

مدیران مدیران برجسته برجسته



مدیریت زمان



وظایف . اولویت بندی

نکات مفید



توجیه



مهارت ها

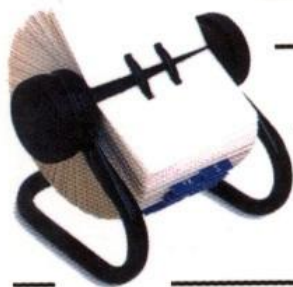
سازمان دهی

ضرب الاجل

اهداف

فهرست ها

فشار کار



تفویض اختیار



طرح ها

تجزیه و تحلیل . برنامه ها



مترجم : شفیع الهی

نویسنده : تیم هیندل

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 روی کمیت و کیفیت آن چه که از زندگی به دست می آوریم، دارد. اکثر مردم در تنظیم وقت خود موفق هستند و این موفقیت باعث می شود زمان کاری پربارتری داشته باشند و از اوقات فراغت خود لذت بیشتری ببرند. کتاب مدیریت زمان به شما نشان می دهد چگونه از وقت خود استفاده بهتری به عمل آورید. این کتاب مملو است از توصیه های کاربردی و ۱۰۱ نکته کلیدی ارائه شده در کتاب اطلاعات مهم دیگری را در اختیار شما قرار می دهند.

این کتاب ابتدا به ارزیابی شما و این که چگونه وقت خود را صرف می کنید می پردازد، سپس نکاتی که باید روی آنها بیشتر کار کنید را بررسی می کند و در نهایت به شما راه آسان و سریع ارتقای نقاط ضعف را نشان می دهد - مثلاً نحوه بهتر انجام کارهای دفتری یا نحوه برقراری ارتباط به شیوه ای که در زمان صرفه جویی شود. فصل آخر کتاب به شما می آموزد چگونه از دانشی که به دست آورده اید برای کمک به دیگران استفاده کنید تا آنها نیز بتوانند وقت خود را به نحو مطلوب اداره کنند.



زمان چیست؟

در میان منابعی که در اختیار داریم زمان با ارزش‌ترین منبع است. با بررسی مستمر چگونگی استفاده از زمان، می‌توانیم اثربخش‌ترین روش به کارگیری آن را پیدا کنیم.

تجزیه و تحلیل زمان

۱ هر روز زمانی را به بررسی و اولویت‌بندی کارها اختصاص بدهید.

افراد نگرش‌های متفاوت و پیچیده‌ای نسبت به پدیده زمان دارند. اگر می‌خواهید در انجام کارها از وقت خود به شیوه‌ای اثربخش بهره ببرید باید نگرش و عادت‌های خود را بشناسید.

تغییر نگرش

نگرش ما نسبت به زمان دائماً در حال تغییر است. بسیاری از این تغییرات به خاطر ابداع تکنولوژی‌های نوینی است که کار، سفر و ارتباطات ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

ظهور اینترنت، پست الکترونیکی و مودم نه تنها سبب شده است که تبادل اطلاعات تقریباً بلادرنگ و در آن واحد صورت بگیرد، همچنین سفر به نقاط دور و نزدیک دنیا را سریع‌تر و مقرون به صرفه‌تر کرده است.

افزایش امکانات موجود، از یک طرف باعث سهولت در انجام کارهای روزانه شده است و از طرفی دیگر، به دلیل سرعت در انجام کارها، برای ما محدودیت زمانی ایجاد می‌کند. با توجه به موارد بالا، لزوم استفاده اثربخش و بهینه از زمان، هر روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

تفاوت‌های فرهنگی

مردم سراسر دنیا ادراکات متفاوتی از زمان دارند. این تفاوت اغلب در مواردی نظیر میانگین تعداد ساعات کاری روزانه یا هفتگی، وقت شناسی، و اوقات فراغت وجود دارد. اگر خارج از کشور مشغول به کار هستید، نهایت سعی خود را به عمل آورید تا کار شما با روش کاری و زمان بندی آنها مطابقت کند.

استفاده عاقلانه از زمان

۲ برای انجام یک کار دشوار، بخش کوچکی از آن را انتخاب کنید و بلافاصله انجام دهید.

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 خواهد داشت. متأسفانه تصور اکثر افراد این است که صرف ساعت‌های زیاد برای یک کار مساوی است با سخت کار کردن.

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

شیوه استفاده از زمان به عادت‌های ما برمی‌گردد، بنابراین کمی وقت صرف کنید تا بیاموزید چگونه می‌توان این عادت‌ها را بهبود بخشید. با این کار، می‌توانید فشار کار را کنترل کنید و وقت بیشتری به مسائل مهم‌تر اختصاص دهید.

پاسخ گویی به سؤال‌های

کارکنان

برای مدیری که دائماً وقت خود را صرف پاسخ گویی به سؤال‌های همکاران می‌کند، فرصت انجام کارهای مهم بسیار کم خواهد بود. از طرف دیگر کارکنانی که در تصمیم‌گیری‌ها نیازمند مشورت و اطلاعات او هستند اغلب باید در انتظار بمانند. در تمام سطوح مدیریتی، استفاده از برنامه‌ریزی و تفویض اختیار، بهترین راه جلوگیری از هدر رفتن زمان است.

کارشناسان منتظر هستند
با مدیر صحبت کنند

همکار دیگر در حال پرسیدن نظر مدیر است

به دلیل پاسخ به سؤال‌های سایرین
کار مدیر دچار وقفه می‌شود



چگونه از زمان استفاده می‌کنید؟

۳ هنگام رفتن به محل کار در بـاره روزی که در پیش خواهید داشت فکر کنید.

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 می‌کنید. بعد از یافتن پاسخ این سؤال، بهتر است به دنبال راه‌های دیگری نیز برای استفاده مؤثر از زمان باشید.

عملکرد روزانه شما چگونه است؟

انجام دادن چند کار در آن واحد، مسئله‌ای است که همواره ما را از لحاظ زمانی دچار مضيقه 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 شما کارهایتان را اولویت بندی می‌کنید (به طوری که بتوانید ابتدا امور مهم و ضروری را انجام دهید) یا این که ترجیح می‌دهید در درجه اول کارهای خوشایند را انجام دهید؟ آیا تماس‌های تلفنی حواس شما را پرت می‌کند یا برای پرداختن به این گونه امور سیستم خاصی دارید؟ آیا در طول روز زمان زیادی از وقت شما به هدر می‌رود؟

۴ کارهایی را به دیگران محول کنید که کارایی شما را در استفاده از زمان کاهش می‌دهند.

▼ محاسبه ارزش زمان

برای محاسبه ارزش هر دقیقه از زمان کاری، حقوق سالیانه خود را در ۱/۵ (هزینه‌های سریار) 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.

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

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

وقت شما چقدر ارزش دارد؟

محاسبه این که زمان برای شما چقدر ارزش دارد و چه مقدار از آن به طور مؤثر مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، یک کار بسیار ضروری است. با استفاده از فرمول سمت چپ محاسبه کنید هر ساعت و هر دقیقه از زمان کاری شما چقدر ارزش دارد. سپس با استفاده از نتایج به دست آمده هزینه نسبی انجام هر یک از کارهای روزانه را برآورد کنید. با توجه به نتایج این تجزیه و تحلیل می‌توانید تصمیم بگیرید که مثلاً ملاقات‌های کاری را خود تنظیم کنید یا این که بهتر است این کار را به دستیار خود واگذار نمایید. هنگام انجام کارهای مختلف ببینید که کدام یک قابل واگذاری است (مثلاً کارهای تکراری روزمره را بهتر است به کارکنان زیردست واگذار کنید، چرا که هزینه زمان شما، به عنوان مدیر، برای سازمان بسیار بیشتر از هزینه زمان آنها است).

تهیه یک فهرست زمانی از فعالیت های روزانه

۵ ساعات کاری روزانه را
به بخش های ۳۰ دقیقه ای تقسیم کنید.

زمان بندی مسئولیت ها

زمان کاری خود را به قسمت های ۳۰ دقیقه ای تقسیم کنید و در هر قسمت فعالیت های خود را دقیقاً ثبت کنید. ثبت فعالیت های روزانه به شما کمک می کند تا ببینید چه مقدار از وقت خود را صرف کارهای غیر ضروری و چه مقدار از آن را صرف امور مهم می کنید.

ثبت فعالیت های روزمره به شما کمک خواهد کرد تا وقت خود را به شکلی اثربخش اداره کنید. شاید برای شما جالب باشد که بدانید مثلاً بخش عمده روز را به گپ زدن می پردازید و بخش کوچکی را صرف کار و برنامه ریزی می کنید. با تهیه یک فهرست زمانی از فعالیت های روزانه، می توانید مواردی که نیاز به توجه بیشتری دارند را مشخص کنید. ثبت فعالیت های روزانه و نگهداری فهرست مربوطه بستگی به سیکل کاری شما دارد. اگر سیکل کاری شما ماهیانه است ثبت فعالیت و نگهداری از فهرست را به مدت چند ماه انجام دهید، و اگر سیکل کاری شما هفتگی است ثبت فعالیت را به مدت چند هفته ادامه دهید.

زمان	دوشنبه
۱.۳۰	ادامه ناهار. درباره کار صحبت نکردیم.
۲.۰۰	بازگشت به دفتر.
۲.۳۰	میزم را مرتب و یک فنجان قهوه درست کردم. پیام های الکترونیکی دیگر را مطالعه و به پیام «آلک» جواب دادم.
۳.۰۰	درباره جلسه روز چهارشنبه با «جیم» تماس گرفتم. مشغول تهیه دو نامه بودم که «رابرت» زنگ زد.
۳.۳۰	درباره فروش خارجی به «آنا» تلفن کردم. صحبت کردن با خانواده اش ۱۵ دقیقه از وقتم را گرفت.
۴.۰۰	درباره جلسه امروز با «بیل» و «لورا» گفت و گو کردم.
۴.۳۰	گزارش جلسه امروز را شروع کردم.
۵.۰۰	صندوق پستی الکترونیکی را مجدداً بازدید کردم. برخی از پرونده های موجود نیاز به جابجایی داشتند.
۵.۳۰	برای ناهار فردا در رستوران، یک میز رزرو کردم.
۶.۰۰	تصمیم داشتم قسمتی از کارها را در مترو انجام دهم. خوابم برد.

زمان	دوشنبه
۸.۳۰	با مترو به محل کار رفتم. روزنامه خواندم و از پنجره به بیرون نگاه کردم.
۹.۰۰	نامه های دریافتی را مرور کردم و هنگام صرف قهوه با «استفانی» گپ زدم.
۹.۳۰	چند پیام الکترونیکی دریافتی را خواندم.
۱۰.۰۰	جلسه هفتگی روزهای دوشنبه. با ده دقیقه تأخیر شروع شد.
۱۰.۳۰	ادامه جلسه. برای ملاقات امروز ظهر به «ماری» تلفن کردم.
۱۱.۰۰	فهرستی از کارهایی که باید انجام بدهم تهیه کردم.
۱۱.۳۰	بقیه پیام های الکترونیکی را خواندم و به برخی از آنها پاسخ دادم.
۱۲.۰۰	با فروشندگان کالا در مورد تأخیرشان تماس گرفتم.
۱۲.۳۰	برای ناهار کاری به شرکت «ماری» رفتم. اتوبوس تأخیر کرد. ۱۵ دقیقه از وقتم تلف شد.
۱.۰۰	صرف ناهار کاری با «ماری» و گفت و گو در خصوص برنامه های آتی برای گسترش کار. مزاحم داشتیم.

بررسی فهرست زمان بندی

برای بررسی فهرست زمان بندی، هر قسمت ۳۰ دقیقه‌ای را متناسب با ماهیت فعالیتی که در آن ۳۰ دقیقه انجام داده‌اید (مثلاً شرکت در جلسه، خواندن پیام‌های الکترونیکی، کمک به همکاران یا تماس تلفنی) در یک گروه قرار دهید. سپس وقتی را که روی هر فعالیت صرف کرده‌اید محاسبه کنید. به این ترتیب می‌توانید عملکرد خود را در یک روز کاری ارزیابی کنید و ببینید برای هر نوع فعالیت چقدر وقت صرف کرده‌اید. همچنین می‌توانید برای استفاده مؤثر از زمان برنامه‌ریزی کنید.

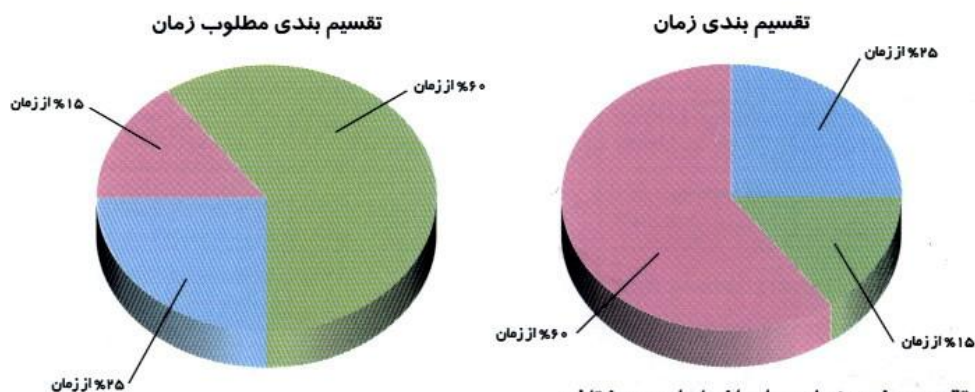
۶ برای ارزیابی کارایی خود فهرست زمان بندی شده را مرور کنید.

۷ در برنامه‌ای که تهیه می‌کنید فرصتی را برای فکر کردن اختصاص دهید.

تقسیم بندی وظایف

وظایفی که در طول روز انجام داده‌اید را به گروه‌های مختلف تقسیم کنید. این گروه‌ها می‌تواند شامل کارهای روزمره (نوشتن گزارش)، انجام کارهای در دست اقدام (ترتیب دادن ملاقات) و اقداماتی که در گسترش کار به شما کمک می‌کنند (پیدا کردن رابط‌های کاری جدید) باشد. مقدار زمان صرف شده روی هر گروه را بر حسب درصد محاسبه کنید.

۸ زمان انجام هر کار را محاسبه کنید و ببینید که دقت شما چقدر بوده است.



▲ تقسیم بندی زمان برای انجام امور مختلف

برای انجام یک کار اثربخش، باید حدود ۶۰٪ از وقت خود را صرف گروه سه، ۲۵٪ صرف گروه دو و فقط ۱۵٪ را صرف گروه یک کنید. در واقع اکثر افراد برعکس این تقسیم بندی عمل می‌کنند، یعنی ۶۰٪ برای گروه یک، ۲۵٪ برای گروه دو و ۱۵٪ برای گروه سه.

راهنما

- گروه یک: کارهای روزمره
- گروه دو: کارهای در دست اقدام
- گروه سه: برنامه‌ریزی و توسعه

شناسایی الگوها

حال که متوجه شده‌اید چگونه از وقت خود استفاده می‌کنید، از خود پرسید آیا از وقتی که برای امور مختلف اختصاص می‌دهید راضی هستید یا خیر؟ روی کدام یک از گروه‌های یک، دو و سه وقت بیشتری صرف می‌کنید؟ توزیع کارهای انجام شده در طول روز به چه شکل است؟ آیا اوقاتی وجود دارد که شما خیلی پر مشغله باشید و دیگران بیکار باشند (و برعکس)؟ اگر این طور است سعی کنید تقسیم بندی موجود را مجدداً سازمان دهی کنید تا بتوانید کارهای خود را با ثبات و اثر بخشی بیشتری به انجام برسانید.

۹ فهرست زمان بندی را هر چند وقت یک بار به روز کنید - حافظه انسان اغلب غیر قابل اطمینان است.

اثر بخشی عملکرد روزانه

با توجه به مطالب ارائه شده اکنون ببینید الگوی کاری شما چقدر به الگوی مطلوب (۶۰:۲۵:۱۵) در صفحه مقابل نزدیک است. اگر وقت زیادی را فقط روی یکی از گروه‌ها صرف می‌کنید برنامه زمان بندی خود را بازبینی کنید تا عملکرد زمانی مؤثرتری داشته باشید. برای مثال اگر وقت خود را صرف کارهایی می‌کنید که افراد زیر دست هم می‌توانند انجام دهند بهتر است انجام این کارها را به آنها واگذار کنید. با این روش می‌توانید توان خود را صرف کارهایی بکنید که برای انجام آنها وقت کافی ندارید.

سؤال‌هایی که باید از خود پرسید

- آیا کارهایی را انجام می‌دهم که فرد دیگری باید انجام دهد؟
- آیا در فهرستی که تهیه کرده‌ام الگوی تکراری وجود دارد؟ (آیا اوقات صبح من بیشتر صرف گروه یک می‌شود؟)
- آیا انجام کارها اغلب بیش از حد تصور من به طول می‌انجامد؟
- آیا برای خلایقیت و نوآوری وقت کافی صرف می‌کنم؟

عملکرد زمانی شما چگونه است؟

بلند مدت	کوتاه مدت
اگر مشکلات بلند مدتی دارید سعی کنید اصلاحاتی که در برنامه ایجاد می‌کنید عمیق‌تر باشد.	بعد از آن که عملکرد خود را از لحاظ زمانی ارزیابی کردید می‌توانید از استراتژی‌هایی که در زیر ذکر شده‌اند استفاده کنید:
● الگوهایی که از آنها ناراضی هستید را شناسایی کنید - به خصوص سعی کنید عادت‌های بدی که کسب کرده‌اید را پیدا کنید؛	● فهرستی از کارهایی که باید انجام دهید تهیه کنید و در طی روز آن را چندین بار به روز کنید؛
● زمانی که موفق به شناسایی این موارد مشکل آفرین شدید برای رفع آنها به خود وقت فکر کردن دهید.	● به فهرست زمان بندی نگاه کنید و ببینید در کدام موارد وقت شما تلف شده است. سپس برای استفاده بهتر از این اوقات برنامه ریزی کنید.

مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

گزینه‌ها

۱- هرگز

۲- گاهی اوقات

۳- اغلب

۴- همیشه

یکی از رموز موفقیت در مدیریت، مهارت در استفاده بهینه از زمان است. با پرکردن پرسشنامه زیر مهارت خود را در اداره زمان ارزیابی کنید. پاسخی را انتخاب کنید که به تجربه شما نزدیک‌تر باشد. اگر پاسخ شما «هرگز» است گزینه ۱ و اگر پاسخ «همیشه» است گزینه ۴ را علامت بزنید و... امتیازات خود را جمع بزنید و برای کسب نتیجه به قسمت «تجزیه و تحلیل» مراجعه کنید. با توجه به پاسخ‌های خود، زمینه‌هایی که نیازمند بهبود هستند را مشخص کنید.

