

# مدیریت زمان



دکتر حسین علیان

# مدیریت زمان

- خود. ارزیابی
- تسلط بر مکاتبات اداری
- برنامه ریزی
- مدیریت جلسات
- مدیریت پروژه ها
- مهار کردن تماس های تلفنی
- نکات دیگری در باره ی مدیریت زمان و باز نگری

# خود . ارزیابی



- تحلیل نحوه کنونی صرف زمان
- شناخت عوامل اتلاف زمان
- تغییر عادات و روشهای پیشین

# تحليل نحوه كنونى صرف زمان

- تکمیل پرسشنامه ی خود. ارزیابی
- ایجاد جدول زمان بندی کارها

پس از تکمیل پرسش نامه و جدول زمان بندی کارها خواهیم دانست که :

- چه درصدی از کارهایم از پیش برنامه ریزی شده بود؟
- آیا روز کاری ام ساختاردرستی داشت؟
- آیا کارهای برنامه ریزی شده بیش از حد انتظار به طول انجامید؟
- چرا زمانی طولانی صرف کارهای بی حاصل شد؟
- چند مورد وقفه در کارهایم ایجاد شد؟
- آیا بهره وری داشتم؟
- چه زمانی از روز بیشترین بهره وری را داشتم؟
- چگونه می توانم کنترل بیشتری بر وقت خود داشته باشم؟
- برای چند درصد از وقت خود می توانستم برنامه ریزی درستی به عمل آورم؟
- میزان کارآیی ام را بر اساس امتیازهای 1 تا 10 چگونه برآورد می کنم؟

# شناخت عوامل اتلاف زمان

- گم کردن چیز های مورد نیاز
- جلسات
- تماس های تلفنی
- وقفه ها
- تعلل ها
- کاغذ بازی های بی حاصل
- مشکلات کاری
- واگذاری کار به صورت معکوس
- کمال طلبی
- آشفتگی و عدم تمرکز

# تغییر دادن عادت ها

- برای ایجاد تغییر فرآیند چهار مرحله ای زیر را باید درمورد هر یک از عوامل اتلاف زمان به کار ببریم:

