

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

کتاب راهنمای شماره ۳

ارتقای مهارتهای مدیریت زمان

سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان



از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

عنوان کتاب: ارتقای مهارتهای مدیریت زمان

مترجمین: سمیه اکبری، حمید هاشمی

ویراستار: فریده سیدی پور

حروفچینی و صفحه آرایی: نرگس گل یاس، نازنین ایروانی

شمارگان: نسخه الکترونیک

تاریخ نشر: مهرماه ۱۳۸۱

نظارت و هماهنگی: اداره مطالعات و برنامه ریزی

بهره برداری و نقل مطالب این کتاب با رعایت حقوق جهاد دانشگاهی بلامانع است.

سرآغاز

برای ورود به بازار کار و فضای کسب و کار راه‌ها، روش‌ها و شکل‌های مختلفی را می‌توان برگزید و در انتخاب مناسب‌ترین گزینه که منجر به موفقیت شود تنها فرد تصمیم‌گیرنده، شما هستید و دیگران مشاور، راهنما، معلم و روشنگر هستند. بنابراین درک صحیح از راه و روش، شناخت مخاطرات و مزایای آن می‌تواند توفیق مورد نظر را تأمین کند.

برای رسیدن به موفقیت در بازار کسب و کار مراحل مختلفی برشمرده می‌شود از جمله: شناخت خود، درک فرصت‌ها و منابع پیرامونی، شناسایی فضای کسب و کار، تدوین برنامه‌ای مناسب برای اقدام و حصول به هدف مطلوب؛ بهره‌گیری از داشته‌ها، و تکرار همه مراحل پیش‌گفته برای توسعه و تعالی.

شناخت استعداد و تقویت انگیزه برای موفقیت و مدیریت بر خود، گام‌های نخستین مرحله آغازین هستند که جستجو و انتخاب الگوهای مناسب برای مراحل مختلف کسب و کار و دستیابی به اطلاعات، دانش و درک صحیح از امور، طراحی و برنامه‌ریزی برای فراهم‌سازی محیطی مناسب برای فعالیت، گام‌های پایانی آن تلقی می‌شود.

وجود فرصت‌ها، منابع ناشناخته و تفکر روی ایده‌های ناب برای بهره‌گیری از آنها، به منظور ارائه محصولات و خدمات سودآور در قالب تشکیلات و ساختاری نوین تحت عنوان، آرم و شعاری نو و با انتخاب مطلوب‌ترین تجهیزات و ابزار و اتخاذ صحیح‌ترین روند و رویه در انجام امور، با رعایت حقوق و قوانین، مرحله‌ای دیگر از مسیر کسب و کار می‌باشد.

شناخت بازار، رقبا و مشتریان و انتخاب سیاست‌هایی مناسب برای تبلیغات و جذب مشتری، به همراه جمع‌آوری، پردازش و بازتولید اطلاعات مورد نیاز برای توسعه بازار هدف و ایجاد فرصت‌های جدید به منظور توسعه کسب و کار، کمک شایانی برای حضور در بازار و رسیدن به مرحله بعد می‌کند. مرحله‌ای که در آن تدوین برنامه مالی مناسب، برآورد هزینه‌های اولیه راه‌اندازی کسب و کار، پیش‌بینی نقدینگی ضروری برای حیات کسب و کار و سرمایه‌گذاری جدید،

کاهش هزینه‌های ثابت و بالاسری، اخذ کمک‌های مالی و حسابرسی برای بقای آن لازم است. هر چند باید به واگذاری، فروش، مدیریت بحران و ورشکستگی در کسب‌وکار هم توجه نمود.

