

راهکارهای بهینه استفاده مدیران از زمان

در این نوشتار، تعاریفی از زمان، عوامل ضایع‌کننده آن و راهکارهایی برای مقابله با این عوامل ارائه گردیده تا مدیران بتوانند با استفاده از این راهکارها از زمان در دسترس خود به نحو اثربخش بهره‌برداری نمایند. سطح مکانیزاسیون، تعطیلات فراوان و غیر قابل مقایسه با سایر کشورها و بطالت جوانان و نوجوانان در تابستان، بهره‌وری پایین مؤسسات تولیدی و خدماتی نشان می‌دهد، که زمان در کشور ما در زمره کم‌بهراترین و رایگان‌ترین نهاده‌هاست. اگر به موارد بالا، دوباره‌کاریها، کارهای بی‌نتیجه و وقت‌کشی‌های آشکار و نهان را اضافه کنیم، تصویری از کم‌ارزشی زمان پدیدار می‌شود.

نگاهی به مفهوم زمان

زمان و نوع استنباط از آن معیاری است که از طریق آن می‌توان درباره کارآمد بودن و قدرت یک فرهنگ برای ایجاد بالندگی و خلاقیت در مردمان جامعه قضاوت کرد. از دیدگاه مکتب اسلام، مفهوم زمان قابل تبیین است، قرآن کریم در آیه ۹۹ سوره مؤمنون می‌فرماید: و آنگاه که مرگ یکی از انسان‌ها را در یابد، می‌گوید: پروردگارا مرا به دنیا برگردان تا کارهای شایسته‌ای را که ترک کرده‌ام انجام دهم. و همچنین در سوره عصر، که خداوند قسم به زمان یاد می‌کند و ما را به قداست و اهمیت آن برای زندگی دنیا و آخرت متوجه می‌سازد. رسول گرامی اسلام در نهج‌الفصاحه می‌فرماید: هر کس دری از خیر بر او گشودند، فرصت شمارد که نداند چه وقت بسته خواهد شد. و همچنین در همانجا می‌فرماید: همانا انسان در قیامت قدم از قدم بر نمی‌دارد که پی در پی از او سوال می‌شود، جوانی و عمرش را در چه راهی سپری کرده است. امام حسین (ع) می‌فرماید: ای فرزند آدم، همانا تو مجموعه‌ای از روزها هستی، هرگاه روزی سپری می‌شود پاره‌ای از وجودت از بین می‌رود. امام صادق (ع) می‌فرماید: در دنیا گرامی‌تر از قلب و وقت تو چیزی نیست. پیام اصلی مدیریت زمان عبارت است از اینکه کنترل زمان و کار خویش را به دست گیریم و اجازه ندهیم که امور و حوادث ما را هدایت کنند.

اصول چهارگانه مدیریت زمان

برای صرفه‌جویی در وقت، نیرو و انرژی خود، بهبود، بازدهی و کاهش فشارهای روحی قبل از انجام هر کاری چهار سنوآل را مطرح کنید:

(۱) آیا لازم است این کار حتماً انجام شود؟ (آیا این فعالیت قابل حذف است؟)

(۲) آیا من ملزم به انجام دادن آن هستم؟ (آیا این فعالیت قابل تفویض است؟)

(۳) آیا می‌توانم این کار را به تعویق بیندازم؟ (آیا این فعالیت را می‌توان به فرصت دیگری موکول کرد؟)

(۴) آیا من باید مستقیماً این کار را انجام دهم؟ (آیا این فعالیت را خودم باید انجام دهم؟)

این چند سنوآل نیاز به چند دقیقه تأمل دارد و موجب صرفه‌جویی زیادی در وقت، در طول یکسال می‌گردد. یک راهکار مفید برای پاسخ به این چهار سنوآل، ایجاد فهرستی از کارها و فعالیت‌ها و تعیین اولویت آنهاست. فرمول تعیین اولویت هر فعالیت عبارتست از:

اولویت = فوریت × اهمیت

فعالیت‌های مهم و فوری (اولویت بالا) از بیشترین اولویت برخوردار بوده و تا زمانی که این فعالیت‌ها صورت نگرفته، به هیچ کاری نباید پرداخته شود. این فعالیت‌ها را باید زمانی که در بهترین حالت جسمی، فکری و عاطفی هستید انجام دهید.