- یاد داشت کردن عامل اتلاف زمان

- تهیه فهرست مشکلات حاصل از عادت های اتلاف وقت

- تجسم ذهنی عادت صرفه جویی در زمان

- پرورش عادت صرفه جویی در زمان

# تسلط بر مکاتبات اداری



- مبارزه برای کاهش مکاتبات
- رسیدگی مؤثر به کاغذ های کاری
- بایگانی مؤثر و صحیح

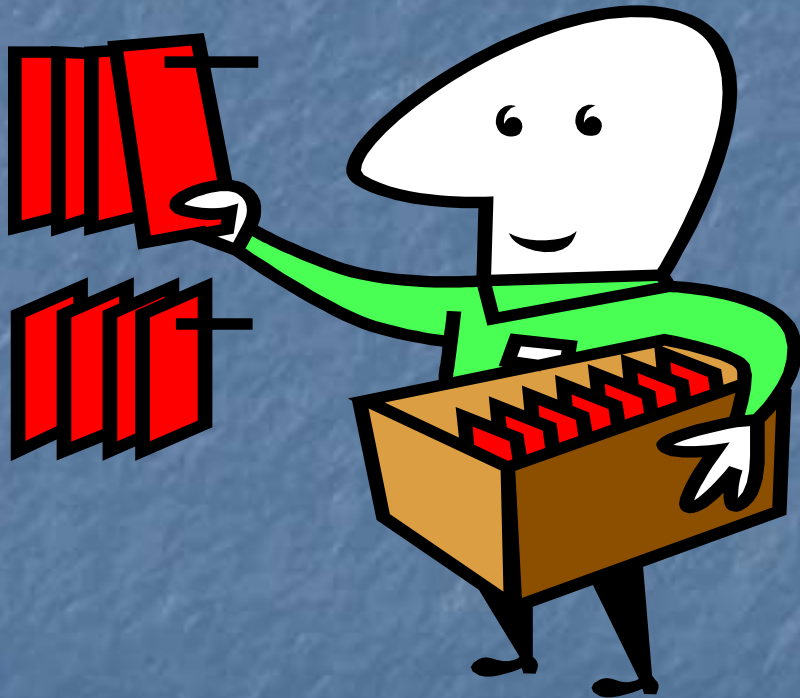
# مبارزه برای کاهش مکاتبات

- حذف برخی اسامی از فهرست نامه های صادره به خارج از شرکت
- حذف برخی اسامی از فهرست توزیع نامه ها در داخل شرکت
- درخواست از همکاران که فقط موارد خاص را گزارش کنند
- درخواست از همکاران مبنی بر مختصر و فشرده کردن گزارش کار
- تغییر مسیر نامه ها به هنگام لزوم
- صحبت کردن را جانشین نوشتن کردن
- کاستن از حجم کاغذهای ارسالی
- بازگرداندن کاغذهای کاری غیر ضروری به فرستنده آن ها

# رسیدگی مؤثر به کاغذ های کاری

- به هنگام رسیدگی به نامه های وارده مصمم باشید و قاطعانه عمل کنید.
- سعی کنید هر یک از مکتوبات را یک بار بررسی کنید.
- بیش از حد از دفاتر یادداشت استفاده نکنید.
- محیط کار را در یک زمان مشخص فقط به یک پروژه اختصاص دهید.
- از کازیه به عنوان محلی برای انبار کردن کاغذ های کاری استفاده نکنید.
- روش **RAFT ( Refer – Act on it – File it – or Throw it Away )** ارجاع کردن – اقدام کردن – بایگانی – دور ریختن ) را مورد استفاده قرار دهید.
- جهت پیگیری کارهای ناتمام یک پرونده در دست اقدام تشکیل دهید.
- کاغذ ها را در قفسه میز دسته بندی کنید.

# بایگانی مؤثر و صحیح



- پاک سازی سیستم بایگانی از کاغذ های بیهوده
- سازماندهی مجدد پرونده ها

# برنامه ریزی



■ مشخص ساختن اهداف

■ برنامه ریزی طرح های

عملی

■ برنامه های روزانه

# مشخص ساختن اهداف

■ اهداف کاری

■ اهداف شخصی



# اهداف کاری

- تا زمان بازنشستگی به چه چیزهایی می خواهم دست یافته باشم؟
- چه در آمدی را برای خود در نظر دارم؟
- ترجیح می دهم برای خودم کار کنم یا آن که مدیر ارشد یک شرکت بزرگ باشم؟
- آیا در همین کشور به کار خود ادامه می دهم یا به خارج از کشور خواهم رفت؟
- آیا داشتن تحصیلات بالاتر به نفع من است؟
- در چه مهارت های کاری باید پیشرفت کنم؟
- کار در کدام صنعت را ترجیح میدهم؟
- شغل ایده آل من چیست؟
- به کدام یک از سازمان های حرفه ای ملحق شوم؟

# اهداف شخصی

- سرگرمی ها و علایق خاصی را که مایلیم به آن ها بپردازم کدامند؟
- چه مکانی را برای زندگی می پسندم؟
- آیا لازم است وقت بیشتری را با خانواده بگذرانم؟
- مایل هستم به کدام نقاط دنیا سفر کنم؟
- آیا باید زبان جدیدی بیاموزم؟
- آیا باید رژیم غذایی مناسب تری در پیش بگیرم؟
- آیا باید تناسب اندام خود را بهبود بخشم؟
- خانه مورد علاقه من کدام است؟

# برنامه ریزی طرح های عملی

- اهداف بزرگ را به مراحل قابل دستیابی تقسیم می کند.
- انگیزه لازم را برای دستیابی به اهداف به وجود می آورد.
- عملی کردن برنامه هایمان را آسان تر می سازد.
- نگرش و دیدگاه کلی و مفیدی به ما می دهد.
- ما را قادر می سازد تا به جای کارهای فوری بر کارهای مهم تمرکز کنیم.
- معیاری برای قضاوت در مورد پیشرفت کار در اختیار ما قرار می دهد.
- ما را یاری می کند تا مشکلات را پیش بینی کنیم.