مجموعه کتاب‌های راهنمای کارآفرین زنجیره‌ای از مطالب مفید برای افرادی است که می‌خواهند از راه ایجاد کسب‌وکار، به شیوه کارآفرینانه همچون افراد موفق و برنده در فضای کسب‌وکار حضور یابند و دمی تأمل و اندیشه را بر اقدامی از روی اجبار و اضطرار ترجیح می‌دهند. این مجموعه که در قالب ۹۱ جلد کتابچه ارائه شده است ترجمه‌ای آمیخته با تألیف می‌باشد که حاصل تلاش همکاران و دوستان ارجمندی است که طی دوره همکاری خود در این کار مشارکت داشته‌اند و ذکر نام و یادآوری تلاش آنها ساده‌ترین نوع قدردانی از حضور بی‌بدیل آنان می‌باشد.

با تشکر از جناب آقای مرتضی پرهیزکار رئیس محترم سازمان که با حمایت‌های بی‌دریغ خود امکانات و شرایط لازم را برای ترجمه و انتشار مطالب فراهم کردند، و سپاسگزاری از آقای مهندس صادق یاری که با شناسایی پایگاه اطلاع‌رسانی *smallbusinessstown* متن کتابچه‌ها را برای ترجمه در اختیار قرار دادند. از آقای شیرزاد فلاح و خانم‌ها سمیه اکبری، فریده سیدی‌پور و وحیده خامی‌زاده که علاوه بر ترجمه برخی کتابچه‌ها وظیفه بازبینی، اصلاح و مطابقت با متن اصلی را بر عهده داشتند و از آقای دکتر علیرضا مهاجر که با ویرایش و روانسازی متن کمک شایانی به انتقال مفاهیم نموده‌اند، قدردانی می‌گردد. همچنین از زحمات خانم‌ها ریحانه خرازی و زهرا زارعی به‌عنوان طراحان جلد و خانم نرگس گل‌یاس که وظیفه حروفچینی و صفحه‌آرایی را به عهده داشته‌اند تشکر می‌گردد.

امید است همه امور با اندیشه‌ای ژرف و عملی صحیح همراه باشد و با رضایت او پایان یابد.

مدیر اداره مطالعات و برنامه‌ریزی
سازمان همیاری اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهها

صفحه	فهرست مطالب	عنوان
۱	مقدمه
۲	ارتقای مهارت‌های مدیریت زمان
۳	پنج گام برای مدیریت بهتر زمان
۱۵	استفاده بیشتر از هر روز کاری
۱۵	زمان خود را سازماندهی کنید
۲۴	ذخیره‌کنندگان زمان
۲۹	تلف‌کنندگان زمان
۳۷	قانون ۹ دقیقه
۳۹	اعمال قانون ۹ دقیقه در زندگی روزانه
۴۵	مدیران بد زمان

مقدمه

کتابهای راهنمای کارآفرین مجموعه‌ای به هم پیوسته، شامل ۹۱ کتاب راهنمای برنامه‌ریزی و اطلاع‌رسانی در زمینه‌ی مشاغل کوچک است. این کتاب‌ها نکات و استراتژیهای مفیدی برای برنامه‌ریزی و آغاز شغل‌تان در اختیار شما قرار می‌دهد.

این کتاب‌ها طوری طراحی شده‌اند که شما با کمک آنها بتوانید یک طرح شغلی بنویسید. اگر بخواهیم به طور جزئی‌تر بگوییم، شما به کمک آنها می‌توانید برای شرکتتان نام و آرم تجاری انتخاب کرده، رسالت شرکتتان را بیان کنید و در بسیاری موارد دیگر از نکات مفید موجود در این کتاب‌ها بهره ببرید.

ارتقاء مهارت‌های مدیریت زمان

شما ساعت‌های بسیار زیادی در روز، هفته‌های بسیار زیادی در ماه و سال‌های بسیار زیادی در زندگیتان دارید. روی هر ثانیه حساب کنید، در غیر این صورت ده سال سریعتر از آنچه که فکر کنید خواهد گذشت و به احتمال زیاد در این مدت موفقیت چندانی نیز به دست نیاورده‌اید.

