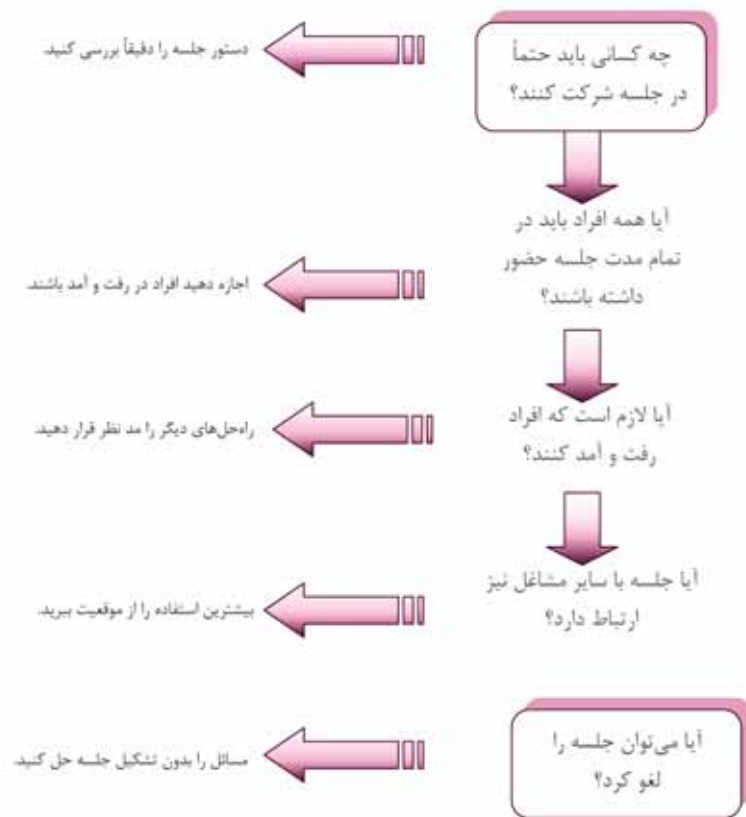


نمودار ۶. گزینش اطلاعات

دقیقاً بررسی کنید (نمودار شماره ۶).

۶. اداره کردن جلسات

جلسه، فرصتی است که افراد بیش از همیشه با هم ارتباط پیدا کنند. گردهم آوردن افراد پرمشغله در جلسه کار دشواری است. برنامه‌ریزی، تهیه دستور جلسه، رفت و آمد و پی‌گیری جلسه همگی از جمله کارهای زمانبر هستند. مهم‌تر از همه، شرکت‌کنندگان می‌توانند از زمانی که برای شرکت در جلسه صرف می‌کنند، برای انجام کارهای دیگر استفاده نمایند. از خود بپرسید آیا لازم است که همه این افراد در جلسه شرکت داشته باشند؟ برای تبادل نظر با افراد شاید بتوانید به جای تشکیل جلسه از راه دیگری، مثلاً تلفن، استفاده کنید. این کار باعث صرفه‌جویی در وقت می‌شود. در صورتی که همه شرکت‌کنندگان کارمند یک شرکت باشند، به حداقل رساندن زمان جلسه به نفع همه است. دستور جلسه را دقیقاً بررسی کنید (نمودار شماره ۷).



نمودار ۷. تفکر درباره جلسه

جلسات تک‌به‌تک (دو نفره)

جلسات تک به تک (دو نفره) نسبت به جلسات رسمی بزرگ، انعطاف‌پذیرتر هستند و می‌توان مدت آنها را به راحتی کنترل کرد. دقت کنید که اینگونه جلسات نه آنقدر کوتاه باشند که طرف مقابل نتواند حرفش را بزند و نه آنقدر طولانی باشد که موجب خستگی طرفین شود.

برنامه‌ریزی برای جلسات بزرگ

همه کسانی که در جلسه شرکت می‌کنند، باید از قبل هدف جلسه و نقش خود را بدانند. قبل از جلسه شرکت‌کنندگان را در جریان دستور جلسه قرار دهید و به آنها بگویید که در جلسه درباره

چه موضوعاتی بحث خواهد شد. در این صورت، می‌توانند مطالب لازم را آماده و نظراتشان را در طول جلسه ابراز کنند. اگر همه افراد بدانند که در مدت زمان تعیین شده باید به تمام موارد دستور جلسه رسیدگی شود، رئیس جلسه راحت‌تر می‌تواند از روش‌های جلوگیری از اتلاف وقت استفاده کند. با توجه به دستور جلسه می‌توان تعیین کرد که برای هر موضوع چقدر وقت می‌توان صرف کرد.