۲ در اتاق جلسه ساعت دیواری را جایی قرار می‌دهم که برای همه قابل رؤیت باشد.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱ همیشه سروقت و آماده به ملاقات‌ها می‌روم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۴ ملاقات‌هایی که ترتیب می‌دهم اغلب سر وقت تمام می‌شوند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳ از ملاقات‌هایی که ترتیب می‌دهم نتیجه مورد نظر به دست می‌آید.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۶ نشریات مربوط به کارم را روزنامه‌وار و سریع مطالعه می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۵ مراسلات پستی را به محض رسیدن به دفتر باز می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۷ در محل کار برای نشریاتی که مطالعه نمی‌کنم نام نویسی نمی‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۸ نامه‌هایی دریافتی از طریق نمابر را همان روز می‌خوانم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۹ هنگام انجام کار، همکاران مزاحمتی ایجاد نمی‌کنند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۰ از قبل برای همکاری که می‌خواهند به من مراجعه کنند وقت تعیین می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۱ ساعاتی از روز را به ملاقات با همکاران اختصاص می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۲ زمانی که غرق تفکر هستم در اتاق را می‌بندم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۳ درباره «تماس‌های متقابل تلفنی» به قول خود عمل می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۴ مکالمات تلفنی من کوتاه است.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۵ با کمک همکاران یا منشی خود از جواب دادن به همه تماس‌های تلفنی پرهیز می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۶ از قبل تعیین می‌کنم به چند تماس تلفنی می‌توانم پاسخ بدهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۷ به محض دریافت یادداشت‌های داخلی آنها را فوراً و به طور اجمالی مرور می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۸ یادداشت‌های داخلی را بعداً به طور کامل می‌خوانم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۹ مراقب هستم کازیه روی میزم بیش از حد پر نشود.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۰ میز کارم همیشه مرتب و خلوت است.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۱ کارهایی که خودم می‌توانم انجام بدهم را به همکارانم واگذار می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۲ درباره کارهایی که به دیگران واگذار می‌کنم پیگیری‌های لازم را انجام می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۳ از همکارانم می‌خواهم که گزارش‌های خود را به یک صفحه محدود کنند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۴ در سیستم اطلاع رسانی سازمان، گیرنده اطلاعات را مشخص می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۵ به هر یک از فعالیت‌های تفکر و عمل، زمان متناسبی اختصاص می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۶ یک فهرست از کارهای روزانه تهیه می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۸ سعی می‌کنم به طور مستقیم با کارکنان در تماس باشم. ۱ ۲ ۳ ۴	۲۷ من در ساعات مشخصی کار می‌کنم و نه بیشتر. ۱ ۲ ۳ ۴
۳۰ از آخرین تکنولوژی اطلاعاتی آگاهی دارم. ۱ ۲ ۳ ۴	۲۹ خصوصیات مثبت تک تک همکارانم را مورد توجه قرار می‌دهم. ۱ ۲ ۳ ۴
۳۲ فایل‌های موجود در کامپیوتر را بازدید می‌کنم. ۱ ۲ ۳ ۴	۳۱ پیام‌های دریافتی از طریق پست الکترونیکی را ذخیره و بعداً مطالعه می‌کنم. ۱ ۲ ۳ ۴

تجزیه و تحلیل

امتیاز ۹۵-۶۵: در مدیریت زمان از مهارت نسبتاً خوبی برخوردار هستید، اما بهتر از این هم می‌توانید باشید.

امتیاز ۱۲۸-۹۶: از وقت خود به طور مؤثر استفاده می‌کنید. برای ارتقای بیشتر روش کاری خود به دنبال راه‌های نوین باشید.



اکنون که آزمون را پشت سر گذاشته‌اید، امتیازات به دست آمده را جمع بزنید و سپس آن را با توضیحات رو به رو مقایسه کنید. صرف نظر از این که چه امتیازی کسب کرده‌اید به یاد داشته باشید که همیشه می‌توانید از اوقات خود بهره بیشتری ببرید. نقاط ضعف خود را شناسایی کنید و برای تقویت آنها و ارتقای مهارت خود به بخش‌های مرتبط این کتاب مراجعه و توصیه‌های کاربردی آن را مطالعه کنید.

امتیاز ۶۴-۳۲: از وقت خود به طور مؤثر استفاده کنید و کمتر به کارهای غیر مولد و پرزحمت بپردازید.

برنامه ریزی برای کسب موفقیت

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.

بررسی اهداف

۱۰ اهداف بلندمدت را به برنامه‌های اجرایی هفتگی و روزانه تقسیم کنید.

در تعیین اهداف کلی لازم است که اهداف بلندمدت شخصی و کاری نیز مدنظر قرار داده شوند. البته در کوتاه مدت یک هدف شخصی (مانند تشکیل خانواده) ممکن است به طور موقت بر سایر اهداف بلندمدت (مانند تأسیس یک شرکت) ارجحیت پیدا کند.

تعیین اهداف

اهداف خود را بنویسید و بعد آنها را به اهداف کوتاه مدت، بلندمدت، شخصی و کاری تقسیم بندی کنید. سپس ببینید آیا این هدف‌ها واقع بینانه هستند یا خیر. مثلاً با این که 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 به روز نگه دارید. به عبارت دیگر اهداف شغلی شما می‌تواند گوناگون باشد، و بالاخره برای رسیدن به هر یک از اهداف خود یک جدول زمان بندی تدوین و مهلت رسیدن به هر هدف را در آن قید کنید.

ایجاد توازن بین اهداف

اهداف بلندمدت کاری	اهداف کوتاه مدت کاری
	
اهداف بلندمدت شخصی	اهداف کوتاه مدت شخصی

برنامه‌ریزی برای اهداف شغلی

برای این که 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 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 که به آنها مربوط می‌شود را تهیه کنید.

۱۱ روند نمایی از آینده شغلی خود تهیه و برای برداشتن قدم بعدی برنامه‌ریزی کنید.

تهیه روند نمای شغلی



تعیین اولویت‌ها

۱۲ اگر نمی‌توانید کارهایتان را اولویت‌بندی کنید با دیگران مشورت کنید.

پس از آن که فهرست اهداف کوتاه و بلند مدت 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.

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 مورد بررسی قرار دهید و ببینید کدام کارها روزمره، کدام یک جزو کارهای جاری، میان مدت یا درازمدت هستند و کدام یک جزو کارهای مهم و فوری هستند. صرف نظر از سمتی که در سازمان دارید، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی دقیق اوقات کاری، اثر بخشی و موفقیت شما برای رسیدن به اهداف را تا حد قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌دهد.

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 مجدداً ارزیابی کنید.
- هر قدر که به اهداف خود نزدیک‌تر می‌شوید، تمرکز بر اقداماتی که در دست اجرا دارید اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

۱۳ در تعیین اولویت‌ها موارد اختلاف را با مافوق خود حل کنید.

۱۴ ببینید آیا اولویت‌های سایر همکاران با اولویت‌های شما تناقض دارد یا خیر.

از کلیه اهداف و وظایف جاری، آتی و روزمره خود فهرستی تهیه کنید. آنها را به سه گروه تقسیم کنید - نوع الف، ب، یا 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 آن را جزو نوع پ محسوب کنید یا که اصلاً آن را در نظر نگیرید.

اولویت بندی و واگذاری مسئولیت

برای این که اولویت‌های خاص کاری را شناسایی کنید فهرست کارها را مجدداً مرور کنید. اکنون برای هر کدام از وظایف الف، ب و پ یک فهرست مجزا (و جمعاً سه فهرست) تهیه کنید. سپس این فهرست‌ها را بررسی کنید و ببینید انجام کدام یک به کمک دیگران نیاز دارد، کدام یک را فقط خودتان می‌توانید انجام دهید و کدام یک را می‌توانید کاملاً واگذار کنید. کارهای غیر ضروری را نیز شناسایی و حذف کنید. در مورد کارهایی که باید با کمک دیگران انجام شوند افراد مورد نظر را معرفی کنید و مسئولیت کارهایی که باید به دیگران واگذار شوند را تفویض کنید. با این کار سه فهرستی که تهیه کرده‌اید کوتاه‌تر خواهند شد و فقط شامل کارهایی خواهند بود که تنها شما می‌توانید انجام دهید. حال می‌توانید قدم بعدی را بردارید که عبارت است از برنامه‌ریزی روزانه. با تخمین مدت انجام هر یک از کارهای باقی مانده (و ذکر مدت انجام هر کار در کنار آن) می‌توانید هر یک از کارها را به نحوی برنامه‌ریزی کنید که یا با کمک همکاران، یا بین ملاقات‌های از پیش تعیین شده، و یا به صورت پروژه‌های دراز مدت انجام شوند.

۱۵ مشغله‌های کاری خود را بر حسب اهمیت در سررسید یادداشت و طبقه‌بندی کنید.

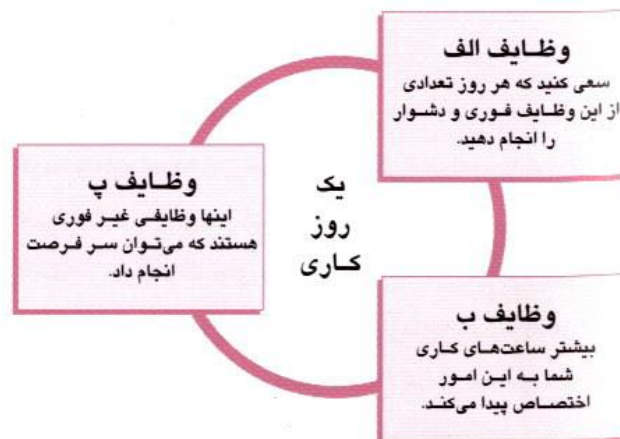


۱۶ اگر وظایف الف در برنامه کاری شما زیاد است آنها را واگذار و یا دوباره تعریف کنید.

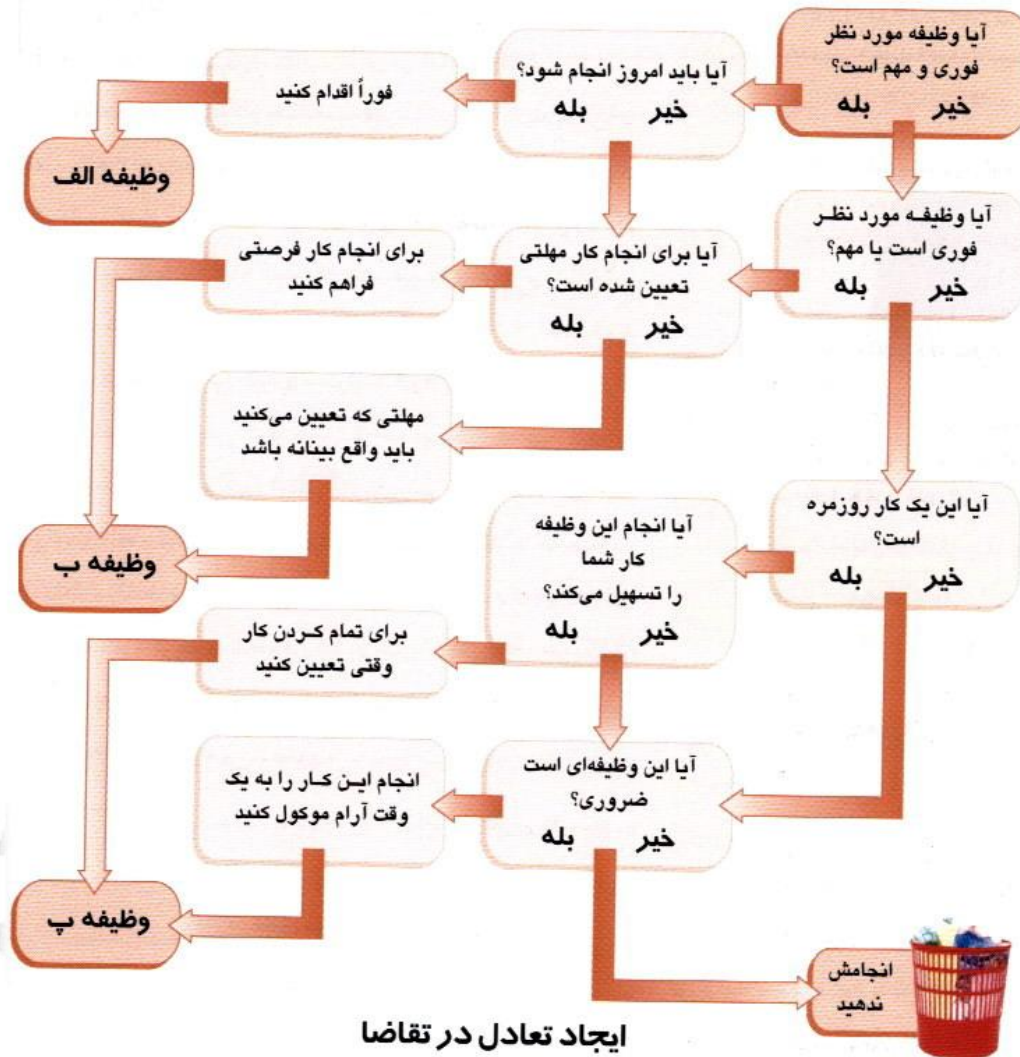
برنامه‌ریزی برای یک روز کاری

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. در ضمن 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 این که اول از یک نوع شروع و بعد به نوع دیگر بروید. از این طریق می‌توانید خستگی انجام وظایف جدی‌تر را با انجام کارهایی که از جدیت کمتری برخوردار هستند جبران کنید.

برقراری تعادل میان وظایف روزانه



اولویت بندی وظایف



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 بلافاصله اولویت‌ها را مجدداً ارزیابی کنید.

۱۷ هم زمان با تغییرات یا دریافت اطلاعات جدید، اولویت‌ها را تغییر دهید.

واقع بینی

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- زمانی که صرف برنامه ریزی می‌شود هرگز به هدر نمی‌رود بلکه در درازمدت موجب صرفه جویی در وقت می‌شود.
- برای این که 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.
- غذا برای حفظ سلامتی ضروری است و وجود زمان تنفس برای صرف خوردنی و آشامیدنی لازم است.
- از فرصت‌هایی که در آنها آرامش برقرار است (مانند زمانی که هنوز کسی سر کار نیامده) می‌توان استفاده زیادی کرد.

پذیرفتن کارهای بیش از حد توان و جاه طلبانه می‌تواند در فرد ایجاد اضطراب کند.

بنابراین درباره توان خود و مقدار کاری که می‌توانید در یک مدت زمان معین انجام دهید، واقع بین باشید.

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

به همین ترتیب در مورد دیگران نیز واقع بین باشید و بیش از حد توان از آنها انتظار نداشته باشید.

اگر از همکاران انتظار بیش از حد داشته باشید، ناتوانی آنها در انجام کارهای محوله شما را خسته 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.

۱۸ برای این که گفت و گوهای خود را کوتاه کنید از طرح سؤال‌های کلی پرهیز کنید.

زمانی برای تفکر

همه ما به آرامش نیاز داریم تا بتوانیم در خلوت خود درباره اولویت‌های مهم و کارهای دشوار فکر کنیم. این فرصت فراهم نخواهد شد مگر این که زمان آن را از قبل تعیین کرده باشیم. اگر لازم است، برای دقایقی از سایر همکاران جدا شوید و نگران نباشید که آنها ناراحت می‌شوند. می‌توانید برایشان توضیح دهید که می‌خواهید تنها باشید تا بتوانید درباره برخی مسائل فکر کنید. انجام این کار به خصوص در مکان‌های شلوغ و پر رفت و آمد لازم است. سعی کنید انضباط شخصی داشته باشید و از این فرصتی که برای خود ایجاد می‌کنید نهایت استفاده را (به خصوص در مورد وظایف نوع الف و ب) ببرید. به یاد داشته باشید که حتی یک فرصت کوتاه نیز به شما کمک می‌کند تا کار با اثر بخشی بیشتری انجام شود.

۱۹ هر روز فرصتی را در آرامش برای فکر کردن اختصاص دهید.

۲۰ دقایقی را به خود اختصاص دهید، بدون آن که نگران پاسخ دادن به تلفن باشید.

ارزیابی الگوهای رفتار کاری

۲۱ توان فکری و بدنی خود را اندازه بگیرید و مدت دوام آن را برآورد کنید.

هر فردی از لحاظ توان فکری و بدنی دارای یک ریتم 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 ریتم بدن خود آشنا شوید و از این طریق کار خود را با راحتی بیشتری انجام دهید.

زمان بندی انجام وظایف

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 سر کار 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،۰۰ بیدار شوید وظایف نوع الف خود را نزدیک ظهر یا اوایل بعد از ظهر انجام دهید.

۲۲ بخشی از توان خود را به خانواده و فعالیت‌های تفریحی اختصاص دهید.

کار طاقت فرسا و رفع خستگی

در طول روز به دلیل خستگی، میزان تمرکز و کارایی فرد کم می‌شود و به همین دلیل لازم است اوقاتی از روز برای رفع خستگی و کسب آرامش اختصاص یابد. برای مواقعی که پیش‌بینی می‌کنید توان شما تحلیل می‌رود فرصت استراحت در نظر بگیرید. به یاد داشته باشید که یک فرد عادی فقط می‌تواند یک ساعت را بدون استراحت کردن به کاری که نیاز به دقت و تمرکز دارد بپردازد.

رفع خستگی در محل کار

هنگام رفع خستگی به فکر و جسم خود استراحت بدهید. درحالی که پشت میزتان نشسته‌اید، سر را خم کنید، چشمانتان را ببندید، دست‌های خود را به آرامی روی ران‌ها قرار دهید و نفس‌های عمیق بکشید.

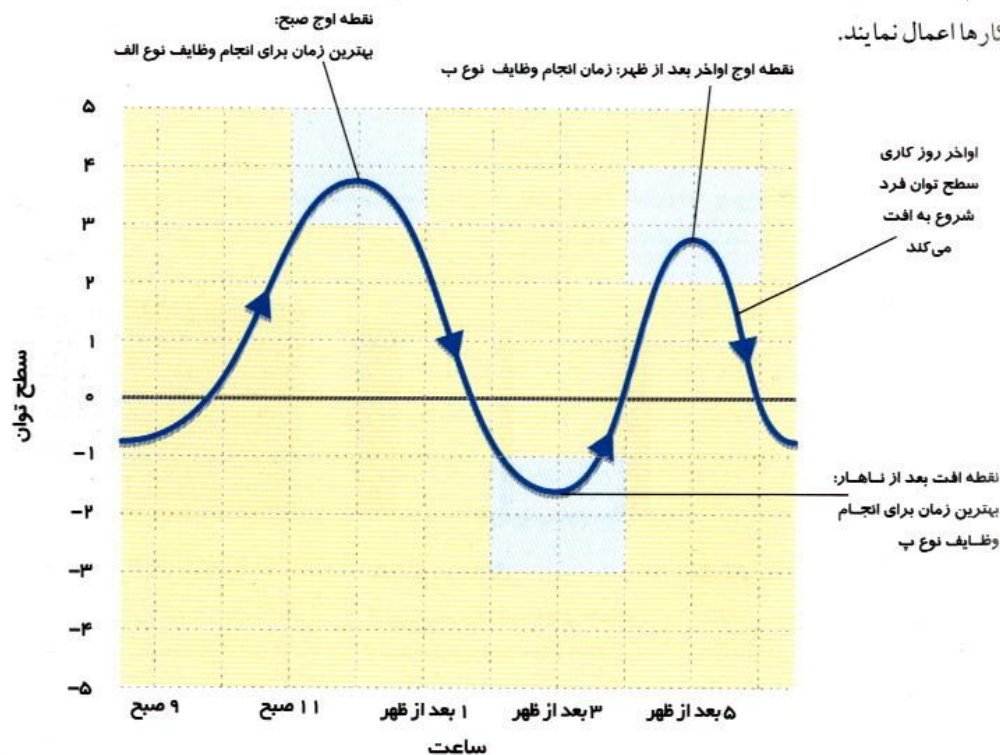


به حداکثر رساندن کارایی

۲۳ برای ارتقای کارایی شرکت استفاده از ساعات کاری شناور را پیشنهاد کنید.

کیفیت عملکرد شما در طول روز یا در روزهای مختلف متفاوت است و بستگی به این دارد که خسته هستید یا سر حال. برای این که بتوانید فشار کاری را در طول روز تقسیم و اولویت‌های آن را مشخص کنید لازم است که چرخه نیروی ذهنی و بدنی خود را بشناسید. برای مدت چند روز مواقعی که خیلی خسته یا سر حال بوده‌اید را یادداشت کنید و همچنین بنویسید که در آن وقت مشغول انجام چه کاری بوده‌اید. اگر هنگام خستگی مشغول انجام کار سخت بوده‌اید پس کار شما مؤثر نبوده است. در آینده سعی کنید وظایف نوع پ را برای این لحظات، که خسته هستید، بگذارید.