در واقع، زندگی اساساً، چگونگی گذراندن وقت شماست. یک جریان پایان ناپذیری از فعالیت‌ها است که دائماً توسط خانواده، دوستان، آشنایان همچنین به وسیله رؤیاهای، امیدها و آرزوها و نیازهای زندگی پر می‌شود.

پنج گام برای مدیریت بهتر زمان

با مفهوم مدیریت زمان نمی‌تواند به طور مؤثر با موضوع ارتباط برقرار نمود. مگر اینکه استراتژی‌های تعیین اهداف در آن چارچوب قرار بگیرد. برنامه مدیریت زمان زیر همچنین شامل طبقه‌بندی اهداف، فعالیت‌های مستمر برای رسیدن به آن اهداف، حصول اطمینان از اینکه هر عملکردی متمرکز شده است، اطمینان از جهت‌دار بودن روابط و نتایج، در اولویت قرار دادن کارهایی که نیاز است اول انجام شوند یا مهمتر هستند؛ و دوباره فکر کردن به اهداف، وقتی که بهره‌وری دچار مشکل می‌شود. این مفاهیم اساسی در پنج گام زیر مرتب شده‌اند:

گام ۱: هفت هدف مهمتان را بنویسید. این کار را با فهرست

کردن هر تعداد هدف، ارزش، رؤیا، نیاز و خواسته که دارید شروع کنید.

در مرحله دوم: ده هدف مهمتان را انتخاب کنید و آنها را از

مهم‌ترین به کم‌اهمیت‌ترین مرتب کنید. وقتی ده هدف را مرتب کردید،

سه هدف آخر را حذف کنید چون به هیچ وجه آنها را به یاد نخواهید

آورد. حال هر هدف را به یک نتیجه معین تغییر دهید. بنویسید:

”می‌خواهم ثروتمند شوم.“ بنویسید: ”می‌خواهم تا زمانی که ۴۲ ساله

شوم، یک میلیون دلار در شرکت سرمایه‌گذاری داشته باشم.“ بنویسید:

”می‌خواهم موسیقیدان شوم.“ بنویسید: ”می‌خواهم ۲۰ آهنگ را با هم ترکیب کنم و آنها را در مدت یکسال از ذهنم روی گیتارم بنوازم.“

تلاش بی نتیجه، بی معناست.

«جوزف ای. کاسمن»

در مرحله سوم: حال اگر فهرستی از ۷ هدفی که به سوی عمل جهت داده شده‌اند، دارید، هشتمین آرزوی مهم خود را بنویسید. هدف هشتم ممکن است شبیه هر یک از هفت هدف قبلی باشد ولی بیشتر به منزله خلاصه‌ای است که همه اهداف شما را در بر می‌گیرد. هدف هشتم، منظور شما در زندگی و استراتژی نهایی شما برای شادی و موفقیت است.

نکته اول: برای کمک به اندیشه‌گشایی در مورد مهمترین اهداف خود، با خیال‌پردازی در مورد محیطی که به شما اجازه خواهد داد خود را به بهترین شکل آشکار کنید، شروع کنید. تصور کنید که اگر هیچ محدودیت زمانی و مالی نداشتید روز مطلوب مورد نظر شما چگونه می‌بود. همچنین تصور کنید که می‌توانستید ۷ بار زندگی کنید فکر می‌کنید هر کدام چگونه می‌بودند؟ از هر زندگی چیزی را که بیش از بقیه برایتان مهم است انتخاب کنید و آن بخش‌های حیاتی را به شکل یک طرح در آورید.

نکته دوم: هر هدف اصلی می‌تواند به ۷ استراتژی یا هدف کوچک تبدیل شود که برای ۷ هدف اصلی شما ۴۹ استراتژی را ارائه می‌دهد. برای مثال، اگر داشتن بدنی سالم یکی از هفت هدف مهم شما باشد، ۷ فعالیتی را که می‌توانید برای رسیدن به این هدف از آنها استفاده کنید فهرست کنید مثل: قطع مصرف شکر اضافی، افزایش سبزیجات در رژیم غذایی، قبل از اینکه به رختخواب بروید، ۲۰ حرکت شنا انجام دهید، سه بار در هفته و هر بار ۳ کیلومتر بدوید، چربی خود را به مقدار ۲۰ کالری کاهش دهید، با بچه‌ها بیشتر بازی کنید، در روز ۶ لیوان آب بنوشید.