فعالیت‌های مهم اما بدون فوریت و فعالیت‌های فوری اما غیر مهم (اولویت متوسط) و در نهایت فعالیت‌هایی که نه مهم هستند و نه فوری (بدون اولویت)، به سهولت قابل حذف خواهند بود. بر طبق قانون مشهور هشتاد، بیست (۸۰/۲۰) هشتاد درصد وقت مدیران صرف اموری می‌شود که بیست درصد بازدهی دارد. حال آنکه بیست درصد از فعالیت‌ها می‌تواند هشتاد درصد بازدهی داشته باشد. این امر به دلیل **غرق شدن مدیر در امور عادی و عدم توانایی وی در مدیریت اثربخش زمان می‌باشد.**

غالب اوقات می‌گوییم وقت کافی نداشتیم، در حالیکه زمان کاملاً در اختیار ما بوده و ما فاقد مهارت‌های لازم برای تنظیم زمان بوده‌ایم. از مهمترین عوامل در کنترل وقت، شناسایی عوامل اتلاف آن می‌باشد که برخی راهکارهای مقابله با آن را می‌توان به شرح ذیل دسته بندی و بیان نمود:

تقلای بیش از حد

جاه‌طلبی زیاد، واکنش بیش از حد و ظاهر‌نمایی بعنوان فردی ساعی از شاخص‌های این عامل ضایع‌کننده وقت می‌باشد. از راهکارهای مقابله با این عامل می‌توان به **واقعگرایی بودن، منطبق کردن واکنشها بر اساس نیازهای واقعی و درگیر نشدن در اموری که دیگران نیز می‌توانند انجام دهند اشاره کرد.**

ضعف در برقراری ارتباط با دیگران

معمولاً استفاده غلط از مجرای ارتباطی باعث اتلاف وقت در کار می‌گردد. با شناخت صحیح از مجرای ارتباطی (تلفن، نامه، یادداشت، گردهمایی و کنفرانس) می‌توان با این عوامل مضر نیز مقابله کرد.

مکالمات تلفنی

به طور کلی در برابر زنگ تلفن نمی‌توان مقاومت کرد. لحن آمرانه زنگ تلفن می‌گوید: گوشی را بردار ممکن است خبرهای مهمی برای شما داشته باشد. اگر مدت زمانهای مکالمه تلفن را در طول یک هفته کاری محاسبه و با زمانهای در دسترس خود مقایسه نمایید، خواهید فهمید این عامل ضایع‌کننده وقت چقدر از زمانهای قابل دسترس شما را به خود اختصاص داده است. برنامه‌ریزی برای تماس‌های تلفنی، گزینش پیامهای تلفنی، انتخاب روشهای مناسب تلفن کردن و اتمام سریع مکالمات تلفنی از راهکارهای مقابله با عامل ذکر شده می‌باشد.

اطلاعات ناقص

یکی دیگر از عوامل اتلاف وقت، نبود اطلاعات کافی یا وجود اطلاعات ناقص می‌باشد. **یا فهرست‌بندی اطلاعات مورد نیاز و کسب اقتدار مناسب جهت اخذ اطلاعات و اجازه ندادن به کارکنان برای تهیه گزارشات غیر عملی، می‌توان با این عامل مقابله کرد.**

فقدان انضباط شخصی

فقدان هدف، عدم اتمام و پیگیری کار از پیامدهای نبود انضباط کاری بوده که در صورت تعیین هدف، پیگیری و نظارت بر انجام کار و رها نکردن کارها قبل از اتمام و تهیه فهرست کارهای مهم هفته، می‌توان با این عامل مقابله کرد. از سایر عوامل اتلاف وقت نیز می‌توان به برنامه‌ریزی در انجام امور هنگام مسافرت، حذف مسافرت‌های غیرضروری، استاندارد کردن مکاتبات، آموزش کارکنان، انجام کار به جای ارجاع آن و اولویت‌بندی انجام امور اشاره نمود.