از آن جا که «الگوی رفتار کاری» افراد با یکدیگر متفاوت است سازمان‌ها سعی می‌کنند ساعات کاری را انعطاف پذیر کنند. از این طریق کارکنان می‌توانند با توجه به چرخه نیروی ذهنی و جسمی خود انجام کارهایشان را بهتر برنامه‌ریزی کنند و کنترل بیشتری روی انجام کارها اعمال نمایند.



ثبت و تنظیم برنامه های کاری

۲۴ سررسیدی انتخاب کنید که زیبا باشد تا از نوشتن در آن احساس لذت کنید.

ثبت کارهایی که باید در روزهای آتی انجام شوند (مانند ملاقات‌ها و تعهدات) نقش مهمی در مدیریت زمان دارد. برای این کار می‌توانید از وسایل کاغذی و الکترونیکی مختلفی (مانند انواع تقویم و دفترچه یادداشت‌های الکترونیکی) استفاده کنید.

انتخاب ابزار

یک روش سنتی برای ثبت برنامه‌های آتی استفاده از سررسید است. امروزه ابزارهای بسیار پیشرفته‌ای مانند تقویم‌های الکترونیکی وجود دارند که با استفاده از آنها می‌توانید نشانی و شماره تماس افراد را ثبت کنید و کارهای حسابداری خود را نیز با آنها انجام دهید. نوع ابزار را باید با توجه به نیاز و کارتان انتخاب نمایید. مثلاً ممکن است هر صفحه از سررسید به یک روز اختصاص یابد یا ممکن است ترجیح بدهید در یک نگاه تمام روزهای هفته را جلوی چشم داشته باشید.

۲۵ داخل سررسید خود همیشه یک قلم بگذارید.

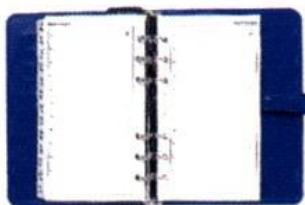
انتخاب نوع ابزار

انتخاب نوع تقویم بیشتر به سلیقه شخصی بستگی دارد. هر تقویم، چه کاغذی باشد و چه الکترونیکی، از ویژگی‌ها و مزیت‌هایی برخوردار است. بنابراین انتخاب با شما است. ببینید کدام یک با نیاز شما تطابق دارد.



▲ تقویم استاندارد

ملاقات‌ها و رویدادهای آتی را بلافاصله در تقویم یادداشت کنید. برای احتیاط تقویم‌های استفاده شده را دور نیندازید.



▲ تقویم هفتگی

از این تقویم برای ثبت نشانی اشخاص و نیز تنظیم برنامه‌های هفتگی و ماهیانه استفاده کنید.



▲ تقویم الکترونیکی

شماره تلفن، نشانی اشخاص، ملاقات‌ها و مشخصات فردی خود را در این تقویم به صورت دیجیتالی ثبت کنید.

برنامه‌ریزی با استفاده از

تقویم

استفاده از تقویم نیاز به انضباط دارد. اولین کاری که باید انجام دهید این است که ملاقات‌ها و برنامه‌های آتی را همان لحظه که قطعی می‌شوند در تقویم ثبت کنید. برای هر ملاقات توجه به برخی نکات ضروری است: تعیین زمان مورد نیاز برای آماده شدن و رسیدن به محل مورد نظر، تعیین زمان لازم برای پیگیری‌های بعدی و نوشتن گزارش جلسه.

March	March	18
		9 بازدید کاریه
		10 تماس‌های تلفنی ضروری
		11 تعیین بودجه
		12 آماده شدن برای جلسه بودجه
		1 صرف قهوه با « نیکولا » ۱/۱۰
		2 تماس‌های غیر ضروری
		3 جلسه بودجه
		4
		5 توضیح به « جان » درباره بودجه
		6 انجام مکاتبات
		شعب صرف نوشیدنی با « جین » ۷/۳۰

وظایف نوع الف را باید در نقطه اوج چرخه توان فردی انجام داد

زمان تنفس را دور از میزتان بگذرانید

وظایف نوع ب را باید در دومین نقطه چرخه توان فردی انجام داد

وظایف نوع ب را می‌توانید در مواقعی که نیرویتان کم است

استفاده مؤثر از تقویم

به برنامه‌هایی که برای یک روز تنظیم شده است نگاهی بیندازید. با توجه به چرخه توان فردی اطمینان حاصل کنید که زمان انجام کارها مناسب و واقع بینانه تعیین شده باشد.

۲۶ برای نشان دادن درجه اهمیت کارها از قلم رنگی استفاده کنید.

شیوه نگهداری از تقویم

برای به حداکثر رساندن کارایی و اثربخشی استفاده از تقویم، اگر کسی غیر از شما مسئول به روز نگهداشتن آن است، هر بار که زمان ملاقات یا انجام کاری را تنظیم می‌کنید به آن فرد نیز اطلاع دهید. سعی کنید تقویم همیشه به روز باشد و برای اطمینان از زمان انجام کارها مرتب آن را بازدید کنید. استفاده از سیستم اینترنت را نیز مورد توجه قرار دهید، چرا که این سیستم تماس هم زمان چند نفر را از نقاط مختلف با تقویم الکترونیکی میسر می‌سازد. هر روز وظایف نوع الف را در فاصله کارهایی که از قبل برنامه‌ریزی شده‌اند انجام دهید و تلاش کنید آنها را ظرف مدت تعیین شده تمام کنید. فرصتی را هم برای کارهای پیش بینی نشده کنار بگذارید.

دسترسی به اطلاعات

از توانایی تقویم‌های الکترونیکی برای جستجوی سریع اطلاعات بهره بگیرید. با وارد کردن کلمات یا اعداد کلیدی می‌توانید اطلاعات موجود در بانک اطلاعاتی این کامپیوتر کوچک را بلافاصله به دست آورید. همچنین می‌توانید این دستگاه را طوری برنامه‌ریزی کنید که بخش‌های مختلف آن به سرعت قابل دسترسی باشند.

تهیه فهرست اصلی



به روز بودن

به یاد داشته باشید که به محض اطلاع از موارد جدید آنها را فوراً به فهرست اصلی اضافه کنید و هر کاری که انجام داده‌اید یا به دیگری واگذار کرده‌اید را از فهرست خط بزنید.

حتی بعد از آن که کارها را بر حسب اهمیت و ضرورت به سه نوع الف، ب و پ تقسیم کردید ممکن است باز هم مواردی پیش آید که شما را به خاطر تعدد کارهای موجود و زمان اندک برای انجام آنها سردرگم و نگران سازد. این موقعیت مناسبی برای تهیه یک فهرست اصلی است؛ فهرستی که می‌توانید در آن همه کارهای کوچک و بزرگ خود را بنویسید و مهلت انجام هر کار را در کنار آن قید کنید. نوشتن این فهرست خود جنبه درمانی دارد و فشار زیادی را از روی دوش شما برمی‌دارد. علاوه بر این، داشتن چنین فهرستی (در مقایسه با فهرست زمان بندی شده) به شما تصویر بهتری از موقعیت موجود می‌دهد. بعضی مواقع بدون آن که نیاز به فکر کردن باشد راه حل بعضی مشکلات خودشان به ذهن می‌آیند. برای مثال ممکن است متوجه شوید که چون راه اندازی خط تولید محصول جدید شرکت به تأخیر افتاده است، ضرورتی ندارد که چندان نگران عقب افتادن طرح بازاریابی آن باشید.

شیوه مؤثرتر برای به کارگیری فهرست‌ها

در فهرست اصلی همه کارها باید بر حسب نوع آنها (الف، ب یا پ) مشخص شده باشند. این فهرست را به طور مستمر اصلاح کنید، کارهای جدید را بلافاصله وارد کنید، کارهای انجام شده را خط بزنید، و کارها را با استفاده از رنگ و علامت‌های مختلف اولویت‌بندی کنید. اگر مایل باشید می‌توانید کارهای مشابه را دسته‌بندی کنید، مثلاً تماس‌های تلفنی را با ستاره مشخص کنید، کنار نامه‌های مهمی که باید بنویسید ضربدر بزنید و ملاقات‌ها را با قلم رنگی مشخص کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا در یک نگاه کلیه کارهایی که باید انجام شوند را مشاهده کنید و حتی موجب شود تا همه کارهای مشابه را یک جا انجام دهید. با استفاده از این شیوه برای کارهای منزل نیز می‌توانید در زمان صرفه جویی کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- هر روز فهرست اصلی را مرور کنید.
- کنار کارهای انجام شده علامت بزنید - مشاهده تعداد کارهای انجام شده می‌تواند لذت بخش باشد.
- در پایان هر روز کارهایی که به فهرست اصلی اضافه کرده‌اید را بر حسب نوع آنها با الف، ب یا پ مشخص کنید.
- فهرست اصلی کمک می‌کند تا کارهای مختلف را ادغام کنید.
- علاوه بر مهلتی که برای انجام کارها تعیین می‌کنید باید مدتی را نیز برای کارهای پیش‌بینی نشده در نظر بگیرید.
- علاوه بر این فهرست، باید یک فهرست اصلی نیز برای انجام کارهای منزل تهیه کنید.

۲۷ مهلت انجام کارها را واقع بینانه تعیین کنید. هدف از تعیین این مهلت تسهیل در انجام کارها است نه ایجاد اضطراب و تنش.

انجام کارهای ناخوشایند

هر فردی از عهده کار خاصی بر می‌آید. کاری مانند مواجهه با یک مشتری سرسخت که انجام آن برای شما ناخوشایند است ممکن است برای همکار شما رقابت برانگیز باشد.

از انجام کارهای ناخوشایند چیزی عاید شما نخواهد شد. بنابراین اگر می‌توانید حتماً 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.

۲۸ فقط کارهای ناخوشایند را به دیگران واگذار نکنید.

۲۹ در صورتی که کار را در مهلت تعیین شده انجام دادید به خود پاداش بدهید.

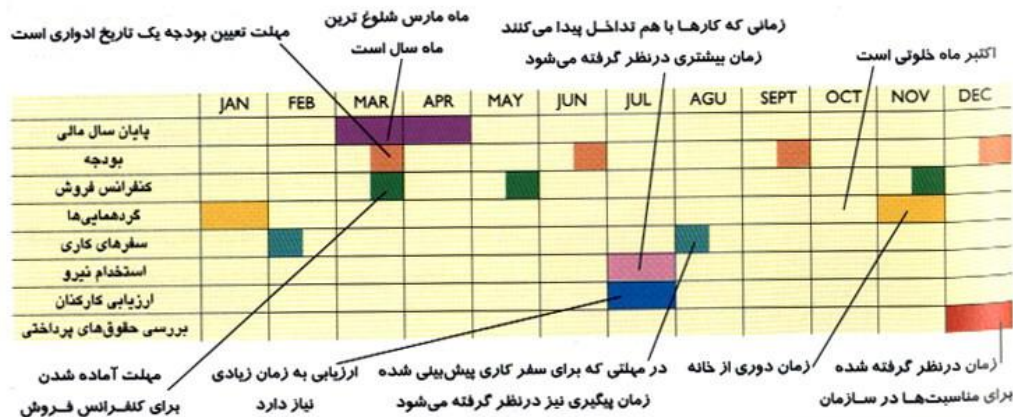
برنامه‌ریزی درازمدت

بعضی از کارها را نمی‌توان بعد از انجام دادن از روی فهرست اصلی حذف کرد. بعضی کارها به طور ادواری باید تکرار شوند. تهیه و ارسال سفارش‌های سالیانه برای مشتریان از این قبیل کارها هستند. برای انجام کارهای ادواری درازمدت لازم است علاوه بر فهرست کارهای کوتاه مدت یک نمودار دیواری نیز از کارهای درازمدت تهیه کنید. در این نمودار می‌توانید کارهایی که باید تکرار شوند را 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.

۳۰ در تقویم خود برای بیش از یک سال برنامه‌ریزی نکنید.

▼ برنامه‌ریزی سالیانه

کارهای ادواری را (مانند مثال زیر) 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 پیش‌پیش‌زمان انجام آنها را تغییر دهید.



تفکر مثبت

۳۱ سعی کنید حداقل یکی از کارهایی که در طول روز انجام می‌دهید جزو کارهای لذت بخش باشد.

برای بعضی افراد زمان سریع می‌گذرد و برای بعضی دیگر بسیار کند. این که جزو کدام گروه هستید بستگی به نوع نگرش شما دارد. با بهره‌گیری از تفکر مثبت و قدرتی که به دنبال دارد برنامه‌های خود را با موفقیت روبرو خواهید کرد. با تکیه بر تفکر مثبت حتی انجام ناخوشایندترین کارها بدون ناراحتی صورت می‌گیرد.

لذت بردن از زندگی

تفریح کردن راه‌های مختلفی دارد، اما اگر برای کارهایی که از انجام آنها لذت می‌برید وقت نگذارید آن وقت تأثیر شما بر دیگران یک تأثیر منفی خواهد بود. فعالیت‌هایی که انجام آنها موقع کار برایتان لذت بخش است را شناسایی کنید و در فهرست زمان بندی انجام کارها این فعالیت‌ها را بگنجانید. برای خود برنامه‌های تفریحی مانند رفتن به سینما، شرکت در جشن‌های موسیقی یا رفتن به مسابقات اتومبیل رانی ترتیب بدهید. علاوه بر این، حتی اگر نمی‌توانید فعالیت‌های تفریحی داشته باشید سعی کنید تأثیر مثبتی از خود جا بگذارید.

۳۲ به عنوان آخرین کار، شب‌هنگام مطلبی بخوانید که توسط نویسنده مورد علاقه‌تان نوشته شده باشد.

یک روز خوب کاری

سالم و بدون عجله شروع کنید، هنگام صرف صبحانه بنشینید تا در آرامش بتوانید از صرف آن لذت ببرید. برای رفتن به محل کار وقت کافی در نظر بگیرید تا تأخیر نکنید.

در پایان روز محل کار خود را با خاطره‌ای مثبت ترک کنید. این کار باعث می‌شود مشکلات محل کار را وارد زندگی شخصی نکنید. دو ساعت قبل از رفتن به رختخواب عمداً سعی کنید از فکر مسائل محل کار بیرون بیایید و با آرامش خاطر استراحت کنید. لحظات اولیه و پایانی هر روز کاری اوقات بسیار مهمی هستند. روز را با خوردن یک صبحانه

خوردن غذاهای سالم

درباره نوع و زمان صرف غذا به دقت فکر کنید. ترجیحاً باید روز را با خوردن میوه تازه و غلات یا نان شروع و با یک غذای سبک خاتمه دهید. خوردن غذای سنگین در شب منجر به بی‌خوابی، خستگی و تندخویی می‌شود.



شیوه بر خورد با مشکلات

۳۳ خصوصیات مثبت
همکاران و مشتریان را
مورد توجه قرار دهید.

با داشتن نگرشی مثبت به زندگی راحت تر و سریع تر می توان اوقات خود را اداره و مشکلات کاری را برطرف کرد. برای شروع سعی کنید نسبت به خود و زندگی احساس خوبی داشته باشید. از این طریق دیگر مشکل دیگران را به همه تعمیم نخواهید داد و مشکلات و دلهره های کاری را با ابتکار عمل حل خواهید کرد.

برداشتن قدم های مثبت

تصورات منفی «آنتونی» می توانست نتایج منفی در پی داشته باشد. تصمیم او برای مثبت اندیشیدن اقدام آگاهانه ای بود که اجرای آن در ابتدا سخت به نظر می رسید. هر موفقیت باعث تقویت مثبت اندیشی در او می شد تا جایی که این شیوه در وی درونی گردید.



جلو گیری از اضطراب

به نظر می رسد که کلمه «پر مشغله» این موضوع را به ذهن متبادر می کند که افراد «پر مشغله» فرصتی برای برنامه ریزی آینده ندارند. شما باید قادر باشید که در اوقات پر مشغله، از ساعات باقی مانده روز استفاده بهینه ببرید. از دید روانشناسی نیز این تمرین خوبی است تا فعالیت های خود را برنامه ریزی کنید چرا که این کار شما را قادر می سازد تا وقت خود را در اختیار بگیرید و بر کارهای دشوار مسلط باشید. می توانید در مدتی که مشغول برنامه ریزی هستید آگاهانه شیوه مثبت اندیشی را پیش بگیرید و به این ترتیب از اضطراب دوری کنید و به هدف خود برسید.

۳۴ در دفترچه یادداشت
الکترونیکی خود نقاط
ضعف را یادداشت کنید
و سپس نحوه رفع آنها
را یکی یکی پیدا کنید.



ایجاد تغییرات فوری

برای ارتقای کارایی اقدامات عملی زیادی وجود دارد که می‌توانید در میان مدت و درازمدت انجام دهید. این کارها می‌تواند شامل انجام اقداماتی ساده مانند تمیز کردن میز کار یا مرتب کردن سیستم کامپیوتری سازمان باشد.

مرتب کردن دفتر کار

۳۵ سعی کنید به غیر از کارهایی که در دست انجام دارید کار دیگری روی میزتان نباشد.

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

جلوه محیط کار

از نحوه قرار گرفتن وسایل، رنگ آمیزی و نظم و ترتیب داخل اتاق می‌توانید درباره شخصی که از آن اتاق استفاده می‌کند به مطالب زیادی پی ببرید. وضعیت اتاق تأثیر زیادی بر ذهنیت همکاران، زیردستان و کارکنان مافوق نسبت به شما دارد. بنابراین سعی کنید از خود ذهنیت مثبتی به جا بگذارید. اگر هر روز ملاقات‌های زیادی در اتاق دارید کاری کنید ذهنیت افرادی که به ملاقات شما می‌آیند همان ذهنیتی باشد که مد نظر شما است. اگر کسی که به ملاقات شما آمده فرد منضبطی باشد با وضعیت آشسته اتاق خود هرگز نمی‌توانید او را متقاعد کنید که از ذهنی سازمان یافته برخوردار هستید.

۳۶ مراقب کاغذ یادداشت‌های کوچک چسب‌دار باشید، چرا که به راحتی گم می‌شوند.

۳۷ هر روز محیط کارتان را مرتب کنید. هرگز آنجا را تا روز بعد به حالت آشسته رها نکنید.



▲ کار در محیط آشفته

هر اندازه در مرتب کردن محیط کارتان تأخیر کنید به همان اندازه انجام این کار سخت‌تر می‌شود. کار در محیط نامنظم باعث می‌شود که وقت زیادی را تلف کنید.

رسیدگی به پرونده‌ها

به میز خود به عنوان یک خط تولید نگاه کنید. مواد خام (که در واقع همان کاغذها هستند) از یک طرف وارد می‌شوند تا قبل از انتقال به مرحله بعد توسط یک ماشین (یعنی فکر شما) تحت فراوری قرار گیرند. همانند کارخانه‌ها شما نیز می‌توانید خدمات لجستیکی به موقع را برای اتاق کار خود فراهم کنید. به عبارت دیگر باید بدانید که کاغذهای وارده از چه اولییتی برخوردار هستند و باید به کجا فرستاده شوند. درجه اولویت هر یک از نامه‌ها یا مدارک را تعیین کنید. اگر کار در حیطه مسئولیت خودتان است، فوراً اقدام کنید، وگرنه، آن را به دیگری واگذار کنید. اگر پیگیری نامه به اقدامات دیگری نیاز دارد، آن را داخل کازیه و فایل مخصوص نامه‌های در دست اقدام، قرار دهید. نامه‌های غیرفوری را نیز در فایل «نامه‌های ورودی» بگذارید.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. همیشه سطوح مورد استفاده برای انجام کار را تمیز نگه دارید.
۲. کثیوهای میز را تمیز و مرتب نگه دارید.
۳. لوازم التحریر خود را در دسترس بگذارید.
۴. در مواقعی که از صفحه کلید کامپیوتر استفاده نمی‌کنید آن را کنار بگذارید تا فضای بیشتری برای انجام کار داشته باشید.