نکته سوم: فهرست‌های بزرگ هیچ ارجحیتی بر فهرست‌های کوچک‌تر ندارند. فهرست‌های بزرگ، فهرست‌های نامتمرکز هستند. اگر سه هدف از ۷ هدف والای شما مهمتر از ۴ هدف دیگر شما هستند، پس دیگر به ۴ هدف دیگر نیاز ندارید.

نکته چهارم: احتمالاً بسیار سخت است که از هدف هشتم یا خلاصه اهدافتان سر در آورید. ولی نگران نباشید. به جای برنامه‌ریزی برای موفقیت و کامیابی در نظر بگیرید که نهایتاً می‌خواهید که هدف نهایی شما بیان وظیفه و مأموریت شما باشد. (رجوع کنید به کتاب راهنمای شماره ۲۱)

بیان ماهیت زندگی خود در چند کلمه - چه کسی هستید، اهل کجا هستید و کجا می‌خواهید بروید - ممکن است ارزنده باشد ولی سخت است.

گام ۲: هر روز شش یا هفت فعالیتی را که کامل شده‌اند بنویسید.

ثابت شده است افرادی که می‌نشینند و روز خود را با نوشتن، برنامه‌ریزی می‌کنند، نسبت به کسی که بدون برنامه زندگی می‌کند، شانس بیشتری برای موفقیت دارد. نوشتن، تعهد و وظیفه را منعکس می‌کند. بنابراین هر روز آنچه را که می‌خواهید انجام دهید، روی یک تکه کاغذ بنویسید.

**در صورت فقدان اهداف شخصی چاره‌ای جز تمرکز
روی فعالیتی خاص نداریم و بدین ترتیب تمام وقتمان
صرف آن فعالیت می‌شود.**

«چاک کونرات»

هفت هدف مهم خود را بنویسید.

فهرست اهداف گیلی‌گان

اهداف	عملکرد معین
۱- ثروتمند شدن	نجات دادن زندگی آقای هاد و دریافت پاداشی بزرگ
۲- سلامتی داشتن	اجتناب از خوردن غذاهای گینگر
۳- تشکیل خانواده	پیشنهاد ازدواج به خانم ماری ان بعد از اثبات مردانگی
۴- شروع یک شغل	تجارت یک جزیره نارگیل به منظور به دست آوردن قایق
۵- نوازنده شدن	نواختن ۲۰ آهنگ روی گیتار بدون عصبی کردن رهبر گروه
۶- ورزشکار شدن	یک حلزون بزرگ از لب دریا بگیرید مثل دکتر مولتیل
۷- ارتقاء سطح فکر	یک فرد حرفه‌ای را در بازی شطرنج شکست دهید.

تمرکز نهایی

اگر بعداً این کار را برای منظم شدن مفید دیدید، از فرم برنامه‌ریزی روزانه استفاده کنید. (رجوع کنید به کتاب راهنمای ۸، فرم یک). به یاد داشته باشید که اگر شما همیشه از اولین ساعات روز برنامه‌ریزی کنید، بهتر می‌توانید فعالیت‌هایتان را سازماندهی و متمرکز کنید. مغز شما قبل از

اینکه واقعاً کاری انجام داده باشید. بلافاصله شروع به جستجوی نتایج می‌کند.