# برنامه های روزانه

- ما را قادر می سازد تا آگاهانه برنامه ریزی کنیم.
- به عنوان یک یادآوری کننده عمل می کند.
- به افکار ما نظم و سامان می بخشد.
- کمک می کند تا کارها را در مهلت تعیین شده به اتمام رسانیم.
- انگیزه لازم برای کارها را به وجود می آورد.
- کمک می کند تا توجه خود را بر اولویت ها متمرکز سازیم.

# هشت مرحله برای کارآیی طرح های روزانه

- برنامه ریزی پنج دقیقه ای
- انتقال کارهای نیمه تمام امروز
- برنامه ریزی فعالیت های فردا
- در نظر گرفتن فعالیت هایی که به هدف مربوط می شود
- کارهایی که حق تقدم دارد
- محو کردن فعالیت ها
- تخمین زمان لازم برای اجرای هر فعالیت
- بررسی نامه ها و افزودن مواردی از آن ها به فهرست

# مدیریت جلسات



- چرا جلسات آن طور که باید پیش نمی رود؟
- چه کارهایی را باید پیش از جلسه انجام داد؟
- چه کارهایی باید طی جلسات صورت گیرد؟
- بعد از جلسه چه باید کرد؟

# چرا جلسات درست پیش نمی رود؟

- هزینه تشکیل این جلسه ها چقدر بوده است؟
- آیا هزینه شرکت در این جلسه ها بیش از مزایای آن ها بوده است؟
- آیا جلسات از پیش و به طور صحیح برنامه ریزی شده بود؟
- چه تعدادی از جلسه ها به دلیل تأخیر حضور شرکت کنندگان به تعویق افتاد؟
- آیا جلسه ها مکرراً بیش از حد انتظار به درازا کشیده است؟
- آیا مشکلاتی در ارتباط با دستگاه ها و تجهیزات وجود داشته است؟
- آیا مشارکت من در این جلسه ها ارزنده بوده است؟
- آیا مشارکت سایر شرکت کنندگان نیز ارزشمند بوده است؟
- آیا جلسه ها از دستور کار خود منحرف شده است؟
- آیا تصمیماتی که طی جلسه ها اتخاذ شده به اجرا در آمده است؟

# وظایف رئیس جلسه پیش از آغاز آن

- آیا تشکیل جلسه واقعاً ضروری است؟
- چه روش های دیگری به جای تشکیل جلسه وجود دارد؟
- اهداف جلسه چیست؟
- چه افرادی باید حضور داشته باشند تا از دستیابی به اهداف اطمینان حاصل شود؟
- نتایج دستیابی به اهداف چیست؟
- هزینه تشکیل جلسه چقدر است؟
- چه وسایل و تسهیلاتی برای تشکیل جلسه ضروری است؟
- اگر وجود یک دستور کار در جلسه الزامی است، آیا تهیه شده و در اختیار همگان قرار گرفته است؟
- آیا تمام شرکت کنندگان از زمان شروع و محل تشکیل جلسه آگاهی دارند؟
- آیا همه شرکت کنندگان اطلاعات لازم را دریافت کرده اند؟
- آیا لازم است همه شرکت کنندگان در تمام طول جلسه حضور داشته باشند؟