مرتب کردن اوراق کاغذی

۳۸ برای تسریع در خواندن مطالب، قسمت‌های مهم را مشخص کنید.

▼ رسیدگی به پرونده‌ها
برای رسیدگی به پرونده‌ها و مکاتبات وارده وقت صرف کنید. منظم باشید و برای این که میز کارتان همیشه تمیز باشد از سیستم زیر پیروی کنید.

سیستمی ایجاد کنید که به وسیله آن از دریافت تمام نامه‌های وارده مطلع شوید. درباره نامه‌های فوری بلافاصله اقدام کنید (البته هر روز زمانی هم برای بررسی نامه‌های غیرفوری اختصاص دهید). در صورتی که باید برای یک نامه، اقدامی نیز انجام دهید آن را در لیست 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.

چیزهای دیگر را دور
بیندازید

اقدام کردن، بایگانی یا
واگذاری؟

اقدامی که باید انجام
داد چیست؟



▲ مرتب نگه داشتن میز کار

مرتب نگه داشتن میز کار عاملی مهم در استفاده بهینه از مدیریت زمان است. با استفاده صحیح از فضای میز می‌توانید کار را بهتر سازمان دهی کنید و وسایل مورد نیاز را سریع‌تر پیدا کنید.

مرتب کردن محیط کار

وسایل موجود در محیط کار (مانند میز، صندلی، کابینت فایل ها، چراغ و ...) باید به شکلی سازمان دهی شوند که برای شما مناسب و مفید باشند. به سبک کار خود و این که از دفتر کار برای چه منظوری استفاده می کنید توجه نمایید. اگر در طول روز افراد زیادی به ملاقات شما می آیند، میز خود را جایی قرار دهید که از ورود افراد مطلع شوید. اگر جلسات زیادی در اتاق شما برگزار می شود صندلی ها را طوری بچینید تا افراد راحت بنشینند.

۳۹ همه افراد باید ساعت دیواری اتاق شما را ببینند.

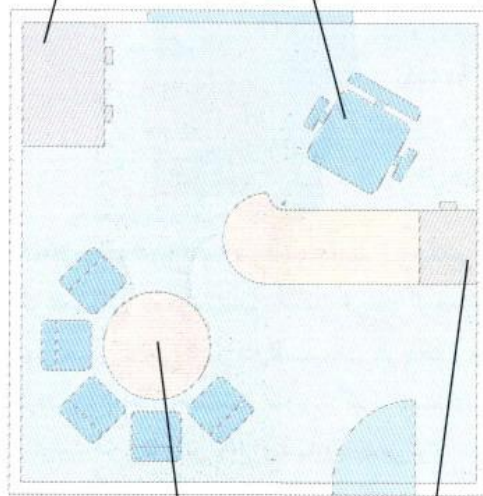
۴۰ سیستم بایگانی را هر چند ماه یک بار بازنگری کنید.

پرونده هایی را در محیط کار خود نگهدارید که دائماً مورد نیاز شما هستند. این پرونده ها را باید نزدیک میز کار، و ترجیحاً به شکلی، قرار دهید که برای برداشتن آنها نیاز به بلند شدن نباشد. پرونده هایی که کمتر مورد استفاده قرار می گیرند را در محل جداگانه ای خارج از دفتر نگهداری کنید و اگر این کار مقدور نیست آنها را در گوشه ای از اتاق (که سر راه را نباشند) بگذارید.

پرونده هایی که کمتر مورد استفاده قرار می گیرند

گوشه اتاق گذاشته شده اند

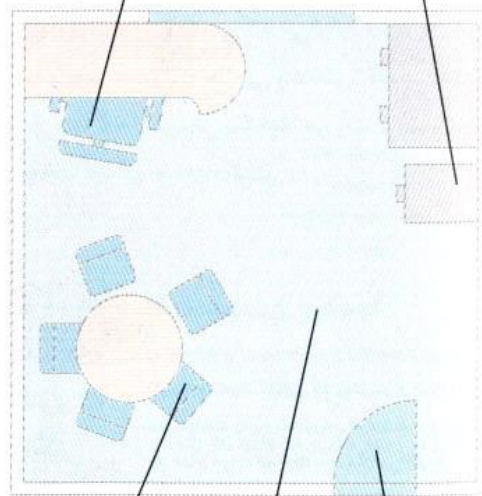
صندلی رو به در قرار گرفته است



فایل های مورد نیاز در دسترس هستند
میز جلسه فضای کافی دارد

پشت صندلی به سمت در است

کابینت نگهداری پرونده ها دور از دسترس است



در ورودی
فضای بدون استفاده
میز جلسه به میز کار خیلی نزدیک است

چیدمان نامطلوب

وسایل اتاق به شکلی چیده شده اند که قسمتی از اتاق خالی است و قسمت دیگر بیش از حد پر است. برای برداشتن پرونده باید عرض اتاق را طی کرد، در حالی که میز جلسه بیش از حد به میز کار نزدیک است.

چیدمان مطلوب

با چیدن وسایل اتاق به این شکل فضای بیشتری ایجاد می شود. میز در جای مناسبی قرار دارد و صندلی فرد رو به در ورودی است. پرونده های مورد نیاز نیز در دسترس هستند.

بایگانی پرونده ها

یک سیستم بایگانی ابداع کنید چرا که یک سیستم مناسب از هدر رفتن وقت جلوگیری می کند. البته همه سیستم های بایگانی کامل و مطلوب نیستند. ولی می توانید سیستمی انتخاب کنید که برای پرونده های شما مناسب باشد.

۴۱ برای بایگانی، یک سیستم انعطاف پذیر داشته باشید، به طوری که همگام با توسعه کار، سیستم نیز رشد کند.

مرتب کردن پرونده ها

سیستم بایگانی باید مانند سیستم جستجو در کامپیوتر عمل کند. از کلمات کلیدی استفاده کنید؛ کلماتی که یاد آور رشته ای از مفاهیم باشد و شما را به راحتی به پرونده و نامه مورد نظر برساند. انتخاب کلمات کلیدی به ماهیت فعالیتی که انجام می دهید بستگی دارد. اگر در کار صادرات هستید و با ۷۰ کشور مختلف در سراسر دنیا کار می کنید، می توانید سیستم بایگانی را بر اساس تقسیم بندی جغرافیایی طراحی کنید. بنابراین ابتدا پنج گروه اصلی خواهید داشت که هر یک معرف یک قاره خواهد بود. از طرفی اگر مدیر فروش شرکت کوچکی هستید که نوشت افزار تولید می کند می توانید مشتریان خود را به دو گروه عمده (یعنی مشتریان خارجی و داخلی) تقسیم کنید و برای هر یک فایل جداگانه اختصاص بدهید. هر یک از مشتریان داخل فایل ها پوشه جداگانه ای خواهد داشت.

۴۲ هر چند وقت یک بار پرونده ها را بازنگری کنید و مدارکی که نیاز ندارید را دور بیندازید.

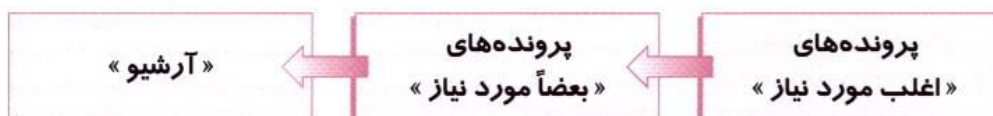


تقسیم موضوع به موضوعات کوچکتر

اگر تقسیماتی که در سیستم بایگانی در نظر گرفته اید بزرگ هستند بهتر است که هر یک را به تقسیمات کوچک تر خرد کنید تا اداره کردن پرونده ها راحت تر صورت گیرد. برای مثال، مدیری که مسئولیت طرح های توسعه را بر عهده دارد می تواند سیستم بایگانی را بر حسب تک تک طرح ها تقسیم بندی کند و سپس برای موضوعات مرتبط با هر طرح پوشه جداگانه ای در نظر بگیرد.

▼ تقسیم بندی پوشه ها

پرونده ها را بر حسب نیاز تقسیم بندی و نگهداری کنید. آنهایی که بیشتر از همه مورد نیاز هستند را در دسترس قرار دهید و آنهایی که کمتر مورد استفاده قرار می گیرند را در جای دورتر بگذارید. پرونده هایی که اصلاً استفاده نمی شوند را در جای دیگر بگذارید و یا از بین ببرید.



برچسب زدن

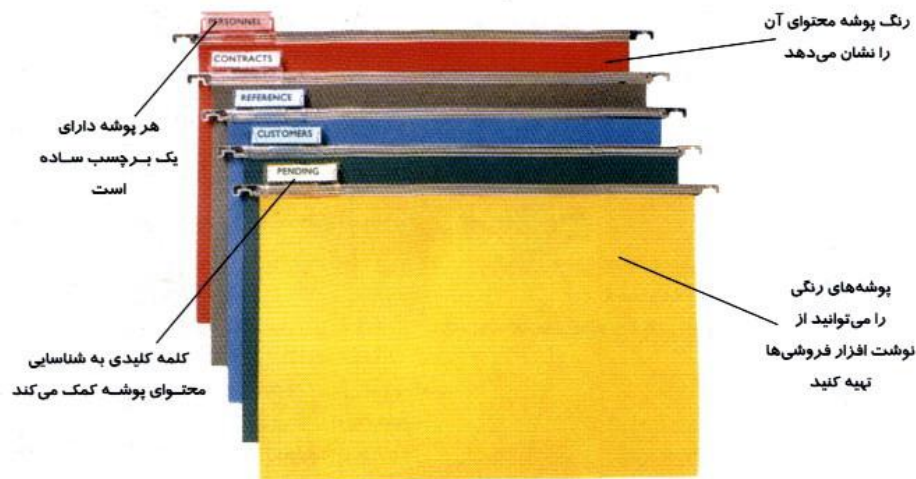
برای بایگانی، بهتر است از رنگ‌ها و شکل‌های مختلف برای تقسیم‌بندی و طبقه‌بندی پرونده‌ها استفاده کنید. برای مثال مدیر فروش می‌تواند مدارک مربوط به مشتریان صادراتی را در پوشه‌های قرمز بایگانی کند و نام آنها را با برچسب قرمز روی پوشه بنویسد و برای مشتریان داخلی نیز از پوشه و برچسب آبی استفاده کند.

سیستمی که برای بایگانی انتخاب می‌کنید باید به راحتی برای شما و سایر استفاده‌کنندگان قابل فهم باشد. بنابراین برای دسترسی سریع به پرونده‌ها فهرستی از قسمت‌های مختلف بایگانی و محتوای آنها روی کاغذ تهیه کنید.

۴۳
کاغذهای متفرقه را در پرونده‌ای تحت عنوان «متفرقه» قرار دهید.

علامت‌گذاری رنگی

استفاده از رنگ‌های مختلف کمک می‌کند تا پوشه‌ها را با یک نگاه پیدا کنید. از این طریق وقت کمتری برای پیدا کردن پوشه‌ها صرف می‌کنید و در نتیجه کارایی شما افزایش پیدا می‌کند.



بایگانی مرتب پرونده‌ها

در پایان روز یا هفته وقتی را برای بایگانی پرونده‌ها اختصاص دهید. بایگانی مدارک و اوراق را همیشه به دیگران واگذار نکنید، چرا که همه باید از سیستم بایگانی اطلاعات به روز داشته باشند. تصمیم‌گیری درباره اوراقی که باید نگهداری و یا دور انداخته شوند کار مهمی است. بنابراین در انجام این کار نقش فعالی داشته باشید.

۴۴
اوراقی را بایگانی کنید که مورد نیاز هستند و در آینده نیز به آنها مراجعه خواهید کرد.

راه های جلوگیری از به هم خوردن تمرکز

۴۵ از منشی خود بخواهید تمام تماس های تلفنی را به شما وصل نکند.

۴۶ برای نشان دادن پایان جلسه، گوشی تلفن را بردارید.

جلوگیری از ایجاد مزاحمت

برای رهایی از مزاحمت های ناخواسته از تن گفتار منفی استفاده کنید. فقط سرتان را به طرف ملاقات کننده بچرخانید نه تمام بدن را. نگاه کردن به ساعت، یک راه رهایی از این مزاحمت ها است.

مراجعات اتفاقی و بدون برنامه گاهی خوشایند هستند ولی همه ما نیاز داریم کار خود را بدون مزاحمت انجام دهیم. دفتر کار خود را طوری بچینید که جلوی چشم دیگران ظاهر نشوید. برای افزایش بهره وری در کار، از مراجعات اتفاقی همکاران جلوگیری کنید.

عوامل اختلال در تمرکز

برای جلوگیری از مزاحمت های ناخواسته، فهرستی از افراد زیر تهیه کنید:

- افرادی مانند رئیس یا مشتریان مهم که هر لحظه ممکن است مراجعه نمایند؛
 - افرادی مانند همکاران که ممکن است وقتی که چندان درگیر کار نیستید پیش شما بیایند؛
 - افرادی که اصلاً مزاحم شما نمی شوند.
- این فهرست را به خاطر داشته باشید و نسخه ای از آن را به منشی خود بدهید. از او بخواهید تا جایی که ممکن است به این فهرست توجه کند.

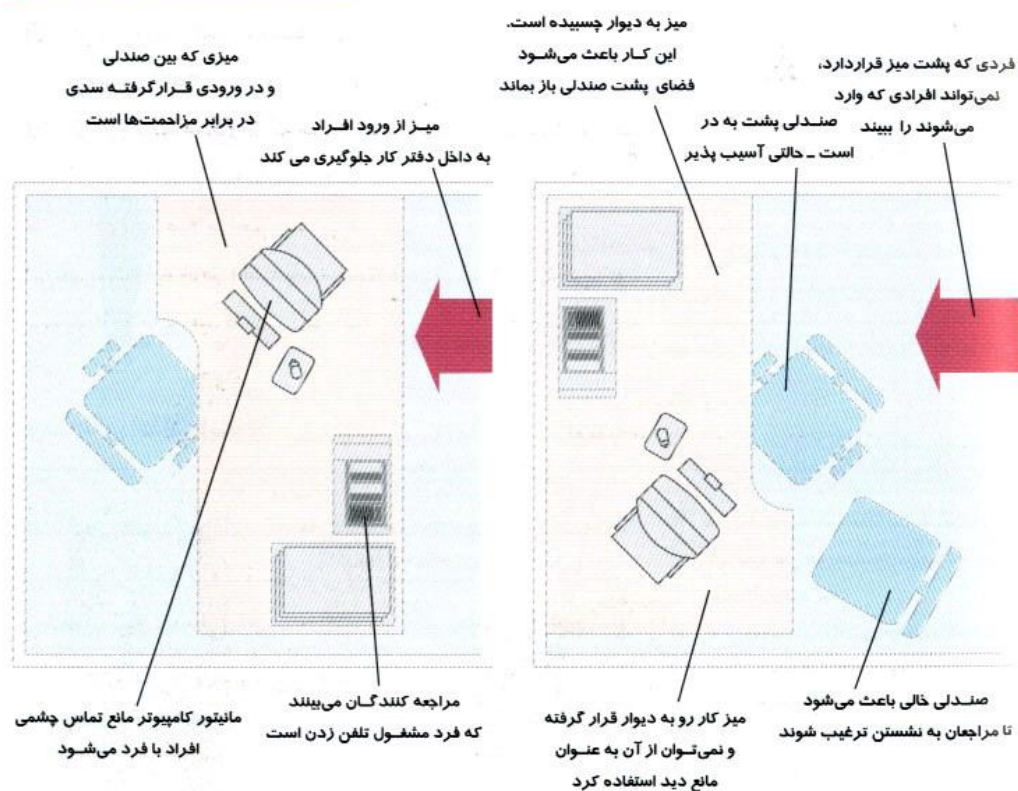


تجدید نظر در چیدمان محیط کار

۴۷ اگر کسی به دنبال شما وارد دفتر کارتان شود، سر جای خود ننشینید و ایستاده صحبت کنید.

۴۸ در صورت باز بودن در، صندلی خود را دور از دید قرار دهید.

عبور افراد از مقابل شما باعث به هم خوردن تمرکز می‌شود. میز خود را طوری قرار دهید که بتوانید کسانی که به در نزدیک می‌شوند را ببینید. اگر نمی‌خواهید کسی مزاحم شود در دفتر کارتان را ببندید. حتی در صورتی که در اداره‌ای با محیط باز کار می‌کنید می‌توانید با انجام تغییراتی در نقشه محیط کار (مثلاً قرار دادن میز پشت قفسه‌های بایگانی یا قرار گرفتن پشت مانیتور کامپیوتر) مزاحمت‌ها را به حداقل برسانید. اگر کاری کنید که در معرض دید کارکنان و همکاران نباشید احتمال این که آنها در موارد غیر ضروری مزاحم شما شوند کمتر خواهد بود.



ایجاد مانع

در این چیدمان، مانیتور کامپیوتر مانعی است بین شما و فردی که وارد می‌شود. صندلی رو به در قرار دارد و می‌توانید مراجعه کنندگان را ببینید. فقدان صندلی خالی افراد را از گفت و گوی طولانی منصرف می‌کند.

امکان دسترسی به دفتر کار

در این نوع چیدمان، به محض باز شدن در، در معرض دید قرار می‌گیرید. شما پشت به در هستید و بنابراین برای دیدن مراجعه کننده باید برگردید و به همین دلیل نمی‌توانید از تن گفتار منفی استفاده کنید.

گزینش اطلاعات

۴۹ اطلاعاتی که فکر می‌کنید به آنها نیاز ندارید را دور بریزید.

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

گرفتن اطلاعات

اطلاعات به شکل‌های مختلفی به دست شما می‌رسد، مثلاً به روش‌های زیر:

- کاغذ (نامه، نمابر، یادداشت، روزنامه، مجله، نشریات، گزارشات و...)
- ابزارهای الکترونیکی (پست الکترونیکی، اینترنت یا شبکه پردازش اطلاعات درون سازمانی و...)
- صوت (ملاقات‌های رو در رو، تلویزیون، رادیو، تلفن، پست صوتی و...).

گاهی به نظر می‌رسد که برخی اطلاعات از بقیه ضروری‌تر هستند (و البته این برداشت همیشه هم درست نیست). برای مثال، اولویت زمانی تماس‌های تلفنی از نامه بیشتر است چرا که بلافاصله باید به آنها پاسخ داد.

۵۰ جلسات اتفاقی را ایستاده برگزار کنید، در این صورت می‌توانید آنها را زودتر ختم کنید.



پردازش اطلاعات

سعی کنید برای پردازش اطلاعات یک برنامه مناسب تنظیم کنید، مثلاً اگر می‌دانید که پست نامه‌ها را ساعت ۱۰ صبح به شرکت می‌آورد و پیام‌های درون سازمانی در ساعت ۱۱ صبح پخش می‌شوند، قبل از ناهار زمانی را برای رسیدگی به نامه‌ها اختصاص دهید. نامه‌های الکترونیکی را در اسرع وقت بخوانید و اگر تا آن زمان روزنامه‌ها و مجلات را نخوانده‌اید، نگاهی اجمالی هم به آنها بیندازید.

این برنامه را در اواخر ساعت کاری نیز تکرار کنید، میزتان را مرتب کنید و برای روز بعد آماده شوید. بهتر است قبل از این که در خصوص اطلاعات رسیده اقدامی صورت بگیرد، مدت زمانی از آن بگذرد.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- هر چند پیام‌ها هر لحظه به شما منتقل می‌شوند ولی این موضوع نباید وقفه‌ای در روند کار ایجاد کند.
- قبل از خواندن کامل پیام‌ها ابتدا نگاهی اجمالی به همه آنها بیندازید.
- اگر ناچارید در خصوص یک پیام اقدامی انجام دهید، یادداشتی بنویسید و آن را به فهرست بقیه کارها پیوست کنید.
- برای سهولت بایگانی بهتر است اطلاعات مکتوب را در یک پوشه کد گذاری شده بگذارید.
- بعد از رسیدگی به پیام‌ها آنها را دور بریزید.