نکته اول: ۶ و ۷ ارقام جادویی نیستند. در حقیقت، تمرکز روی ۴، ۵

و حتی ۸ فعالیت در روز بهتر خواهد بود. ۶ و ۷ به دلیل اینکه عموماً برای نگهداری در ذهن آگاه در هر زمان بهترین هستند، انتخاب شده‌اند. اگر خود را به ۱ یا ۲ فعالیت مجبور نکنید از قدرت پردازش مغزتان بهره‌ای نخواهید برد. اگر بیش از ۷ فعالیت را بنویسید. مثلاً ۱۰ یا ۱۲، قادر نخواهید بود که این سطح از فعالیت‌ها را برای مدت طولانی در ذهن نگهداری کنید.

نکته دوم: بعضی از افراد نوشتن شش یا هفت هدف را هر روز صبح

مؤثر یافته‌اند و بعضی در پایان روز قبل. نوشتن آنها در هر روز صبح فوری و کاربردی است و نوشتن اهدافتان در پایان هر روز سبب می‌شود ضمیر ناخودآگاه شما به میزان کافی اطلاعات به دست آورده و به موجب آن به هنگام خواب راه حل و راه کارهای مناسبی به شما ارائه دهند.

این روش به شما شانس برای مرور کارهای روزانه و تکمیل بهتر آنها

را می‌دهد.

زمان تنها سرمایه‌ای است که هر فردی دارد و در
حقیقت تنها چیزی است که هیچ کس نمی‌خواهد از
دستش بدهد.
«توماس ادیسون»

گام ۳: مطمئن شوید که هر فعالیت روزانه متمرکز، مرتبط و هدفمند شده است. وقتی فعالیت‌های روزانه خود را یادداشت می‌کنید، باید تمام یا حداقل یکی از شرایط زیر را داشته باشند.

فعالیت‌های روزانه شما باید متمرکز شده باشند. حداقل یکی از شش یا هفت عملکرد روزانه شما باید مربوط به هفت هدف والای شما باشد. خیلی اوقات، همه عملکردهای روزانه شما روی یک یا تعداد بیشتری از اهدافتان متمرکز می‌شود. البته اگر شما هر روز یک فعالیت هدفمند را به عنوان حداقل مطلق در نظر بگیرید، فرقی نمی‌کند که روزتان چقدر بد باشد، شما همیشه یک قدم به تحقق رؤیایتان نزدیک‌تر خواهید شد.

هشدار: نباید هر روز خود را به اعمال زیادی که به هفت هدف اصلیتان مربوط هستند اختصاص دهید. بعد از یک دوره بلند مدت زمانی،

درمی‌یابید که حفظ این سطح از تعهدات مشکل است. ناگهان، رؤیاهایتان به یک تکلیف سخت تبدیل خواهد شد. توازن بین نتیجه مطلوب و قابلیت تولید واقعی در بلندمدت برنامه بهتری است. به اندازه‌ای که به طور طبیعی می‌توانید و شما را خسته نمی‌کند کار کنید. نکته اصلی استراتژی برای هر روز کاری در هفته بر روی یک موضوع از هفت مورد اصلی شما تمرکز دارد. اگر می‌توانید روی بیشتر از یک مورد کار کنید، باید به شما آفرین گفت.

**بهترین آمادگی برای کار خوب فردا، انجام کار
خوب امروز است.**
«البرت جی هوبارد. تاجر آمریکایی»

فعالیت‌های روزانه شما باید مرتبط باشند: فقط مهم‌ترین کارهایی را که باید انجام دهید، بنویسد. پر کردن فهرست خود از کارهای غیر ضروری مثل جمع کردن کاغذ باطله‌ها، غذا دادن به ماهی یا دور ریختن آشغال ممکن است موجب شود که شما تمام فکر خود را به کارتان معطوف دارید، ولی جلوی پیشرفت کارهای مهمتان را می‌گیرد، طوری کارهای غیر

ضروری را انجام دهید که گویی استراحت می‌کنید. نه برای تمرکز و اجبار خودتان به فکر کردن در مورد انجام کارهای بزرگ.