نمی‌توانید به دیگران تفویض کنید و ضمناً تخصص آن را هم دارید.

۳. برای هر جلسه یک دستور جلسه داشته باشید. بدون وجود یک دستور جلسه اولویت‌بندی شده، احتمال دارد به جای تأکید و تمرکز بر مسائل کلیدی، جلسات به یک گفتگوی کلی تبدیل شود.

۴. تعداد افراد جلسه را به حداقل برسانید. فقط از آنهایی دعوت کنید که لازم است حضور داشته باشند.

۵. از سر ساعت شروع کردن جلسات بپرهیزید. بررسی‌ها نشان داده‌اند که مردم هنگامی وقت‌شناس هستند که جلسه بین ساعت شروع شود نه دقیقاً سر ساعت. برای مثال در جلسه‌ای که ساعت ۱۰ شروع می‌شود افراد بیشتری دیر می‌رسند تا در جلسه‌ای که ساعت ۱۰/۱۰ دقیقه شروع می‌شود.

همچنین ساعت مشخصی را باید برای پایان جلسه تعیین و آنها را جدی بگیرید.

۶. در صورتی که دستور جلسه کوتاه بود، جلسه را ایستاده برگزار کنید. افراد در حال ایستاده هوشیارتر بوده و احتمال اینکه برخی از نکات مهم را متوجه نشوند کمتر است. هیچ کس دلش نمی‌خواهد جلسه بی‌دلیل به درازا بکشد.

۷. برای کنترل نتایج، رأی‌گیری کنید. برخی اوقات افراد می‌خواهند نظراتشان را به سمع دیگران برسانند تا تعارضی را حل کنند. برای جلوگیری از این گونه صحبت‌ها می‌توانید بطور غیر رسمی رأی‌گیری کنید.

۸. از روش "نیوماواشی" استفاده کنید. در این روش گروه‌های کوچک که مشتمل بر متخصصان است برای بحث و تبادل نظر قبل از جلسه اصلی دور هم جمع می‌شوند و سپس یک یا دو نفر از آنها در جلسه اصلی شرکت می‌کنند. این روش برای مدیرانی که می‌خواهند از تفویض اختیار و متخصصین استفاده کنند مفید است.

۹. از گفتگوی دو نفره بپرهیزید.

۱۰. خلاصه و موجز و در رابطه با موضوع صحبت کنید.

۱۱. حواس خود را روی مسائل و نه روی افراد متمرکز کنید.

۱۲. جلسه را با هدف " اقدام کردن" و پیگیری تصمیمات به پایان برسانید.

* * * * *

گردآوری و تلخیص: افسانه
محسن‌زاده
اداره مدیریت دانش و کتابخانه

مآخذ: نشریه مدیریت، ش. ۶۰ و ۵۹
نشریه صنایع، ش. ۲۷

آنها زمان بدون هیچگونه ردپایی غیب می‌شود. اساساً آنچه که در مورد تمام این جلسات صدق می‌کند این است که می‌توان آنها را کوتاه‌تر و پربارتر برگزار کرد. **در این گونه جلسات فقط تعداد محدودی از شرکت‌کنندگان پیشنهادات سازنده ارائه می‌کنند. متفکرانه به موضوع گوش می‌سپارند، معقولانه تصمیم‌گیری می‌کنند و به حل مشکلات کمک می‌کنند. بسیاری دیگر فقط بزرگ‌نمایی می‌کنند، از شنیدن صدای خود لذت می‌برند، به سیاست بازیهای اداری می‌پردازند، به بیرون از پنجره خیره می‌شوند، صحبت‌های در گوش می‌کنند یا در انتظار رسیدن نوشیدنی و میوه پاهای خود را از روی عادت تکان تکان می‌دهند.**

با پیچیده‌تر شدن تکنولوژی و از جمله بوجود آمدن شبکه‌های کامپیوتری و کنفرانس‌های ویدئویی بیشتر سازمان‌ها برای صرفه‌جویی در زمان و کاستن از استرس از جلسات رو در رو که مستلزم مسافرت اعضای شرکت‌کننده در جلسه است، اجتناب می‌کنند. از طرف دیگر در دنیایی که ما زندگی می‌کنیم، اقتصادها به یکدیگر وابسته شده، رقابت‌ها شدیدتر شده و چالش‌ها و تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها نیاز به اخذ تصمیمات با سرعت و دقت کافی و لازم است و دیگر جایی برای اتلاف زمان و این دست و آن دست کردن و اشتباه کردن وجود نخواهد داشت. اگر به هزینه‌های برگزاری هر جلسه توجه کنیم در آن صورت با وسواس و مصلحت‌اندیشی بیشتری به ضرورت یا عدم ضرورت برگزاری آن خواهیم اندیشید.