به جریان انداختن اطلاعات

شما می‌توانید بیشتر اطلاعاتی که به دستتان می‌رسند را به طور مستقیم به همکاران و سایر کارکنان انتقال دهید. اطلاعات را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

- اطلاعاتی که قبل از انتقال به دیگران باید اصلاح شوند (مانند یادداشت‌ها و یا گزارشات داخلی)؛
- اطلاعاتی که می‌خوانید، درک می‌کنید و سپس به دیگران انتقال می‌دهید (معمولاً در مورد نشریات و مجلات)؛
- اطلاعاتی که تکثیر و سپس توزیع می‌کنید (مثلاً نامه مشتری که از شرکت شما رضایت دارد و جهت اطلاع سایر همکاران آن را تکثیر و توزیع می‌کنید).

۵۱ اطلاعات را فقط برای کسانی تکثیر کنید که به آن نیاز دارند.

۵۲ اشتراک خود را با نشریاتی که دیگر مورد نیاز نیستند قطع کنید.

رسیدگی به انواع اطلاعات

منابع اطلاعاتی	نحوه رسیدگی به منابع اطلاعاتی
یادداشت‌ها و گزارشات داخلی ممکن است اطلاعات موجود در یادداشت‌ها و گزارشات داخلی به یک شخص، تیم کاری، اداره، کمیسیون و یا سایر گروه‌ها مربوط باشند.	● در به جریان انداختن این نوع اطلاعات، زمان مهم‌ترین عنصر است. ● تعیین کنید که اظهار نظر و اقدام شما در چه زمانی و برای چه کسی باید انجام شود. ● اقدامات لازم را در برنامه کاری خود پیش بینی کنید.
نامه‌ها و نمای‌های وارده دامنه و اهمیت اطلاعاتی که به شما می‌رسند بسیار گسترده است. معمولاً نامه‌ها با فواصل زمانی مشخصی می‌رسند ولی نمای‌ها ممکن است در هر لحظه دریافت شوند.	● تعیین کنید که چه اقدامی باید در چه زمانی صورت گیرد. ● تعیین کنید که آیا اطلاعات باید توزیع شود یا خیر و اگر باید توزیع شود به چه شکل. ● اطمینان حاصل کنید که همه اطلاعاتی که باید بایگانی شوند، بایگانی شده و سایر اطلاعات دور ریخته شده‌اند.
اینترنت و پست الکترونیکی سیستم‌های پیام رسانی الکترونیکی به طور روزافزونی برای برقراری ارتباطات صحیح و اطلاع رسانی به افراد و گروه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.	● می‌توان پیام‌های الکترونیکی را به راحتی ایجاد و توزیع کرد، بنابراین فقط پیام‌های مورد نیاز را مطالعه کنید. ● پیام‌هایی که مربوط به شما نیستند را نخوانید. ● هر وقت اقدامات مربوط به یک پیام را انجام دادید و یا آن را به لیست کارهایی که باید انجام دهید اضافه کردید نامه را حذف کنید.
روزنامه‌ها و مجلات اطلاعات مربوط به موضوعات خاص تجاری و حرفه‌ای را می‌توان از طریق فهرست نشریات آبونمان دریافت کرد.	● مقالات را به طور اجمالی بخوانید و ببینید آیا لازم است آنها را برای مراجعه بعدی نگهدارید یا نه. ● قبل از ارجاع مجله به نفر بعدی از قسمت‌های مهم آن یک کپی تهیه کنید. ● قسمت‌های مهم بریده جراید را با رنگ قرمز مشخص و آنها را در محلی مناسب بایگانی کنید.

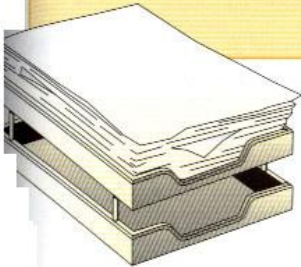
نگهداری مطالب «در دست بررسی»

درباره مطالبی که بعداً قصد خواندن آنها را دارید چه باید کرد؟ یک راه این است که همه آنها را در پرونده‌ای جداگانه تحت عنوان «کارهای در دست بررسی» بگذارید و هر وقت فرصت داشتید آنها را مطالعه کنید.

به هر حال یکی از مشکلات چنین پرونده‌هایی این است که به طور غیر قابل کنترل حجیم می‌شوند و هر وقت امکان داشت باید آنها را مرتب کرد. بنابراین هر بار که به پرونده مراجعه می‌کنید باید مطالب منسوخ و نامربوط را خارج کنید.

۵۳

مطالب مهم روزنامه‌ها و مجلات را جدا کنید و در پرونده‌ای، برای مراجعات بعدی، نگهداری کنید.



تفویض کار به دیگران

پس از بازگشت از یک سفر چند روزه، مواجه شدن با انبوه کارهایی که به آنها رسیدگی نشده است چندان خوشایند نیست. اگر کارتان ایجاب می‌کند که اغلب اوقات پشت میز نباشید از یک نفر بخواهید که به مطالب دریافتی رسیدگی کند. کسی که این مسئولیت را به او واگذار می‌کنید باید بتواند در نبود شما پیام‌ها و نامه‌ها را بررسی کند و آنها را به کارکنانی که می‌توانند از عهده کارها برآیند برساند. برای او توضیح بدهید که چه مواردی را می‌تواند شخصاً رسیدگی کند و چه مواردی را بهتر است نگهدارد تا شما بازگردید.

۵۴

فقط مطالب خواندنی ضروری را روی میز بگذارید.

خواندن مطالب

به طور مرتب، روزنامه‌ها و مجلات مرتبط را بخوانید و منابعی که حاوی آخرین اطلاعات هستند را در یک سیستم بایگانی مناسب نگهداری کنید.

مقالات مفید را از مجلات جدا و بعدها به عنوان مرجع از آنها استفاده کنید

منابع مرجع و اطلاعات را در پرونده مطالب خواندنی نگهداری کنید



کسب اطلاعات به روز

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

۵۵ ارتباط اطلاعات به دست آمده را با طرح های جاری بسنجید.

پردازش اطلاعات



کار کردن با دیگران

قبل از این که وقت دیگران را بگیرید خوب فکر کنید. وقت آنها به اندازه وقت شما ارزش دارد.

۵۶

بهترین برنامه‌های مدیریت زمان، همیشه تا حدودی به دیگران بستگی دارند. هیچ کس به تنهایی کار نمی‌کند. ممکن است یک تماس تلفنی غیر منتظره همه برنامه‌های روزانه را مختل کند. یاد بگیرید برنامه‌های زمانی دیگران را با برنامه‌های خود تطبیق دهید.

برآورد وظایف کاری

میزان تطابق کار شما با وظیفه دیگران بستگی به رابطه شما با آنها دارد. برای مثال، در نظر بگیرید که مجبورید بدون هماهنگی با مدیر، یک جلسه فوری تشکیل بدهید که خود او نیز باید در جلسه حضور داشته باشد. ممکن است مدیر شما از شرکت در این جلسه بدون هماهنگی قبلی ناراحت شود و شاید اطلاعاتی داشته باشد که دستور جلسه را تغییر دهد و یا باعث لغو جلسه گردد. هنگام کار با کارمندان ارشد لازم است در مورد تصمیماتی که می‌گیرید به دقت فکر کنید.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- آیا در برنامه‌ریزی، برنامه‌های دیگران را نیز در نظر می‌گیرم؟
- آیا یادداشت‌های غیر ضروری زیادی می‌نویسم؟
- آیا جلسات نامربوط زیادی را ترتیب می‌دهم؟
- آیا همیشه سر وقت به قرار ملاقات‌ها می‌رسم؟
- آیا اغلب اوقات وقت دیگران را می‌گیرم؟

بررسی برداشت‌ها

بسیاری از افراد درباره آن چه که مدیریت زمان نام دارد قضاوت‌های نادرستی دارند. در محیط کار معمولاً دو دسته افراد وجود دارند: افرادی که به نظر پرکار می‌رسند ولی بازدهی ندارند و دسته دوم افرادی که به نظر پرکار نیستند ولی عملاً با تنظیم وقت بازدهی بالایی دارند. این دو گروه را با هم اشتباه نگیرید. هنگام کار با دیگران و قبل از این که در مورد کارایی آنها نظر بدهید روال کاریشان را تجزیه و تحلیل کنید. برای صرفه جویی در وقت می‌توانید یا از الگوی کاری آنها پیروی کنید و یا بخواهید که الگوی کاری شما را دنبال کنند.



برداشت اشتباه

اگر برداشت شما از همکاران و وقتی که آنها صرف انجام کارها می‌کنند اشتباه است، در طرز فکر خود بازنگری کنید. آیا بهره‌وری آنها واقعاً کم است یا از طریق شرکت در جلسات، گفت و گوها و ناهارهای کاری نتایج مورد نظر را به دست می‌آورند؟

تجزیه و تحلیل انگیزه‌ها

جذابیت کار برای افراد مختلف متفاوت است. یکی از شواهدی که نشان می‌دهد افراد نسبت به 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 گفت و گو کنید؛
- افراد احساس می‌کنند که فشار کاری آنها زیاد است. به آنها کمک کنید تا مهارتشان را در مدیریت زمان ارتقا دهند و یا ببینید چگونه می‌توان حجم کارشان را کاهش داد.

۵۷ فقط زمانی جلسه را تشکیل دهید که راه حل دیگری باقی نمانده باشد.

۵۸ درباره همکاران خود برداشت شخصی نکنید.

اداره کردن جلسات

جلسه فرصتی است که افراد بیش از همیشه با هم ارتباط پیدا می‌کنند. گرد هم آوردن افراد پر مشغله در جلسه کار دشواری است. برنامه ریزی، 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 پرسید 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.

تفکر درباره جلسه



تماس تلفنی با افراد

۵۹ قبل از تلفن زدن یک نفس عمیق و آرام بکشید.

امروزه بیشتر مشاغل به تلفن، و برای تماس سریع و مستقیم به پست صوتی وابسته هستند. استفاده مؤثر و مناسب از این ابزار می تواند کارایی و عملکرد شما را به نحو چشمگیری افزایش دهد.

زمان مناسب برای تلفن زدن

یک فهرست از افرادی که باید به آنها تلفن بزنید تهیه کنید و در ساعت مشخصی از روز تماس های تلفنی را انجام دهید. هدف هر یک از تماس ها را مشخص کنید و همانند جلسات برای هر یک از تماس ها دستور جلسه کوتاهی تنظیم کنید. سپس اطمینان حاصل کنید که در طول گفت و گو به همه جزئیات دستور جلسه پرداخته اید. تماس ها را به ترتیب اهمیت اولویت بندی کنید و بیشترین وقت و انرژی را برای مهم ترین و ضروری ترین آنها صرف کنید.

۶۰ هنگام مکالمه تلفنی حواس خود را بر صحبت های طرف مقابل متمرکز کنید.



منحرف نشدن از موضوع مکالمه

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

گاهی ممکن است هنگام گفت و گو با افرادی که از صحبت کردن با آنها لذت می برید زمان را فراموش کنید. این گونه موارد را مد نظر قرار دهید و منظور از مکالمه تلفنی را مشخص کنید، دقت کنید که آیا امکان کوتاه تر کردن مکالمه وجود دارد یا لازم است زمانی را صرف ایجاد حسن تفاهم و یا آرام کردن یک مشتری عصبانی کنید؟ به عنوان تمرین، به مدت یک هفته با یک زمان سنج مدت زمانی را که برای هر مکالمه صرف می کنید اندازه بگیرید. این کار هم از نظر محاسبه هزینه تلفن و هم از نظر زمانی که برای هر مکالمه صرف می کنید مفید است.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. همان گونه که خود را برای جلسه آماده می کنید برای مکالمه تلفنی نیز آماده کنید.
۲. تماس های تلفنی را یک باره انجام دهید. اگر یک شماره اشغال بود، بعد از چند مکالمه دیگر، مجدداً آن را بگیرید.
۳. تماس های تلفنی را اولویت بندی کنید.
۴. از تلفن آیفون دار استفاده کنید تا هنگام مکالمه بتوانید کارهای دیگری نیز انجام دهید.
۵. اگر از فراخوان (پیجر) استفاده می کنید زمانی را برای پاسخ به تماس ها اختصاص دهید.

استفاده از سیستم

پست صوتی

امروزه در شرکت‌ها استفاده از دستگاه‌های پیام گیر، که به پست صوتی نیز معروف هستند، یک موضوع عادی است. شاید شما از آن دسته افرادی باشید که از صدای بی‌روح و ماشینی پیام گیر خوشتان نیاید، ولی به هر حال باید نحوه عملکرد این سیستم و استفاده مؤثر از آن را یاد بگیرید. این دستگاه، وسیله بسیار خوبی است که می‌توان از آن برای تنظیم جلسات داخلی یا جواب گرفتن از یک همکار پر مشغله استفاده کرد. برای معامله کردن و چانه زدن از پست صوتی استفاده نکنید. برای این کار بهتر است با طرف مقابل رو به رو شوید تا عکس العمل او را ببینید و زمینه‌های توافق را پیدا کنید.

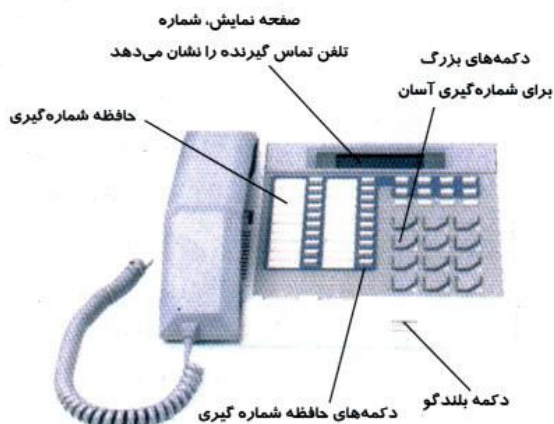
۶۱

هنگام صحبت با تلفن، کار دیگری را نیز مد نظر داشته باشید تا در صورت معطل شدن به آن بپردازید.

بایدها و نبایدها

- ✓ خود را معرفی کنید: من «برایان» [X] وقتی صحبت را با «سلام» اسمیت «هستم. در خصوص ... شروع می‌کنید انتظار نداشته تماس می‌گیرم. باشید که شما را بشناسند.
- ✓ مدت زمان هر یک از مکالمات را [X] تماس‌های فوری و مشکل را قبل از تعیین کنید. تماس‌های آسان‌تر و کم اهمیت‌تر انجام دهید.
- ✓ نسبت به موضوعاتی که مطرح خواهید کرد آگاهی داشته باشید. [X] اگر خط خراب است صحبت خود را ادامه ندهید. تلفن را قطع کنید و دوباره تماس بگیرید.
- ✓ روی پیام گیر پیام کوتاه بگذارید. [X] قبل از تلفن زدن برای موضوعات مهم خود را آماده کنید.

انتخاب دستگاه تلفن



امروزه تلفن‌ها دارای امکانات جانبی بسیاری هستند. برای ارتقای کارایی خود این امکانات را بررسی کنید. این امکانات عبارتند از: انتقال مکالمه، دکمه‌های شماره گیری سریع، بلندگوی رومیزی، برقراری کنفرانس و صفحه نمایشگر کوچک که قبل از برداشتن گوشی شماره تلفن و نام شخص تماس گیرنده را نشان می‌دهد. البته داشتن دکمه‌های زیاد و امکانات بدون استفاده فایده‌ای ندارد. دستگاهی انتخاب کنید که امکانات آن واقعاً مورد نیاز شما باشد.

پاسخ به تماس تلفنی دیگران

به دیگران بگویید که چه وقت می‌توانند با شما تماس بگیرند و این زمان را در سررسید خود یادداشت کنید.

۶۲

پاسخ به تماس تلفنی دیگران با تلفن زدن به آنها تفاوت زیادی دارد. ممکن است زمانی که اصلاً آمادگی ندارید، کسی تلفن بزند و وقت شما را بگیرد و در کارتان وقفه ایجاد کند. روشی ابداع کنید که اتلاف زمان را کاهش دهد. به این ترتیب هر زمان که مایل بودید با کسانی که تماس می‌گیرند صحبت کنید.

تعیین زمان برای تلفن زدن

کسی که تلفن می‌زند به اختیار خود زمان تلفن زدن را تعیین می‌کند، ولی تکنولوژی جدید این موازنه قدرت بین کسی که تلفن می‌زند و کسی که به او تلفن می‌شود را تغییر داده است. امروزه می‌توانید تا حدودی مدت زمانی که دیگران با شما تلفنی صحبت می‌کنند را تعیین کنید. به این وسیله می‌توانید ساعات کاری خود را هر طور که مایلید تنظیم کنید.

اگر پیام گیر یا سیستم پست صوتی دارید پیام کوتاهی در آن ضبط کنید و زمان بازگشت به دفتر کار را اعلام کنید تا شخص تماس گیرنده مجدداً در همان زمان با شما تماس بگیرد. اگر منشی دارید تماس‌ها را از طریق او انجام دهید و به او اطلاع دهید که مایلید با چه کسانی و چه وقت صحبت کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- با مطرح کردن یک سؤال به راحتی می‌توانید بفهمید که آیا طرف مقابل می‌تواند مجدداً تماس بگیرد یا خیر: "مکالمه ما چقدر طول خواهد کشید؟"
- اگر مایل هستید تا طرف مقابل مجدداً 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.
- برای برقراری ارتباط مستقیم با افراد مهم می‌توانید شماره مستقیم خود را به آنها بدهید. برای کارهای کم اهمیت‌تر 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:

"شاید بعداً بیشتر بتوانیم درباره این موضوع صحبت کنیم."

"متأسفانه رئیس منتظر من است و باید بروم."

"قبل از خداحافظی آیا مطلب دیگری برای گفتن باقی مانده است؟"

"شخص دیگری پشت خط منتظر است. اشکالی ندارد بعداً با شما تماس بگیرم؟"

برخورد با تماس گیرندگان

سمج

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

بایدها و نبایدها

- ☒ مؤدب باشید.
- ☒ به تماس گیرندگان سمج نگویید که بعداً تماس بگیرند چون ممکن است در زمان نامناسب‌تری تلفن بزنند.
- ☒ در صورت لزوم سایر افرادی که ممکن است به پیشنهاد تماس گیرنده علاقه‌مند باشند را به او معرفی کنید.
- ☒ از تلفنی استفاده کنید که قبیل از برداشتن گوشی شماره تماس گیرنده را نشان دهد تا در صورت عدم تمایل گوشی را برنگردانید.
- ☒ اگر قصد تماس بعدی ندارید، نگویید که این کار را خواهید کرد.
- ☒ زمانی از تماس گیرنده جزئیات بیشتر بخواهید که به پیشنهادات او علاقه‌مند شده باشید.
- ☒ به اصل مطلب بپردازید و سؤال‌ها را با جملات بلند و نامفهوم پاسخ ندهید.

ضبط کردن پیام‌ها

پیامی که روی پیام گیر یا سیستم پست صوتی ضبط می‌کنید باید اثر مطلوبی بر تماس گیرندگان بگذارد. پیام مختصر و کوتاه، پاسخ کوتاه در پی خواهد داشت. اگر دستگاه تلفن شما این امکان را داشت که زمان پیام‌های تماس گیرندگان را محدود کنید، از این ویژگی استفاده کنید و از افراد بخواهید که پیام‌های کوتاه بگذارند. به این ترتیب گوش کردن به پیام‌ها وقت کمتری می‌گیرد. هر روز زمان مناسبی را به شنیدن و یادداشت برداری از پیام‌ها اختصاص دهید.

۶۳ اگر می‌خواهید کسی مزاحم نشود تماس‌های تلفنی را به شماره دیگر انتقال دهید.