بهترین چیز در جهان کار است پس باید قسمتی
از آن را برای فردا ذخیره کنیم.
«دن هرولد»

کارهای روزانه شما باید نتیجه‌بخش باشند: هر گاه شما انتخابی بین کاری که آخر روز نتیجه می‌دهد و کاری که نتیجه‌اش در آینده نزدیک مشخص نیست دارید، کاری را انتخاب کنید که نتیجه‌اش خیلی زود مشخص می‌شود. مثل نجاری که کابینت می‌سازد، در انتهای روز شما باید قادر به دیدن آنچه که انجام داده‌اید باشید و بگویید «عالیه».

به عبارت دیگر هر عمل انجام شده‌ای باید در شما حس انجام کار را ایجاد کند. این، کلید پایداری انگیزه است. جلسه‌ای که در آن، افراد روی محصولات جدید بحث می‌کنند و بعد محصولی را برای ورود به بازار انتخاب می‌کنند، کار نتیجه‌بخشی است و انگیزه فعالیت را در افراد ایجاد می‌کند. نشست‌هایی که افراد در آن در مورد نظراتشان صحبت می‌کنند ولی چیزی را انتخاب نمی‌کنند و تنها

دارای فضای باز برای صحبت هستند، فقط به منزلهٔ یک درمان گروهی محسوب می‌شود. به یاد داشته باشید که نتایج لازم نیست بزرگ باشند بلکه باید محسوس و ملموس باشند.

نکته: نتایج کوچک دائمی بهتر از نتایج بزرگ مقطعی هستند.

گام ۴: اولویت بندی، چه کارهایی باید اول انجام شوند و

مهم‌تر هستند. یک راه برای اولویت بندی شش یا هفت کار مهم روزانه مرتب کردن مرتبه اولویت آنها از یک تا هفت است، شماره یک باید کاری باشد که در ابتدای روز انجام می‌شود و شماره ۲ کار بعدی و به همین ترتیب. هر کاری که انجام می‌دهید را حذف کنید. این روش ساده است و علاوه بر اینکه نابخردانه نیست، خطاناپذیر هم هست. روش دیگر این است که به هر عمل الف، ب و ج را اختصاص دهیم. تخصیص الف به یک عمل به این معنی است که آن عمل حتماً باید انجام شود. ب به این معنی است که باید انجام شود و ج به این معنی است که لازم نیست انجام شود مگر اینکه وقت کافی داشته باشید.

از هر روشی که استفاده می‌کنید، به یاد داشته باشید که اولویت‌بندی کارهای روزانه، فقط یک وسیله است و راه زندگی نیست.

اگر این وسیله از کار بیفتد، وقت زیادی بگیرد، ابهامات آن بیش از سازماندهیش باشد، روش دیگری را انتخاب کنید. هیچگاه اجازه ندهید که ساختارهای مصنوعی مهم‌تر از عقل و درایت شوند.

نکته: خواهید فهمید که قانون ۸۰/۲۰ این حقیقت را توضیح می‌دهد که یک شرکت ۸۰٪ کارش را از ۲۰٪ مشتریانش به دست می‌آورد - این موضوع را در اولویت‌بندی تعمیم می‌دهد: ۲۰٪ موضوعاتی که در فهرست شما وجود دارند، ۸۰٪ نتایج مثبت را به شما می‌دهند. به همین دلیل، اولویت بندی بسیار مهم است.

گام پنجم: اگر بهره‌وری دچار خطر شده است، دوباره به

اهدافتان فکر کنید. اگر هر روز کار یکنواختی را انجام دهید، خسته خواهید شد و کارهایتان بی‌معنی خواهند شد و عملکرد شما به مخاطره می‌افتد. در این زمان باید به هفت هدف اصلیتان دوباره فکر کنید و بیان رسالت خود را خلاصه کنید.

اگر راهی برای تغییر اهدافتان وجود ندارد، شیوه نگاه خود به

آنها و زمانی که روی آنها کار می‌کنید را تغییر دهید. نوع بشر، خلاقان نیرومندی هستند که در شرایط یکنواخت خوب کار نمی‌کنند. سازگاری و تطابق برای پیشرفت ضروری است.