جلوگیری از اتلاف وقت

اتلاف وقت در جلسات فقط به مفهوم هدر رفتن وقت شرکت‌کنندگان نیست، بلکه اگر مجموع

تهیه دستور جلسه

ترتیب مواردی که در دستور جلسه ذکر شده تأثیر

حقوق دریافتی آنان را محاسبه کنیم، می‌بینیم که هدر رفتن وقت، هزینه‌های مالی زیادی دربردارد. بنابراین، باید از هدر رفتن وقت افراد و شرکت آنها در جلسات غیرضروری و نامنظم جلوگیری کرد. اجازه ندهید افراد از روش‌هایی مانند سخنرانی‌های طولانی و نامربوط و یا مرور طولانی نکات مطرح شده استفاده کنند. به عنوان رئیس جلسه، شما وظیفه دارید که چنین روش‌هایی را شناسایی و اطمینان حاصل کنید که جلسه پویا است.

رعایت برنامه زمانبندی شده

باید جلسات را در زمان تعیین شده شروع کرد. نباید منتظر کسانی شوید که تأخیر می‌کنند و یا برای جمع‌بندی مطالب برای آنها وقت را تلف کنید. در تمام طول جلسه دقیقاً طبق برنامه زمانبندی عمل کنید تا مطمئن شوید که در زمان تعیین شده به تمام موارد ذکر شده در دستور جلسه عمل خواهد شد. به طور کلی موضوعاتی را که وقت زیادی می‌گیرند به انتهای جلسه موکول کنید تا بتوانید طبق برنامه به سایر موضوعات بپردازید (نمودار شماره ۸).

۷. تماس تلفنی با افراد

یک فهرست از افرادی که باید به آنها تلفن بزنید، تهیه کنید و در ساعت مشخصی از روز تماس‌های تلفنی را انجام دهید. هدف هر یک از تماس‌ها را مشخص کنید و همانند جلسات برای هر یک از تماس‌ها دستور جلسه کوتاهی تنظیم کنید. سپس اطمینان حاصل کنید که در طول گفتگو به همه جزئیات دستور جلسه پرداخته‌اید. تماس‌ها را به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی کنید و بیشترین وقت و انرژی را برای مهم‌ترین و

ضروری‌ترین آنها صرف کنید.

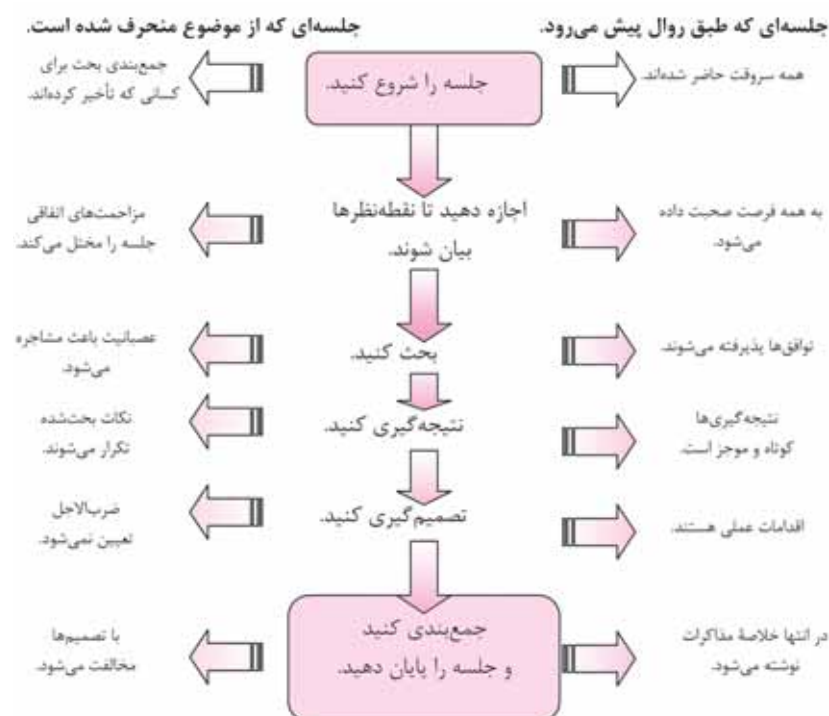
اجازه ندهید که مکالمات تلفنی بیشتر از آنچه در دستور جلسه تعیین کرده‌اید، طول بکشد؛ مگر اینکه دلیل خوبی برای این کار داشته باشید (مثلاً برای رفع مشکلی غیرمنتظره). یادداشت بردارید و در دستور جلسه در مقابل موارد صحبت شده علامت (✓) بزنید. ممکن است شما با ایستاده صحبت کردن و یا راه رفتن، تمرکز بیشتری پیدا کنید.