یادداشت کردن پیام‌ها

گوش دادن به تمام پیام‌ها و یادداشت برداری از نکات مهم آنها را در فهرست کارهای ضروری خود قرار دهید.



خواندن و نوشتن

بسیاری از افراد بخش عمده‌ای از اوقات کاری را صرف خواندن و فهمیدن مطالب، تهیه یادداشت، نامه و نوشتن گزارش از آنها می‌کنند. روش صحیح انجام این کارها را بیاموزید تا در وقت صرفه جویی کنید.

۶۴ رسیدگی به مطالب مکتوب را به تأخیر نیندازید - ممکن است تعداد آنها زیاد شود.

روش مطالعه اجمالی

هنگام مطالعه یک مطلب، خواندن جمله‌هایی که مفاهیم مهم را شرح و بسط می‌دهند وقت زیادی می‌گیرد. شیوه خواندن اجمالی و پیدا کردن کلمات کلیدی را یاد بگیرید. استفاده مؤثر از روش خواندن اجمالی نیاز به تمرین دارد. از یک متن ساده شروع کنید و همه کلمات آن را بخوانید. همین طور که پیش می‌روید در هر پاراگراف زیر کلمه کلیدی خط بکشید، سپس به ابتدای متن باز گردید و ببینید آیا می‌توانید از روی کلمه‌هایی که زیر آنها خط کشیده شده مفهوم متن را متوجه شوید. این کار را در مورد متن‌های دیگر نیز تکرار کنید تا سرانجام به مرحله‌ای برسید که بتوانید کلمات کلیدی را فوراً و به راحتی شناسایی کنید.

۶۵ هنگام خواندن یک گزارش زیر مطالب مهم خط بکشید.

۶۶ هر روز تیترو روزنامه‌ها را به طور اجمالی بخوانید.

ارزیابی مطالب

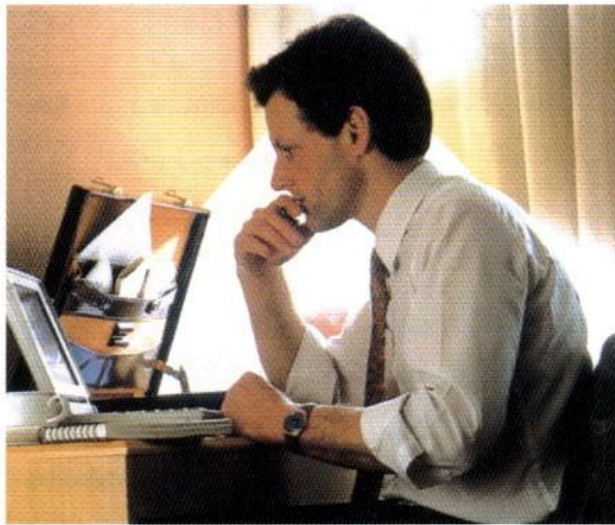
هنگام مطالعه گزارش‌ها و مقاله‌ها ابتدا سعی کنید مفهوم کلی آن را برداشت کنید. مقدمه و خلاصه را بخوانید و نگاهی به فهرست مطالب بیندازید. در صورتی که گزارش مفصلی به دستتان رسید، ابتدا نگاهی اجمالی به کل آن، از ابتدا تا انتها، بیندازید و به عناوین هر بخش توجه کنید. در صورتی که کل گزارش را بعد از مدت کوتاهی بخوانید متوجه می‌شوید که محتوا و ساختار گزارش را می‌دانید، این کار به شما کمک می‌کند که گزارش را سریع‌تر و بهتر مطالعه کنید. اگر برای خواندن روزنامه و مجله وقت کافی ندارید در ذهن خود از تیترو آنها یادداشت بردارید و قسمت‌های چکیده را به طور اجمالی بخوانید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- مهم‌ترین هدف مطالعه، درک و فهم مطالب است.
- نمی‌توان با یک بار خواندن همه مطالب را کاملاً فهمید و حجم زیادی از آن را حفظ کرد. بنابراین مطالب مرتبط را کامل مطالعه کنید.
- معمولاً مطالعه اجمالی برای اوراقی مثل یادداشت‌ها مناسب است نه برای مطالب مشروح و مفصل.
- باید خواننده را در طول متن هدایت کرد. بنابراین در نوشتن گزارش از علائم راهنما استفاده کنید.
- هنگام نوشتن مطلب خواننده را مد نظر قرار دهید.

بایدها و نبایدها

- ✓ قبل از نوشتن، نکات کلی را [X] به صفحه سفید کامپیوتر خیره مشخص کنید.
- ✓ مطلبی را که نوشته‌اید طوری بنویسید.
- ✗ متن را خیلی پیچیده و یا خیلی تازه‌گی دارد.
- ✗ هنگام نوشتن، موضوع را مد نظر داشته باشید و ساده بنویسید.
- ✗ به گزارش مطالب نامربوط اضافه نکنید.



▲ خیره شدن به صفحه سفید

حتی نویسندگان با تجربه نیز گاهی کلمات را به خاطر نمی‌آورند. به جای این که به صفحه سفید خیره شوید سعی کنید اولین چیزی که به ذهنتان می‌رسد را بنویسید. این کار ذهن را باز می‌کند و متوجه می‌شوید که افکار تان به جریان افتاده است.

مشکل گزارش نویسی

اگر برای شروع نوشتن با مشکل مواجه می‌شوید روش خود را عوض کنید و روشی را انتخاب کنید که مشکل شما را حل کند. لازم نیست که برای نوشتن گزارش از ترتیب خاصی پیروی کنید. اگر آن را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید نوشتن آن راحت‌تر خواهد بود. ممکن است نوشتن مقدمه و نتیجه‌گیری مشکل باشد، بنابراین به محض این که مطلبی به ذهن شما خطور کرد شروع به نوشتن کنید.

نکته مهم این است که مطلبی برای شروع نوشته شود. اغلب به راحتی می‌توان بعد از تمام کردن گزارش قسمت‌های مختلف آن را جابه‌جا کرد.

کاهش کاغذ بازی

برای این که نیاز کمتری به نوشتن داشته باشید، بیاموزید که چگونه به مکاتبات رسیده مثل یادداشت‌ها و تمبرها رسیدگی کنید. شاید لازم باشد به نامه دریافتی پاسخ مشروحی داده شود. ولی بهتر است قبل از ارسال پاسخ فوراً یک یادداشت کوتاه روی نسخه اصلی بنویسید. این کار سریع تر است و باعث صرفه‌جویی در مصرف کاغذ می‌شود. باز کردن نامه‌ها را به دستیار خود یا یکی از اعضای رده پایین گروه محول کنید. برای او توضیح دهید که چگونه این کار را انجام دهد و چگونه اطلاعات را برای بررسی اولویت‌بندی کند. به این ترتیب می‌توانید حجم نامه‌هایی که شخصاً به آنها رسیدگی می‌کنید را کاهش دهید.

۶۷ مطالب مرجع مورد نیاز

را جدا از سایر اوراق

و اسناد

نگهداری

کنید.



استفاده از تکنولوژی

۶۸ ماهی یک بار مطالب اضافی و بی فایده را از حافظه کامپیوتر پاک کنید.

امروزه اگر به اصول اولیه تکنولوژی اطلاعاتی، یعنی هم گرایی ارتباطات و محاسبه، آگاهی نداشته باشیم قادر به استفاده مؤثر از وقت نخواهیم بود. با استفاده از اصول اولیه تکنولوژی اطلاعاتی می‌توانیم روی میز خود یک کتابخانه داشته باشیم یا یک سرویس پستی را به خدمت بگیریم.

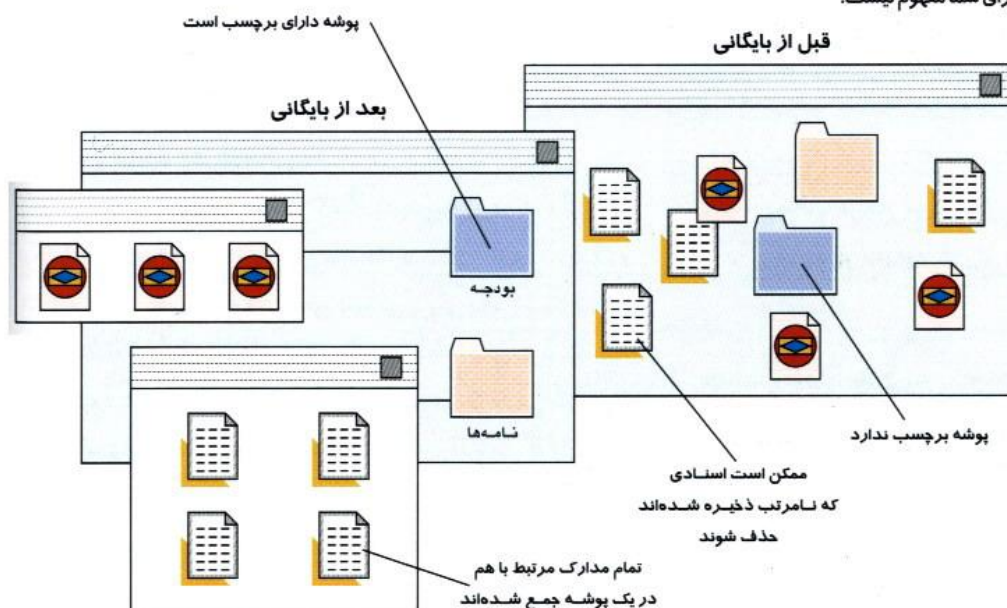
بایگانی مطالب در کامپیوتر

برای بایگانی مطالب در کامپیوتر از سیستمی مشابه سیستم بایگانی کاغذی استفاده کنید. برای طبقه بندی اطلاعات روشی ابداع کنید که برای شغل شما مناسب باشد. مدارک را با زدن برچسب به طور منطقی طبقه بندی کنید. داده‌ها را در اسناد و اسناد را در پوشه ذخیره کنید. پوشه‌ها را نیز روی حافظه کامپیوتر یا روی دیسک‌های مجزا (که حکم قفسه‌های بایگانی را دارند) بریزید. حوزه‌های مغناطیسی باعث از بین رفتن داده‌های الکترونیکی ذخیره شده روی حافظه کامپیوتر یا دیسک می‌شوند. بنابراین از کلیه اطلاعات نسخه پشتیبانی تهیه کنید و روی آنها برچسب بزنید.

۶۹ در نظر داشته باشید که از کامپیوتر برای رفع چه نیازهایی می‌توان استفاده کرد.

▼ ذخیره کردن اطلاعات

مدارک و پوشه‌ها را مرتب کنید. اگر این کار را انجام ندهید بعد از مدتی روی صفحه مانیتور (دسک تاپ) تعداد زیادی آیکون‌های نام‌گذاری شده خواهید داشت که نام آنها برای شما مفهوم نیست.



استفاده از پست الکترونیکی

۷۰ پیام‌های پست الکترونیکی را کوتاه تهیه کنید و آدرس آنها را دقیق وارد کنید.

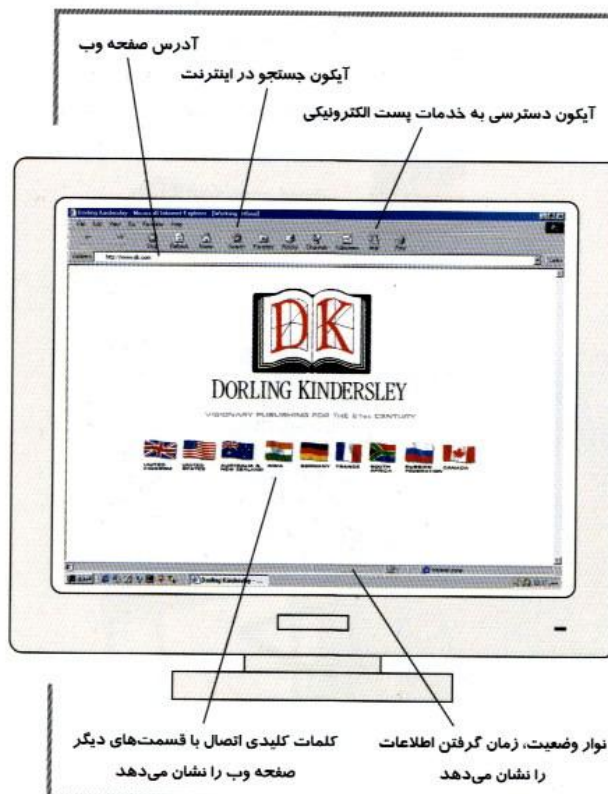
پست الکترونیکی دو نوع است: یکی اینترنت (شبکه پردازش اطلاعات درون سازمانی) داخل شرکت‌ها که معمولاً برای انتقال پیام بین همکاران مورد استفاده قرار می‌گیرد و دیگری پست الکترونیکی از طریق اینترنت که امکان ارتباطات بین‌المللی را میسر می‌سازد. استفاده از پست الکترونیکی آسان است و می‌توان از آن به عنوان کانالی برای انتقال پیام‌های ساده و حتی پیچیده استفاده کرد. می‌توانید هر نوع مدرک موجود در کامپیوتر را توسط پست الکترونیکی ارسال کنید. بنابراین در صورتی که گیرنده نیز نرم افزار مناسب خواندن پیام را داشته باشد نیازی به وارد کردن یا تایپ اسناد نخواهد بود. از آنجایی که پست الکترونیکی بسیار سریع است یک ابزار غیر رسمی محسوب می‌شود و لازم نیست قوانین خشک و سخت دستور زبان را دقیقاً رعایت کنید. ولی به خاطر داشته باشید تضمینی وجود ندارد که نامه‌های الکترونیکی محرمانه بمانند.

جستجو در اینترنت

اینترنت چند موتور جستجوگر دارد. این موتورها فرد را قادر می‌سازند که با سرعت زیاد به جستجوی اطلاعات بپردازد. برای این که جستجوی اطلاعات با موفقیت انجام شود کلمات کلیدی که برای جستجو به کامپیوتر می‌دهید را با دقت انتخاب کنید. اگر این کلمات کلیدی را با دقت انتخاب نکنید ممکن است مرجع‌هایی را در اختیار شما قرار دهد که غیر قابل استفاده و غیر مرتبط باشند. اگر کلمات کلیدی انتخاب شده خیلی محدود و دقیق باشد ممکن است موتور جستجوگر مطلبی پیدا نکند.

استفاده از صفحات وب

در زبان اینترنت صفحه وب همان است که روی صفحه کامپیوتر می‌بینیم. ممکن است یک وب‌سایت بسیار مفصل باشد و صفحات زیادی داشته باشد و به سایت‌های دیگری متصل باشد.



برگزاری جلسات

۷۱ افراد را تشویق کنید که نظرات خود را بیان کنند - حتی اگر با نظر شما مخالف باشند.

در هر هفته کاری وقت زیادی در جلسات سپری می‌شود. مثلاً یک مدیر هر هفته حدود نصف ساعات کاری را در جلسات می‌گذراند. یکی از جنبه‌های مهم مدیریت زمان سهولت در برگزاری جلسات و تحقق اهداف آنها است.

جلسات تک به تک (دونفره)

جلسات تک به تک (دونفره) نسبت به جلسات رسمی بزرگ انعطاف پذیرتر هستند و می‌توان مدت آنها را به راحتی کنترل کرد. دقت کنید که این گونه جلسات نه آن قدر کوتاه باشند که طرف مقابل نتواند حرفش را بزند و نه آن قدر طولانی باشد که موجب خستگی طرفین شود.

۷۲ برای کاهش زمان جلسه بیشتر شنونده باشید تا گوینده.

▼ ارزیابی کارکنان

ارزیابی کارکنان نمونه‌ای از جلسات تک به تک است. مدت این جلسات باید از قبل تعیین شده باشد و کسی در طول جلسه مزاحم نشود تا ارتباط بین طرفین صریح و بی‌پرده باشد.

کارمند با حالتی پذیرا و با اعتماد به نفس پاسخ می‌دهد

سخنران مدیر صریح و تشویق آمیز است

کارمند نکات مهم را یادداشت می‌کند



تنظیم زمان جلسات کوچک

۷۳ از یکی از همکاران خود بخواهید، در صورت طولانی شدن، با ورود به اتاق جلسه را قطع کند.

بعضی از جلسات تک تک به تک اهداف بسیار خاصی دارند (مثلاً استخدام و یا ارزیابی کارمندان). در این موارد ترتیب و مدت جلسه دقیقاً تعیین می شود. معمولاً جلسات تک تک به تک رسمی یا مختصر و مفید هستند (مثل ارزیابی کارکنان) و یا کلی و بدون مدت معین (مثل توییح افراد خاطی). در حالت دوم قبل از شروع جلسه موضوع را برای خود روشن کنید و برای جلوگیری از اتلاف وقت جلسه را طولانی نکنید. با تعیین موضوع و مدت زمان جلسه انتظارات طرفین از جلسه مشخص می گردد و به این ترتیب از ایجاد سوء تفاهم و اتلاف وقت برای رفع آن جلوگیری می شود.

توییح و مؤاخذه کارمندان

توییح باید کوتاه، بدون عصبانیت و تا حد امکان بلافاصله پس از وقوع عمل انجام شود. سعی کنید در یک جلسه به موضوع رسیدگی کنید. برای تأکید بر روی صحبت های خود از تن گفتار قاطع استفاده کنید.



برنامه ریزی برای جلسات بزرگ

همه کسانی که در جلسه شرکت می کنند باید از قبل هدف از جلسه و نقش خود را بدانند. قبل از جلسه شرکت کنندگان را در جریان دستور جلسه قرار دهید و به آنها بگویید که در جلسه درباره چه موضوعاتی بحث خواهد شد. در این صورت می توانند 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 راحت تر می تواند از تاکتیک های جلوگیری از اتلاف وقت استفاده کند. از روی دستور جلسه می توان تعیین کرد که برای هر موضوع چقدر وقت می توان صرف کرد.

۷۴ برای هر یک از موارد مطرح شده در دستور جلسه زمان مشخصی را تعیین کنید.

تهیه دستور جلسه

ترتیب مواردی که در دستور جلسه ذکر شده است تأثیر زیادی بر زمان بندی جلسه دارد. موضوعات مفصل را در ابتدای دستور جلسه قرار ندهید، چون ممکن است شرکت کنندگان در جلسه به جای پرداختن به موضوعات بعدی بیشتر وقت خود را صرف بحث در مورد آن موضوع کنند. دستور جلسه را با موضوعات ساده و قابل فهمی که نیاز به تصمیم گیری های ساده دارند شروع کنید. این کار باعث ایجاد احساس موفقیت و انگیزه ای برای ادامه دادن سریع موضوعات می شود.

۷۵ از افراد بخواهید که فقط در بخش هایی از جلسه شرکت کنند که به آنها مربوط است.

جلوگیری از اتلاف وقت

اتلاف وقت در جلسات فقط به مفهوم هدر رفتن وقت شرکت کنندگان نیست، بلکه اگر مجموع حقوق دریافتی آنان را محاسبه کنیم می بینیم که هدر رفتن وقت، هزینه های مالی زیادی در بر دارد. بنابراین باید از هدر رفتن وقت افراد و شرکت آنها در جلسات غیر ضروری و نامنظم جلوگیری کرد. اجازه ندهید افراد از تاکتیک هایی مانند سخنرانی های طولانی و نامربوط و یا مرور طولانی نکات مطرح شده استفاده کنند. به عنوان رئیس جلسه، شما وظیفه دارید که چنین تاکتیک هایی را شناسایی و اطمینان حاصل کنید که جلسه پویا است.