به شما توصیه می‌کنم قدر دقایقتان را بدانید
چرا که بدین ترتیب، ساعت‌ها خودشان قدر
خودشان را می‌دانند.
«لرد چستر میلد»

۵ گام

برنامه مدیریت زمان

- ۱- ترتیب اهداف
- ۲- نوشتن کارهای روزانه
- ۳- حصول اطمینان از اینکه کارها:
 - متمرکز
 - مرتبط
 - در جهت نتیجه‌مند هستند.
- ۴- اولویت بندی کارها
- ۵- در صورت به خطر افتادن بهره‌وری، تجدید نظر در مورد اهداف.

استفاده بیشتر از هر روز کاری

برای استفاده بیشتر از هر روز کاری، بعضی از ۴۹ استراتژی مدیریت زمان را که در ادامه آمده است در نظام روزانه و هفتگی خود بگنجانید. به یاد داشته باشید که این استراتژی‌ها نباید فقط در رسیدن به اهدافتان کمک کند بلکه باید در برنامه‌ریزی برای آنچه واقعاً می‌خواهید انجام دهید نیز کمک کند و نه آنچه که فقط مجبورید انجام دهید.

زمان خود را سازماندهی کنید.

استراتژی‌های زیر را برای سازماندهی بهتر و بهره‌وری بیشتر در هر ساعت، روز و هفته استفاده کنید.

۱- برای تمام زمان برنامه‌ریزی کنید، فعالیت‌های بلندمدت را

به فعالیت‌های ساده‌تر تقسیم کنید. بین کار و تفریح تعادل برقرار کنید تا در مدت زمان طولانی کار بیشتری انجام دهید.

۲- نقاط ضعف و قوت خود را ارزیابی کنید. از ۸۰٪ وقت خود

برای تقویت قوت‌ها و استفاده از منابعی که دارید، استفاده کنید و ۲۰٪ وقت خود را برای به دست آوردن منابع جدید و کار روی مهارت‌هایی که در آنها ضعیف هستند، صرف کنید.

۳- مثل ربع دوم عمل کنید. یک شکل کلی از مدیریت زمان به

این صورت است که فعالیت‌ها را به چهار ربع طبقه‌بندی می‌کند:

فرآیند یادگیری مثل پریدن در یک استخر،
شنا کردن و بعد به سرعت بیرون آمدن و
ارزیابی آنچه که اتفاق افتاده فقط برای
برگشت در استخر است.
«نکته مؤثر»

اولویت‌بندی فعالیت‌ها

ربع ۳ ضروری ولی بی‌اهمیت	ربع ۱ ضروری و مهم
ربع ۴ غیر ضروری و بی‌اهمیت	ربع ۲ غیر ضروری ولی مهم

ربع ۱: شامل فعالیت‌هایی که مهم و ضروری است، می‌شود، مثل بحرانها، مشکلات شدید و پروژه‌ها در صورتی که در این قسمت وقت زیادی صرف کنید، فهرست شما گسترده‌تر شده و شما دیگر پس از رها شدن از یک بحران، مشکل مواجهه با بحران دیگری را نخواهید داشت.

ربع ۳: فعالیت‌هایی که ضروری هستند اما مهم نیستند مثل ملاقات‌ها. توجه داشته باشید که در این قسمت هم نباید زیاد وقت صرف کنید به این ترتیب که فعالیت‌هایی که به ظاهر ضروری می‌رسند ولی

حقیقتاً هیچ اهمیتی ندارند (مثل مکالمات تلفنی، گفتگوهایی که انجام می‌شود) را حذف کنید.

ربع ۴: فعالیت‌هایی که ضروری و مهم نیستند مثل کار دشوار و پردردسر. این فعالیت‌ها می‌توانند به عنوان قسمت فرار از زندگی تصور شوند. کاملاً مشخص است که در این بخش با چه مشکلی مواجه می‌شوید: هیچ کاری عملی نمی‌شود.