# به عنوان شرکت کننده وظایف ما پیش از تشکیل جلسات چیست؟

- آیا حقیقتاً شرکت من در جلسه ضروری است؟
- آیا راه های دیگری به جز شرکت در جلسه وجود دارد؟
- آیا از زمان و مکان تشکیل جلسه به خوبی آگاهی دارم؟
- آیا برنامه ام را طوری تنظیم کرده ام که سر وقت در جلسه حاضر شوم؟
- چه کمکی به جلسه خواهم کرد؟
- هدف من از شرکت در جلسات چیست؟
- چه مدارکی را باید آماده سازم؟
- آیا شرکت من در تمام طول جلسه ضروری است یا آن که حضور در بخشی از آن کافی است؟

# وظایف رئیس در طول جلسات

- افرادی که دیر به جلسه می آیند
- دستور کار پنهان
- بحث های بی هدف
- اندک بودن تعداد شرکت کنندگان
- وقفه ها
- بحث و جدل
- عدم قاطعیت گروه

# وظایف رئیس جلسه

- همواره جلسات را سر وقت آغاز کنید.
- اهداف مشخصی برای جلسات تعیین کنید.
- در طول جلسات همواره نگرش مثبت داشته باشید.
- اقدامات جلسات قبلی را پی گیری کنید.
- فردی را که باید صورت جلسه را تهیه کند، مشخص سازید.
- شرکت کنندگان کم حرف را به شرکت فعالانه تشویق کنید.
- از مطرح شدن موارد جنبی جلوگیری کنید.
- مباحث را به دستور کار جلسه محدود سازید.
- در مورد جدول زمانی دستور کار سخت گیر و قاطع باشید.
- تصمیمات و اقدامات اتخاذ شده را در خلال جلسه و هم چنین در پایان آن جمع بندی کنید.
- اطمینان حاصل کنید که کلیه موضوعات دستور جلسه بررسی شده است.
- جلسه را به موقع خاتمه دهید.

# چه اقداماتی باید توسط شرکت کنندگان در خلال جلسه انجام گیرد؟

- مشارکت فعال و سازنده
- محدود کردن مباحث در قالب دستور کار
- تمرکز بر اهداف جلسه
- آگاهی از اقدامات پی گیری
- خود داری از بحث های خصوصی طی جلسه

# وظایف رئیس جلسه پس از خاتمه آن

- آیا جلسه موفق بوده است؟
- آیا افراد مناسب در جلسه شرکت کرده اند؟
- آیا همه موارد موجود در دستور کار مورد بررسی قرار گرفته است؟
- چگونه باید به کارهای ناتمام رسیدگی کرد؟
- آیا صورت جلسه باید توزیع شود؟
- در آینده چه تغییراتی را باید در روش خود منظور دارم؟
- آیا بدون تشکیل جلسه نیز می توانستیم به نتایج مشابهی دست یابیم؟

# وظایف شرکت کنندگان پس از خاتمه جلسه

- آیا حضور من در جلسه به راستی ضروری بود؟
- آیا از اقدامات پی گیری آگاهی کامل دارم؟
- آیا مشارکت سازنده ای در جلسه داشته ام؟
- در جلسات بعدی چه تغییراتی را باید در روش خود منظور دارم؟

# مدیریت پروژه ها



- برنامه ریزی
- کنترل
- ارزیابی و بازنگری

# برنامه ریزی

- تعیین هدف
- تحلیل هزینه . فایده
- تقسیم مراحل پروژه به فعالیت های جداگانه
- زمان بندی اجرای وظایف
- محول کردن وظایف در مواقع مناسب

# کنترل پروژه

فرآیند نظارت بر پروژه است به نحوی که ما را نسبت به صحت اجرای آن و اتخاذ اقدامات اصلاحی در موارد لازم مطمئن می سازد.

# کنترل

- کارهای زمان بندی شده پروژه را به طور روزانه نظارت کنید.
- وظایف پروژه را همواره در اولویت "الف" قرار دهید.
- با استفاده از دفتر یادداشت خود مهلت پایان اختیارات را پی گیری کنید.
- به طور ادواری به صفحه شرح کلی پروژه مراجعه کنید.
- برای مدارکی که حساسیت زمانی دارد، یک پرونده در دست اقدام تهیه کنید.
- مدارک پروژه را در یک پرونده نگهداری کنید.