تفاوت های فرهنگی

نگرش فرهنگ های مختلف به جلسات متفاوت است. بنابراین کنترل جلسات تا حدودی به ملیت افراد حاضر در آن بستگی دارد. از نظر ژاپنی ها شرکت کردن در جلسات به صورت انفرادی توهین آمیز است. آنها برای احترام گذاشتن به میزبان به صورت دسته جمعی در جلسات شرکت می کنند. در کشورهای عربی معمولاً مدت زمان جلسه اعلام نمی شود و هنگامی خاتمه می یابد که همه شرکت کنندگان آماده رفتن باشند.

رعایت برنامه زمان بندی شده

باید جلسات را در زمان تعیین شده شروع کرد. نباید منتظر کسانی که تأخیر می کنند شوید و یا برای جمع بندی مطالب برای آنها وقت را تلف کنید. در تمام طول جلسه دقیقاً طبق برنامه زمان بندی 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 که وقت زیادی می گیرند را به انتهای جلسه موکول کنید تا بتوانید طبق برنامه به سایر موضوعات بپردازید.

۷۶ با نوشتن یادداشت پیگیری توافقات جلسه را به دیگران یادآوری کنید.

جلوگیری از انحراف جلسه

جلسه‌ای که از موضوع منحرف شده است

جلسه‌ای که طبق روال پیش می‌رود



سفرهای کاری

۷۷ قبل از رفتن به سفرهای کاری، از ضرورت و مقرون به صرفه بودن آن اطمینان حاصل کنید.

با توسعه بازار جهانی، سفر برای بسیاری از افراد به صورت یکی از بخش‌های لاینفک کاری درآمده است. برنامه‌ریزی صحیح سفرهای کاری موضوعی است که مدیران در مدیریت زمان به آن توجه خاصی دارند.

ارزیابی نیازها در سفرهای کاری

قبل از برنامه‌ریزی برای سفر از خود پرسید آیا با رفتن به این سفر بهترین استفاده را از وقت خواهم برد؟ آیا به جای سفر می‌توان کار را با یک تماس تلفنی یا ارسال نامه انجام داد؟ آیا می‌توان فرد دیگری را فرستاد؟ آیا می‌توان طرف مقابل را متقاعد کرد که او بیاید؟ آیا می‌توان در نیمه راه قرار ملاقات گذاشت؟ اگر پاسخ شما به همه این سؤال‌ها مثبت است، در کارایی زمانی سفر خود تجدید نظر کنید.

۷۸ در صورت امکان همه وسایل مورد نیاز را در یک ساک دستی کوچک قرار دهید.



جمع‌آوری وسایل سفر

برای جمع‌آوری بهتر وسایل لازم است که بر اساس طول مدت سفر ارزیابی دقیقی از نیازها به عمل آورید. برای سفر کوتاه، به تعداد روزهایی که در سفر خواهید بود لباس و لوازم جانبی با خود بردارید. به این ترتیب لازم نیست در سفر هزینه خشکشویی بپردازید. اگر سفرتان بیش از یک یا دو روز طول خواهد کشید، بهتر است یک یا دو دست لباس اضافی با خود بردارید و به جای حمل چمدان‌های سنگین، لباس‌ها را به خشکشویی بدهید.

جمع‌کردن لوازم

لوازم غیرضروری، 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.

مدارک و سوابق
تلفن همراه تماس با دفتر کار را آسان‌تر می‌کند



۷۹ در صورت تأخیر هواپیما می‌توانید پاره‌ای از کارهایتان را در سالن فرودگاه انجام دهید.

برنامه ریزی برای سفر

قبل از سفر	در طول سفر
- مسیر و برنامه سفر را به دقت مشخص کنید. - در صورت امکان در طول سفر به کشور دیگر چند ملاقات را با هم انجام دهید. - یک برنامه زمانی روزانه دقیق تنظیم کنید و نسخه‌ای از آن را برای همکاری که در دفتر کار هستند ارسال کنید تا در صورت لزوم بتوانند با شما تماس بگیرند. - در طول سفر تمام مدارک مورد نیاز جلسات را به همراه داشته باشید. - قبل از رفتن به سفر از برگزار شدن قطعی جلسات اطمینان حاصل کنید. - اطلاعات لازم مربوط به مناطقی که اغلب به آنها سفر می‌کنید را در یک پرونده نگهداری کنید تا هنگام سفر از آنها استفاده کنید. - هنگام سفر با قطار از قبل بلیط تهیه کنید تا لازم نباشد خیلی زود به ایستگاه بروید و در صف بایستید.	- با دفتر کارتان در تماس باشید و آنها را در جریان آخرین اطلاعات و پیشرفت کار قرار دهید. - از یک دیکتافون برای ضبط یادداشت‌ها و یک کامپیوتر کیفی برای دریافت و ارسال نامه‌های الکترونیکی و انجام کارهایی که احتیاج به کامپیوتر دارند استفاده کنید. - برای اطمینان یک ساعت زنگ دار همراه داشته باشید. - در مقصد از تردد در ساعات پرتراфик خودداری کنید تا دچار استرس نشوید. - برای صرفه جویی در وقت و ایجاد فضای کاری خوشایند جلسات را در ساعات صرف غذا برگزار کنید.

خستگی ناشی از پرواز

زندگی روزانه از ساعت بیولوژیکی بدن، که زمان خواب و بیداری را تنظیم می‌نماید، تأثیر می‌پذیرد. خستگی ناشی از پرواز زمانی رخ می‌دهد که بین مبدأ و مقصد سفر اختلاف ساعت وجود داشته باشد. این اختلاف، ساعت بیولوژیکی بدن را مختل می‌کند. اگر مقصد شما جایی است که با محل زندگی تا ۲ یا ۳ ساعت اختلاف ساعت دارد سعی کنید روز قبل از سفر طبق ساعت خواب مقصدتان بخوابید. این کار باعث می‌شود که بدن شما خود را با الگوی جدید خوابیدن انطباق دهد. 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.



سبک سفر کنید

امروزه طراحی کیف‌ها و چمدان‌ها، از نظر اصول ارگونومیک بهتر از گذشته است. از کیف چرخ‌دار استفاده کنید تا مجبور نباشید چمدان‌های سنگین را بلند کنید. برای این که در سفر با هواپیما در وقت صرفه جویی کنید و برای گرفتن بار معطل نشوید به عنوان ساک دستی یک کاور کیفی کت و شلوار و یک کیف کوچک چرخ‌دار با خود داخل هواپیما ببرید.

۸۰ ساعت خود را با وقت محلی شهر یا کشور مقصد تنظیم کنید.

تماس با محل کار در طول سفر

ارتباط با دفتر کار در طول سفر موضوع بسیار مهمی است، به همین دلیل سعی کنید درباره شیوه برقراری این ارتباط واقع بین باشید. برای ایجاد ارتباط با دفتر کار می‌توانید از روش‌ها و ابزارهای متفاوتی استفاده کنید. روشی را انتخاب کنید که بهتر از بقیه نیازهای شما را برآورده کند. در بعضی از موارد ممکن است عدم حضور شما در محل کار مشکلات اجرایی ایجاد کند (مثلاً ممکن است امضا شما برای تأیید مدارک مهم لازم باشد). در چنین شرایطی می‌توان از یک نامه رسان یا پیک شبانه کمک گرفت تا مدارک را برایتان آورده و سپس مجدداً به دفتر بازگرداند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- ارسال نامبر از ارسال نامه سریع‌تر - و معمولاً ارزان‌تر - است.
- با اتصال کامپیوترهای قابل حمل به مودم می‌توانید نامبرها یا نامه‌های الکترونیکی را ارسال کنید.
- در برخی از کشورها تلفن همراه در همه مناطق کار نمی‌کنند.
- با تماس از طریق اداره مخابرات و یا کیوسک‌های تلفن می‌توان از هزینه تلفن به خارج از کشور کاست.

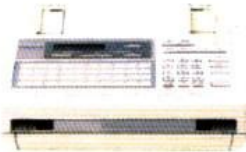
برقراری ارتباط در سفر

امروزه هنگام سفر راحت‌تر می‌توانید با محل کارتان در تماس باشید. متناسب با محل سفر و نوع اطلاعاتی که ارسال و یا دریافت می‌کنید، یکی از روش‌های زیر را انتخاب کنید.



تلفن

تلفن تماس خود را به همکارانتان در اداره بدهید. توجه داشته باشید که هزینه مکالمه تلفنی در هتل‌ها زیاد است.



نامبر

اگر می‌خواهید سریعاً پاسخ پیام‌ها را دریافت کنید، پیام آنها را از طریق نامبر ارسال کنید. بعضی از هتل‌ها در هر یک از اتاق‌ها یک دستگاه نامبر دارند و یا بخش پذیرش آنها مجهز به دستگاه مرکزی نامبر است.

تلفن همراه

امروزه می‌توان از طریق تلفن‌های همراه، با کشورهای خارجی ارتباط برقرار کرد. کارایی تلفن همراه در مناطقی که وسایل ارتباطی عمومی وجود ندارد بسیار چشم‌گیر است.



نامه

برای فرستادن اصل مدارک و یا مدارکی که باید امضا شوند از خدمات پست سفارشی استفاده کنید. برای فرستادن مدارکی که فوریت ندارند می‌توانید از پست هوایی استفاده کنید.

پست الکترونیکی

مدارک و اطلاعاتی که باید سریعاً به آنها رسیدگی شود را با پست الکترونیکی ارسال کنید. برای دسترسی به پست الکترونیکی به کامپیوتر و مودم نیاز دارید.



تنظیم اوقات کاری در طول سفر

قبل از سفر برنامه زمانی آن را تنظیم کنید تا بتوانید از وقت به بهترین وجه استفاده نمایید. با این کار زمان سفر را و هزینه آن را نیز به حداقل می‌رسانید. بسیاری از افراد تصور می‌کنند در طول سفر می‌توانند کارهای روزمره دفتری خود را نیز انجام دهند، ولی در بیشتر موارد این کار نه تنها امکان‌پذیر نیست بلکه ضرورتی هم ندارد. 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.

۸۱ قبل از استفاده از تلفن هتل، نرخ مکالمه را بپرسید.

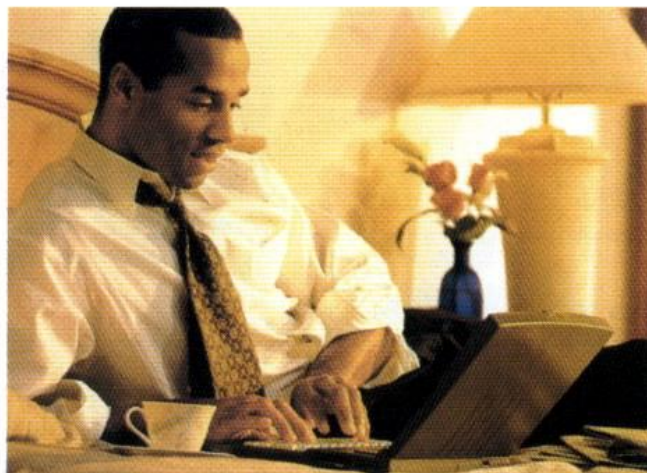
به روز نگه داشتن یادداشت‌ها

بیشتر وقت شما در سفرهای کاری صرف شرکت در جلسات خواهد شد. هر قدر سفر طولانی‌تر باشد احتمالاً باید در جلسات بیشتری شرکت کنید. به همین دلیل هر روز آخرین اطلاعات و وقایع را یادداشت کنید. در غیر این صورت تا زمانی که از سفر بازگردید جزئیات جلسات را فراموش خواهید کرد و به یاد نمی‌آورید که چه کسی، چه وقت و با چه موضوعی موافقت کرده است. هر روز زمانی را به نوشتن جزئیات جلسات اختصاص دهید و تمام تصمیمات اتخاذ شده و اقداماتی که باید انجام شوند را یادداشت کنید.

۸۲ تحقیق کنید که آیا در سفر به آداپتور نیاز خواهید داشت یا خیر.

▶ کار در اتاق

از آرامش و سکوت اتاق هتل برای تهیه گزارش و آمادگی برای جلسات روز بعد استفاده کنید. خلاصه مذاکرات و نتیجه جلسات را با استفاده از کامپیوتری که به همراه دارید تایپ و برای سازمان ارسال کنید. البته از طریق مرکز خدمات اداری هتل نیز می‌توانید این کار را انجام دهید.



برنامه ریزی برای اوقات فراغت

۸۳ به جای مرخصی طولانی مدت سعی کنید سالانه دو یا سه مرخصی کوتاه مدت بگیرید.

اداره کردن موفقیت آمیز زمان فقط شامل برنامه ریزی اوقات کاری نیست. اگر بین کار زمانی را نیز برای استراحت و تجدید قوا در نظر بگیرید کار کردن برایتان خسته کننده خواهد شد. سعی کنید اوقاتی را به گذراندن با خانواده و دوستان، و تفریح و سرگرمی اختصاص دهید.

استراحت روزانه

در بعضی از شرکت های بزرگ اوقاتی برای استراحت کوتاه روزانه در نظر گرفته می شود. زمان این استراحت معمولاً بعد از ناهار است. کارکنان در اتاق را می بندند تا کسی مزاحم استراحت آنها نشود. این استراحت، کوتاه مدت (فقط ده دقیقه) و سلامت بخش است. زمانی از روز را برای استراحت جسمی و فکری اختصاص دهید. این زمان معمولاً موقعی است که فشار کاری کمتر است و با آهنگ بدنی شما هماهنگی دارد. با تمرین کردن می توانید مدت استراحت را کاهش دهید. پیدا کردن مکانی برای استراحت ممکن است دشوار باشد. محیط های باز کاری پر سر و صدا هستند و نمی توان در این گونه محیط ها دور از چشم دیگران استراحت کرد. سعی کنید در یک اتاق خلوت و دور از هیاهو استراحت کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- از رفتن به مرخصی احساس گناه نکنید.
- استراحت و تفریح کمک می کند تا کار خود را بهتر انجام دهید.
- حتی چند دقیقه استراحت بین کار می تواند نشاط آور باشد.
- تعطیلاتی که در آن به کار کردن بپردازید نقض غرض است.
- با ورزش می توان استرس را کاهش داد.
- اگر شرایط لازم مهیا است، می توانید با دوش گرفتن خستگی را از تن به در کنید.
- تعطیلات و مرخصی فرصت مناسبی برای تمرین تفویض مسئولیت به دیگران است.

۸۴ زمانی را برای تفریح و پرداختن به کارهای مورد علاقه اختصاص دهید.

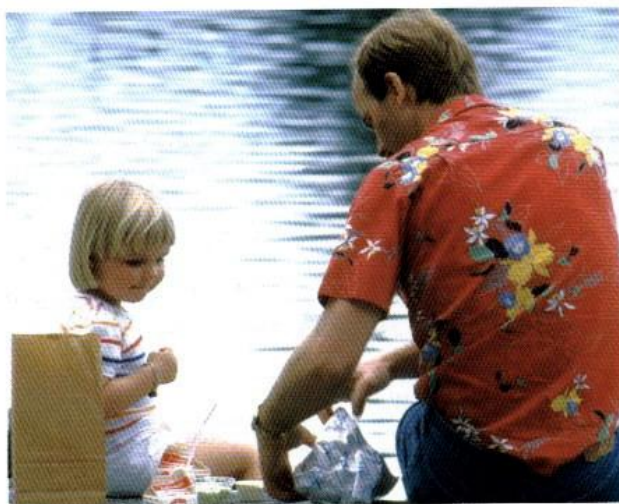
اختصاص دادن زمانی برای

خودتان

پس از جلسات خسته کننده فوراً مشغول کار نشوید. به پیاده روی بروید یا مدتی را خارج از شرکت صرف نوشیدن یک فنجان چای بکنید. گذراندن مدت زمانی خارج از شرکت کمک می کند تا تجدید قوا کنید و با ذهن باز به کار بپردازید.



تجدید قوا



▲ رفتن به مسافرت

تغییر محیط و آب و هوا فرصتی برای استراحت و تمدد اعصاب فراهم می‌کند. رفتن به مسافرت به همراه خانواده یا دوستان کمک می‌کند تا از فشار کار روزانه استرس‌های ناشی از کار رها شوید. حتی یک مسافرت کوتاه نیز می‌تواند مفید باشد.

برای تجدید قوا لازم است زندگی و استراحت متعادلی داشته باشید. اوقات فراغت و تفریح را با خانواده و دوستانتان بگذرانید، برنامه منظم ورزشی داشته باشید، خوب غذا بخورید، مطالب جدید یاد بگیرید و به سفر بروید. اگر فرزندان شما به مدرسه نمی‌روند، برای رفتن به تعطیلات زمانی را انتخاب کنید که با زمان اوج کاری شما تداخل نداشته باشد. رفتن به سفر در اوقاتی که مسافرت‌های گردشگری در اوج خود نیست، نیز موجب تمدد اعصاب می‌شود، چرا که در این دوران اقامتگاه‌ها و مکان‌های تفریح خلوت هستند.

برنامه ریزی قبلی

مدیریت زمان یعنی از قبل برنامه ریزی کردن. با تعیین پیشاپیش تاریخ مرخصی‌ها می‌توانید فشار کاری خود را در حدود این تاریخ‌ها تنظیم کنید. ابتدای هر سال زمانی را برای تنظیم سررسید صرف کنید. ببینید چه وقت کارتان زیاد و چه وقت کم خواهد بود. از قبل نگاهی کلی به برنامه سالیانه بیندازید و رفتن به تعطیلات را طبق آن برنامه‌ریزی کنید. از همه کارمندان شرکت بخواهید که به همین صورت برنامه‌ریزی کنند. از این طریق در می‌یابید که آیا تداخل زمانی پیش خواهد آمد یا خیر.

۸۵ سعی کنید هر روز یک تجربه جدید کسب کنید.

▼ تنظيم زمان مرخصی

زمان لازم برای انجام وظایف کاری یک ساله را برآورد و طرح کلی آن را روی نمودار دیواری رسم کنید. به این ترتیب می‌توانید بهترین زمان رفتن به تعطیلات را تعیین کنید.

[illegible]

زمان وقفه‌های کاری به دلیل کم بودن فشار کار

زمان رسیدگی به کارهای پرفشار

زمان انجام کارهای روزمره

مدیریت زمان دیگران

برای این که از وقت خود بیشترین استفاده را ببرید لازم است که وقت کارکنان، همکاران و افراد مافوق خود را نیز اداره کنید. در این ارتباط باید چند کار را به خوبی یاد بگیرید: تفویض اختیار، تقسیم وظایف و مدیریت صعودی و نزولی.

برقراری روابط خوب

سطح انتظارات خود را بالا ببرید. دیگران آنها را برآورده خواهند کرد.

۸۶

برای این که از طریق اداره کردن دیگران از وقت خود بیشترین استفاده را ببرید، ابتدا در فن برقراری ارتباط تسلط پیدا کنید. فن برقراری ارتباط نه تنها به محتوای پیام بلکه به شیوه انتقال آن به دیگران نیز می‌پردازد.

توزیع اطلاعات

امروزه فرهنگ کاری در سازمان‌ها به شکلی است که افراد آسان‌تر می‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. تغییر تدریجی فرهنگ، سبب می‌شود فضای سازمان‌ها بازتر شود. شما می‌توانید از این وضعیت برای صرفه‌جویی در وقت استفاده کنید، مثلاً به جای یادداشت مکتوب می‌توانید پیام خود را شفاهاً منتقل کنید.

مزیت دیگر ارتباط شفاهی، دو طرفه بودن آن است که باعث می‌شود کارکنان بیشتر با هم تبادل نظر کنند و به اصلاح جزئیات بپردازند. ولی برای به حداقل رساندن ابهامات بعدی بهتر است که از نکات مهم یادداشت برداشته شود.

تفاوت‌های فرهنگی

در اکثر کشورهای شرقی رعایت سلسله مراتب امری ریشه‌دار است و احترام به ارشادیت سنی رعایت می‌شود. برای مثال، اگر مدیر جوانی هستید انتظار نداشته باشید که در چین صحبت‌های شما چندان مورد توجه قرار گیرد. اگر دو مشاور مطالب یکسانی را ارائه کنند این حرف‌های مشاور مسن‌تر است که مورد توجه قرار می‌گیرد.