نکاتی در سازماندهی جلسات برای صرفه جویی در وقت

اصولاً با سازماندهی، جلسات را می‌توان با قدرت و مسئولیت بیشتری تضمین نمود تا وقت افراد خردمندانه صرف شود.

۱. **هدف جلسه را تعیین کنید.** با تعیین هدف و مقاصد جلسه و تعیین اولویت آن، مدیر می‌تواند تصمیم بگیرد که آیا در جلسه شرکت کند، حذف کند، تفویض کند یا به تأخیر بیاورد؟ ضمناً هدف جلسه را به صورت یک جمله در تابلوی جلسه بنویسید.

۲. تنها در جلساتی شرکت کنید که اولویت بالایی داشته و

تفویض اختیار

تفویض اختیار یکی از اصول مهم سیستم‌های اداری بشمار می‌رود. زیرا بدیهی است که مدیران و سیاستگذاران ارشد وقت کافی برای اخذ کلیه تصمیمات را ندارند. انتقال اختیارات، روسای دستگاه‌ها را از رسیدگی به اموری که سایرین نیز می‌توانند به خوبی انجام دهند، بی‌نیاز می‌سازد. بدین ترتیب از تراکم و انجماد امور جلوگیری می‌شود. چرا که اداره کار و اثربخش دستگاه مستلزم فرصت کافی برای ابتکار و تفکر خلاق‌گونه می‌باشد. **ناتوانی یا اگرچه در تفویض اختیار بزرگترین عامل شکست بسیاری از مدیران در مدیریت زمان است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در بعضی از سازمان‌ها ۹۷ درصد وقت مدیران در روز صرف اجرای کارها می‌شود تا اداره امور، در یک مطالعه چنین نتیجه‌گیری شده است که نیمی از وقت مدیران صرف اموری می‌شود که یک منشی حتی با کارایی بهتری می‌تواند از عهده انجام دادن آن برآید.**

به تعویق انداختن

چهار مورد وجود دارد که تأخیر در آنها کار درستی بوده و به اصطلاح **تأخیر مثبت** تلقی می‌شود: (۱) زمانی که کار کم‌ارزش‌تری به خاطر کار پربارزش‌تری به تعویق انداخته شود، (۲) زمانی که در حین کار، احساس خستگی، عصبانیت، ترس یا افسردگی وجود داشته باشد، (۳) زمانی که برای انجام دادن مؤثر کارها از کمبود دانش یا مهارت رنج می‌برید و (۴) زمانی که حالات جسمی و روحی شما اجرای بهینه کاری را غیر ممکن می‌سازد.

جلسات، عامل اتلاف وقت مدیران

فرد آلن، بهترین وسیله وقت‌کشی را تشکیل جلسه می‌داند، بسیاری از مقامات باید در بسیاری از شوراها، جلسات، کمیته‌ها، ستادها و ... شرکت کنند. برنامه‌ریزی برای شرکت در این گونه نشست‌ها به همراه انجام سایر وظایف مدیریتی و راهبردی بعضاً مدیران را با کمبود زمان و فشارهای روحی مواجه می‌سازد. **بر اساس تحقیقاتی که در کشور انگلستان صورت گرفته است، روزانه بیش از چهار میلیون ساعت یعنی حدوداً "۴۵ سال" وقت، صرف حضور در جلسات می‌شود.** بر اساس این تحقیق، اگر چه برخی جلسات ضروری و غیر قابل اجتناب هستند، اما بسیاری دیگر به مثابه سوراخ‌های تاریکی است که در