# ارزیابی و بازنگری

- آیا به اهداف پروژه دست یافته ایم؟
- آیا پروژه در مهلت تعیین شده به پایان رسیده است؟
- اگر پاسخ منفی است، علت آن چیست؟
- آیا زمان کافی به برنامه ریزی اختصاص داده شده بود؟
- آیا تمام کارهای پروژه از قبل مشخص شده بود؟
- چه مشکلاتی طی پروژه به وقوع پیوست که قابل اجتناب بود؟
- چه مشکلاتی با برنامه ریزی قبلی قابل پیشگیری بود؟
- آیا افرادی که مسئولیت بخش های مختلف پروژه را بر عهده داشتند، برای این کار مناسب بودند؟
- آیا همه افراد انگیزه تکمیل پروژه را داشتند؟
- آیا پروژه با بودجه تعیین شده به پایان رسید؟
- اگر بخواهیم از ابتدا شروع کنیم، عملکرد ما چگونه خواهد بود؟

# مهاردردن تماس های تلفنی



- دام تلفن
- تلفن های بیهوده
- تلفن هایی که از بیرون زده می شود
- تلفن هایی که به بیرون زده می شود

دام تلفن



# تلفن های بیهوده



# تلفن هایی که از بیرون زده می شود

- چه تعداد از تلفن ها غیر منتظره بود؟
- به چند تلفن نا خواسته پاسخ دادم؟
- چند تلفن بیش از حد لازم به طول انجامید؟
- چه تعدادی از این تماس ها قابل رسیدگی توسط دیگران بود؟
- چه تعدادی از این تلفن ها مرا از انجام کارهای مهم خود بازداشت؟
- چه تعدادی از این تلفن ها قابل پی گیری و تفکیک بود؟

# فنون مدیریت تلفن هایی که از بیرون زده می شود

- هنگامی که مشغول کار هستیم، تلفن به فرد دیگری منتقل شود.
- ساعت آرامی را در نظر بگیریم که طی آن به تلفن پاسخ ندهیم.
- در طول جلسات، پاسخ به تلفن ها را به بعد موکول کنیم.
- به تماس های فروشندگان ناخواسته، با ادب، محکم، و مختصر پاسخ دهیم.
- از افراد بخواهیم در مواقعی که کار کمتری داریم، تماس بگیرند.
- هنگام پاسخ گویی به تلفن از انجام کارهای جنبی پرهیزیم.
- از یادداشت کردن روی قطعات پراکنده کاغذ خودداری کنیم.
- در صورت امکان تماس های مهم را از تماس های غیر ضروری تفکیک کنیم.
- از قسمت پذیرش بخواهیم از دادن اسامی به تماس گیرندگان ناشناس خودداری کنند.
- فهرستی از بهانه ها را برای کوتاه کردن مکالمات تهیه کنیم.

# تلفن هایی که به بیرون زده می شود

- برنامه ریزی مکالمات
- برقراری تماس
- بعد از تماس

# نکات دیگری در باره مدیریت زمان و بازنگری

■ روش های دیگر مدیریت زمان

■ بازنگری



# روش های دیگر مدیریت زمان

- زمان و سفر
- تند خوانی
- کمال طلبی ممکن است خطرناک باشد
- قانون KISS (رعایت فشردگی و سادگی - Keep It Short and Simple)
- قاطعیت
- انطباق با محیط و شرایط
- محول ساختن وظایف
- اتخاذ نگرش مثبت به زندگی
- اجتناب از ارسال نامه های الکترونیکی بیهوده

# جمع بندی و نتیجه گیری

مدیریت زمان یعنی استفاده ی بهینه از وقت

برای رسیدن به این هدف باید :

- عادت های قبل را فراموش کنیم .
- روش های جدید را بیاموزیم.
- برای ترک عادات نادرست و یادگیری روش های جدید صبور باشیم.