بازنگری روش‌ها

امروزه سیستم‌های اینترنت و پست الکترونیکی اطلاع‌رسانی را در سطح گسترده میسر ساخته است. بهترین و عملی‌ترین کاربرد این سیستم‌ها این است که به شما امکان می‌دهد در منزل کار کنید و در عین حال با همکارانتان در تماس باشید. البته مراقب باشید که اطلاعات به طور انبوه روی هم انباشته نشوند. برای مثال ممکن است پیام‌های دریافتی غیر ضروری را به خاطر حجم زیادشان با اطلاعات مهم اشتباه بگیرید. آسان بودن ارسال اطلاعات الکترونیکی باعث شده است که علاوه بر اطلاعات مهم مقدار زیادی اطلاعات غیر ضروری نیز دریافت کنید. همچنین به یاد داشته باشید که با کاهش سلسله مراتب سازمان‌ها و بازتر شدن مسیرهای ارتباطی لازم است که همیشه روشن و دقیق حرف‌های خود را مطرح کنید تا کارکنان رده پایین‌تر (که به اندازه کارکنان رده بالاتر اطلاعات کافی ندارند) نیز به خوبی در جریان کار قرار بگیرند. انتقال اطلاعات به این شکل از اتلاف وقت نیز جلوگیری می‌کند.

تجزیه و تحلیل جریان اطلاعات

هر یک از کارکنان به دلیل ویژگی مسئولیتی که بر عهده آنها است با تعدادی از کارکنان دیگر ارتباط کاری بیشتر دارند. برای مثال کارکنان بخش فروش اوقات بیشتری را با کارکنان بخش تولید می‌گذرانند تا با همکاران اداری.

راهنمای نمودار

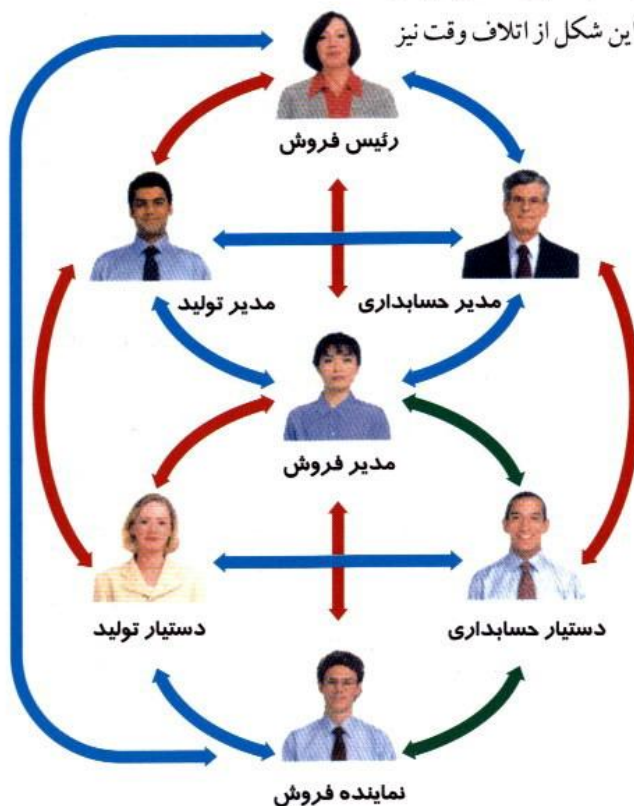
اغلب با هم در تماس هستند

گاهی با هم در تماس هستند

به ندرت با هم در تماس هستند

۸۷ برای متقاعد کردن دیگران از واقعیات استفاده کنید نه از احساسات.

۸۸ به اهداف دیگران علاقه نشان بدهید.



۸۹ شنیدن با گوش کردن تفاوت دارد. بیاموزید که همیشه گوش کنید.

تفویض اثربخش

۹۰ هنگام تفویض مسئولیت، اهداف را به روشنی بیان کنید.

یکی از رموز مدیریت اثربخش، تفویض صحیح کارها به دیگران است. هیچ کس نمی تواند به تنهایی همه کارها را انجام دهد. 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.

یادگیری تفویض اختیار

فرایند تفویض اختیار شامل تصمیم گیری، توجیه و پیگیری است. مشکلات احتمالی هر یک از این مراحل را پیش بینی کنید.

● تصمیم گیری: خود را متقاعد کنید که وظایف را به دیگران تفویض کنید. اگر تصور می کنید که آموزش روش انجام کاری به دیگران وقت گیر تر از انجام آن توسط خودتان است بدانید که در اشتباه هستید. یکی از مزیت های تفویض وظایف این است که اگر کسی انجام دادن کاری را یاد بگیرد بعدها نیز می تواند بدون نیاز به آموزش مجدد آن کار را انجام دهد. کارها را با توجه به مهارت و دانش افراد واگذار کنید.

● توجیه: اطمینان حاصل کنید کسی که وظایف را به او تفویض می کنید توجیهات شما و کارهایی که از او می خواهید را کاملاً درک کرده است. در طول کار فرد مذکور را راهنمایی و از او حمایت کنید.

● پیگیری: در طول انجام پروژه اطمینان حاصل کنید معیارهای مورد نظر رعایت شده اند. بازخورد مثبت بدهید. اما مراقب باشید که در این کار زیاده روی نکنید، چرا که مرز میان نظارت مفید و دخالت غیر مفید اندک است.

۹۲ چک لیستی از فرایند انجام کار تهیه کنید تا بهتر بتوانید بر انجام آن نظارت داشته باشید.

۹۱ زمانی را برای کارهایی که فقط خودتان می توانید انجام دهید اختصاص دهید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- هنگام تفویض اختیار شما حق تصمیم گیری را تفویض می کنید و نه حق اجرای آن را.
- انعطاف پذیر باشید، ممکن است فردی که کار را به او تفویض می کنید بهتر و سریع تر فعالیت کند.
- ممکن است افراد توضیحات شما را درست درک نکنند. بنابراین بهتر است از آنها بخواهید سخنانتان را بازگو کنند.
- مسئولیت کار تفویض شده در نهایت متوجه خودتان است.
- ارائه بازخوردهای سازنده، به افرادی که کاری به آنها محول کرده اید، کمک بسیاری خواهد کرد.
- انتقاد بیش از حد بسیار مضرتر از تشویق بیش از حد است.

نحوه توجیه کردن

هنگام تفویض وظایف علاوه بر توجیه صحیح فرد باید کلیه اطلاعات لازم را در اختیار او قرار دهید تا کار با موفقیت انجام شود. برای جلوگیری از برداشت‌های اشتباه، از اطلاعاتی که می‌دهید، وقت کافی صرف کنید و انتظارات خود را به روشنی شرح دهید. همچنین شیوه برخورد با مشکلاتی که حین انجام کار ممکن است بروز کند را به بحث بگذارید و به سؤال‌های افراد پاسخ بدهید.

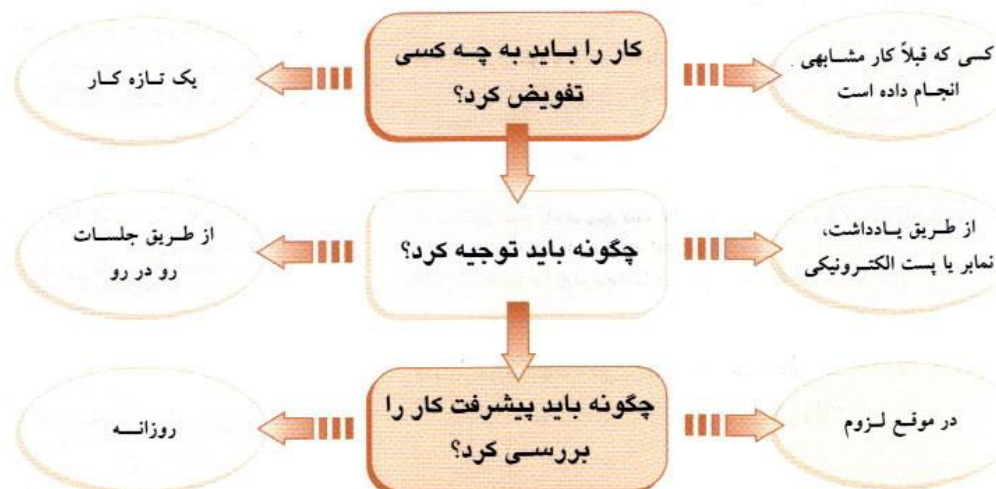
۹۳ در تقدیر از کار خوب، سخاوتمند باشید و در سرزنش کردن ملایمت به خرج دهید.

نحوه تفویض اختیار

تفویض به معنی انتقال اختیار تام پروژه نمی‌باشد، بلکه به معنی انتقال مسئولیت انجام کارها است. افراد را تشویق کنید که کارها را به روش خودشان و در چهارچوب توصیه‌های ارائه شده انجام دهند. از این طریق می‌توانید از تخصص آنها استفاده کنید یا به آنها فرصتی بدهید تا تخصص جدیدی کسب کنند. 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.

۹۴ برای انجام کارهایی که به دیگران تفویض می‌کنید ضرب الاجل دقیق و واقع بینانه‌ای تعیین کنید.

تفویض اختیارات



اداره کردن همکاران

۹۵ اجازه ندهید که همکاران با طرح مسائل بی اهمیت حواس شما را پرت کنند.

یکی از موارد بسیار دشوار در مدیریت زمان ایجاد تعادل در برقراری ارتباط با همکاران است. در محیط کار، فرد یا آن قدر در دسترس است که مراجعات افراد وقت او را می گیرد و یا آن قدر از دیگران دور است که نمی تواند از همکاری آنها استفاده کند.

کار کردن با دیگران

امروزه کاهش سلسله مراتب سنتی در سازمانها باعث مسطح شدن ساختار آن شده است، به طوری که انجام وظایف دیگر و اجرای پروژه ها به گروه ها واگذار می شود. به عبارت دیگر فرد باید با افراد مختلفی کار کند و درباره شیوه استفاده از زمان و تعیین اولویت ها با آنها به توافق برسد.

۹۶ جلسات را در دفتر کار همکاران برگزار کنید تا هر وقت لازم بود بتوانید جلسه را ترک کنید.

استفاده مشترک از مهارت های مدیریت زمان

وظایف	روش های استفاده مشترک از مهارت ها
اولویت بندی کارها	● در مورد اصول تقسیم کار به گروه های الف، ب و پ و انتخاب تعدادی از آنها برای انجام کار در طول روز گفت و گو کنید. ● از الگوی کاری همکارانتان سرمشق بگیرید.
استفاده از سررسید و جدول زمان بندی	● از همکاران خود بخواهید که یک دفتر گزارش داشته باشند و از این به بعد دفتر را به اتفاق بررسی و تجزیه و تحلیل کنید تا از الگوی کاری آنها آگاه شوید. ● به همکاران کمک کنید تا یک سیستم برنامه ریزی مناسب ابداع کنند.
گزینش اطلاعات	● همکاران خود را تشویق کنید تا اطلاعات دریافتی را ارزیابی کنند و درباره اقداماتی که باید انجام دهند تصمیم بگیرید. ● برای مطالعه سریع تر مطالب، از روش علامت گذاری استفاده کنید.
تفویض و پیگیری	● برای تفویض اختیار از تجربیات گذشته استفاده کنید. ● برای بررسی سیستم های جدید آمادگی داشته باشید.

استفاده از تکنیک «رات»

راهنمایی

برای راهنمایی همکاران خود، زمانی را انتخاب کنید که فرصت بیشتری در اختیار دارید و عجله و شتابی ندارید.

اطلاعات

توزیع اطلاعات یک فرایند یک طرفه است و در اکثر موارد نیاز به بازخورد ندارد. زمان کوتاهی از روز را به دادن اطلاعات اختصاص دهید.

تصمیم گیری

تصمیم گیری تقریباً وقت زیادی می گیرد. به خاطر یک نفر که عجله دارد، تصمیم گیری شتاب زده نگیرید.



پرداختن به اهداف

یکی از عادت هایی که موجب صرفه جویی در وقت می شود این است که در جلسات خود با همکاران، از سطح انتظارات یکدیگر برای شرکت در جلسه آگاه شوید. «رات» سرواژه سه کلمه راهنمایی، اطلاعات و تصمیم گیری است که با کمک آن می توانید انتظارات شرکت کنندگان در جلسه را زودتر دسته بندی کنید. به عبارت دیگر بدانید برای چه منظوری جلسه را تشکیل داده اید؛ برای گرفتن راهنمایی، گرفتن اطلاعات یا برای تصمیم گیری؟ در ابتدای هر جلسه انتظارات خود را بیان کنید. از این طریق متوجه می شوید که با توجه به انتظارات حاضران جلسه چقدر طول خواهد کشید. همچنین با استفاده از تکنیک «رات» می توانید برای پاسخ به سؤال های همکاران پیش بینی های لازم را به عمل آورید.

تشویق دیگران به اظهار نظر

یک مزیت عمده همکاران هم سطح این است که آنها می توانند به شما توصیه هایی بکنند که از عهده کارکنان رده بالاتر و پایین تر بر نمی آید. همکاران را تشویق کنید درباره عملکرد شما اظهار نظر کنند. آنها ممکن است نکاتی را مطرح کنند که در آینده باعث صرفه جویی در وقت شما شود. برای مثال، ممکن است آنها به شما بگویند جلساتی که برگزار می کنید طولانی یا نامنظم هستند، یا زمانی که دیگران به شما نیاز دارند در دسترس نیستید. به توصیه های آنها گوش کنید و تکنیک های لازم برای صرفه جویی در وقت را به کار بگیرید.

۹۷

زمانی را در نظر بگیرید تا تمام کارمندان بتوانند به دفتر شما مراجعه کنند.

۹۸

زمانی به ملاقات همکاران خود بروید که بیش از یک موضوع برای مطرح کردن داشته باشید.

اداره کردن مدیر

برای این که از وقت خود بیشترین استفاده را ببرید باید بیاموزید که مدیر خود را اداره کنید. این کار را آشکارا انجام ندهید تا افراد مافوق و مدیران تصور نکنند که موقعیت آنها زیر سؤال رفته است.

برقراری ارتباط

اولین چیزی که در ارتباط با اداره کردن مدیر باید بدانید سطح انتظارات مدیر از شما است. آیا او فردی است که وظایف را تفویض می کند و اجازه می دهد آزادانه به انجام آنها بپردازید یا این که درباره کاری که انجام می دهید باید مرتب به او گزارش دهید؟ این موضوع را پیشاپیش و به طور محتاطانه با او در میان بگذارید تا بتوانید مطابق با انتظارات او رفتار کنید. اگر فکر می کنید که به استقلال بیشتری احتیاج دارید، ضمن حفظ و گسترش ارتباط خود، او را متقاعد کنید که به شما اعتماد کند. زمانی که رابطه خوبی با مدیر برقرار کردید می توانید با او روابط رسمی کمتری داشته باشید. این مسئله برقراری ارتباط را آسان تر، مستقیم تر و مؤثر تر می کند.

بررسی سؤالها

قدم اول را شما بردارید و به جای این که منتظر شوید تا مدیر به ملاقات شما بیاید شما به ملاقات او بروید. ممکن است مدیران به دلیل مشغله کاری متوجه نباشند که شما گاه گاهی نیاز به کمک دارید.

۹۹ الگوی کاری مدیر را بشناسید و خود را با آن وفق دهید.

۱۰۰ شناخت از شیوه زندگی مدیر به شما در ایجاد ارتباط بهتر کمک می کند.

هنگام ملاقات با مدیر همه مطالب لازم را برای بررسی با خود همراه داشته باشید



برقراری ارتباط مؤثر

همیشه تصور بر این است که افراد مافوق نسبت به شما مشغله بیشتری دارند و وقت آنها نسبت به شما کمتر است. وقتی که می‌خواهید مطلبی را با آنها در میان بگذارید کوتاه صحبت کنید. سریع به اصل مطلب پردازید و سعی کنید سؤال‌هایی که ممکن است از شما بشود را از قبل پیش بینی کنید. اساس صحبت‌های خود را بیشتر روی واقعیات بگذارید و کمتر به اظهار نظر شخصی پردازید.

بایدها و نبایدها

- ✓ برای جلسات آماده باشید و [X] زمانی اظهار نظر کنید که از شما مطالب لازم را همراه ببرید. خواسته شود یا فکر می‌کنید نظر
- ✓ از یادداشت‌هایی که برداشته‌اید شما به موضوع مرتبط یا مهم یک نسخه به مدیرتان بدهید. است.
- ✓ سؤال‌های خود را یک جا مطرح [X] مشکلات را زمانی مطرح کنید که کنید تا مرتب مزاحم مدیر نشوید. برای آنها راه حلی در نظر داشته
- ✓ دقت کنید که مدیر ترجیح می‌دهد [X] باشید. انتقال اطلاعات به او چگونه باشد؛ [X] برای ملاقات با مدیر تأخیر نکنید.
- [X] شفاهی یا کتبی. خطاهای غیر عمدی مدیر را مغرضانه تلقی نکنید.

راه‌های قبولاندن نظرات خود

هم‌زمان با ایجاد رابطه دوستانه با مدیر به تدریج پی خواهید برد که برای انجام دادن کارها به شیوه خود چه کارهایی باید انجام دهید. به این ترتیب می‌توانید با کارایی و رضایت بیشتری کارتان را انجام دهید. البته کارهایی که از نظر مدیر در اولویت قرار دارند مدام تغییر می‌کند (همان گونه که اولویت‌های شما تغییر می‌کند) و این وظیفه شما است که خود را با این تغییرات وفق بدهید و با نوسانات کاری سازگاری داشته باشید. به یاد داشته باشید با اتخاذ رفتار خصمانه کاری از پیش نخواهید برد. این گونه رفتارها فقط باعث می‌شود که آنها آزرده خاطر شوند، حالت تدافعی به خود بگیرند، و تمایلی به شنیدن حرف‌ها و نظرات شما نداشته باشند. فشار کاری مدیر را درک و با او همدردی کنید.

زمان ارائه راهنمایی

برای برقراری ارتباط با مدیر از تکنیک «رات» (سرواژه سه کلمه راهنمای، اطلاعات و تصمیم‌گیری) استفاده کنید. زمانی توصیه‌های خود را در اختیار مدیر قرار دهید که او از شما راهنمایی بخواهد یا احساس کنید با مخالفت مواجه نخواهد شد. البته باید توصیه‌های مهم را بدون در نظر گرفتن محدودیت‌ها ارائه کنید. اغلب می‌توان مدیر را از تصمیم خود منصرف کرد. به یاد داشته باشید که ممکن است در پس تصمیم اتخاذ شده دلایلی وجود داشته باشد که شما از آنها بی‌خبر هستید.

۱۰۱ به یاد داشته باشید که زمان مردم سالار است. همه به طور یکسان وقت در اختیار دارند.

مدیران مدیران برجسته برجسته



مدیریت زمان

فنون کاربردی این کتاب نحوه جلوگیری از اتلاف وقت، برنامه‌ریزی مؤثر و پیدا کردن الگوهای زمانی مناسب کاری را به شما آموزش می‌دهند.

متن ساده و تصاویر واضح این کتاب کلیه جنبه‌های مدیریت زمان را برای شما توضیح می‌دهند.

خودآزمایی‌های ساده به شما کمک می‌کنند تا چگونگی تجزیه و تحلیل و حل مشکلات زمانی را یاد بگیرید.

نمودارها و روندنماهای قابل فهم کتاب، راه‌های مختلف استفاده از زمان را با ارائه مثال‌های مفید به شما نشان می‌دهند.

Sponsored by ...

KAYLA

e-mail: kayla@usa.com
Tel: +98(21)2066913
Fax: +98(21)2093673



e-mail: G.D.E@systemgroup.net