۸. پاسخ به تماس تلفنی دیگران

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

■ با مطرح کردن یک سؤال به راحتی می‌توانید بفهمید که آیا طرف مقابل می‌تواند دوباره تماس بگیرد یا خیر؛ مکالمه ما چقدر طول خواهد کشید؛
■ اگر مایل هستید تا طرف مقابل دوباره با شما تماس بگیرد، زمان مناسب را برای تماس بعدی تعیین کنید؛

■ شما می‌توانید مؤدبانه به طرف مقابل بفهمانید که زمان مناسبی را برای تلفن زدن انتخاب نکرده است؛
■ کسی تلفن بزند و وقت شما را



نمودار ۸. جلوگیری از انحراف جلسه

تنهایی همه کارها را انجام دهد. یاد بگیرید که چگونه پاره‌ای از وظایف خود را به دیگران تفویض کنید. به این ترتیب، فرصت خواهید داشت تا کارهای مهمتر را با موفقیت انجام دهید. جهت اطلاعات بیشتر درباره تفویض مسؤلیت می‌توانید به مقاله تفویض اختیار در شماره ۲ مجله رشد فناوری مراجعه نمایید.

۱۰. برنامه‌ریزی برای اوقات فراغت

اداره کردن موفقیت‌آمیز زمان فقط شامل برنامه‌ریزی اوقات کاری نیست. اگر در بین کار، زمانی را نیز برای استراحت و تجدید قوا در نظر بگیرید کارکردن برایتان خسته کننده خواهد شد. سعی کنید اوقاتی را به گذراندن با خانواده و دوستان، و تفریح و سرگرمی اختصاص دهید. در بعضی از شرکت‌های بزرگ، اوقاتی برای استراحت کوتاه روزانه در نظر گرفته می‌شود. زمان این استراحت معمولاً بعد از ناهار است. کارکنان در اتاق را می‌بندند تا کسی مزاحم استراحت آنها نشود. این استراحت، کوتاه مدت (فقط ده دقیقه) و سلامت‌بخش است.

منابع و مآخذ

۱. الهی، شفیق؛ مدیریت زمان؛ تألیف تیم‌هنیدل، ساگرل، تهران، ۱۳۸۱.
۲. شیرازی‌منش، مؤده؛ مدیریت زمان؛ تألیف روبرتا روش، خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۸۰.
۳. نمازی، بنفشه؛ مدیریت زمان در یک هفته؛ تألیف دکلان‌ترسی، کیفیت و مدیریت، تهران، ۱۳۸۱.
۴. حسنی، اکبر و دری، بهروز؛ مدیریت کار و زمان؛ قدیانی، تهران، ۱۳۸۰.

■ برای برقراری ارتباط مستقیم با افراد مهم می‌توانید شماره مستقیم خود را به آنها بدهید. برای کارهای کم‌اهمیت‌تر می‌توانید شماره‌های دیگر را در اختیار افراد قرار دهید.

نحوه خاتمه مکالمات تلفنی

معمولاً تصور بر این است که اگر طرف مقابل تلفن زده باشد، خاتمه مکالمه توسط ما دور از ادب است. ولی اگر مشغله زیادی دارید و نمی‌توانید صحبت کنید مؤدبانه دلایل خود را برای او توضیح دهید. برای این منظور می‌توانید از عبارات زیر استفاده کنید:

- قبل از خداحافظی آیا مطلب دیگری برای گفتن باقی مانده است؟
- شخص دیگری پشت خط منتظر است. اشکالی ندارد بعداً با شما تماس بگیرم؟
- شاید بعداً بیشتر بتوانیم درباره این موضوع صحبت کنیم.
- متأسفانه رئیس منتظر من است و باید بروم.

برخورد با تماس‌گیرندگان سمج

اگر منشی دارید به او یادآوری کنید تا تلفن افراد سمج را وصل نکنند. اگر کسی با سماجت موفق شد با شما تماس بگیرد، مؤدبانه و قاطعانه به او بگویید که به حرف‌های او علاقه ندارید. به یاد داشته باشید که اگر چه ممکن است مزاحمت‌های افراد سمج آزاردهنده باشد، اما آنها کارشان را انجام می‌دهند و همیشه باید با آنها مؤدبانه صحبت کنید.

۹. تفویض اثربخش

یکی از رموز مدیریت اثربخش، تفویض صحیح کارها به دیگران است. هیچکس نمی‌تواند به