ربع ۲: فعالیت‌های این بخش قلب مدیریت مؤثر شخصی هستند، این فعالیت‌ها در زمینه کارهای مهم انجام می‌شوند ولی همانند ایجاد ارتباط و برنامه‌ریزی بلندمدت اموری چندان ضروری نیستند. ربع ۲ مربوط به فعالیت‌هایی است که باید انجام دهیم ولی به ندرت آنها را انجام می‌دهیم. این فعالیت‌ها به خلاقیت بیشتری نیاز دارند. شما می‌توانید از طریق دادن جواب منفی، تعیین قوانین زندگی و تصمیم‌گیری در مورد آنچه که می‌خواهید هر یک از این قوانین اجرا کنید. (رجوع کنید به نمودار صفحه قبل)

۴- در طول بهره‌ورترین قسمت روز خود، مشکل‌ترین، مهم‌ترین و خلاقانه‌ترین کار را انجام دهید. برای بعضی از افراد این زمان ساعت ۷ صبح است و برای بعضی دیگر نیمه‌شب.

سه ساعتی که زود بگذرد بهتر از یک دقیقه‌ای
است که دیر می‌گذرد
«شکسپیر»

۵- روی آنچه که مهم است تمرکز کنید. فرض کنید به شما گفته شده است که فقط سه سال دیگر زنده هستید. آیا شروع به ساختن یک خانه رؤیایی می‌کنید؟ یا ترجیح می‌دهید وقت خود را با دوستان و خانواده بگذرانید؟ در هیچ یک از این انتخاب‌ها مشکلی وجود ندارد.

۶- ملاقات‌های گروهی برای خدمات و تعمیرات. در این روش، در صورت نیاز کارکنان به تصمیم‌گیری شما، می‌توانید آنجا باشید و کارگران خدماتی و تعمیراتی مجبور به برگشت نیستند.

۷- به نحوه گذراندن وقت خود توجه کنید تا روی یک قسمت زیاد تمرکز نکنید. هنگام استقرار یک شرکت، تعیین زمانی که روی هر یک از قسمت‌های کارتان صرف می‌کنید بسیار مهم است. بدین ترتیب هیچ قسمتی فراموش نمی‌شود. برای مثال، ممکن است فکر کنید بهتر است ۱۰٪ وقت خود را برای بسته‌بندی، ۳۰٪ را برای تبلیغات و ۲۰٪ را برای طراحی محصول و ۴۰٪ را برای کاهش هزینه

و افزایش کارآیی صرف کنید. همانطور که شغل شما توسعه پیدا می‌کند، این برنامه نیز تغییر خواهد کرد.

۸- برای خودتان قرار ملاقات بگذارید. اگر یک کار سخت

دارید، برای خودتان قرار ملاقات بگذارید. سپس همانطور که با دیگران ملاقات می‌کنید، به ملاقات خود احترام بگذارید.

۹- از زمان‌های بیهوده استفاده کنید. هر جا که منتظر هستید،

در صف ایستاده‌اید یا به سمت محل کار در حرکت هستید کار مفیدی مثل برنامه‌ریزی برای همان روز یا به روز کردن دفتر آدرس‌هایتان را انجام دهید.

۱۰- هیچگاه فراموش نکنید که زمان، بسیار باارزش است. در

مقام یک مشاور، آگاهی از آنچه که انجام می‌دهید، زمان انجام آن و اینکه برای چه کسی کار می‌کنید ضرورت دارد.

سعی کنید که از ساعات کاری خود در برابر
اشخاص حراف محافظت کنید. مثلاً، بگویید:
”بیشتر از این مزاحم اوقات شریفتان نمی‌شوم،
خدا حافظ“

«نکته ناب»

۱۱- هیچگاه انتخاب‌های کوچک را کم‌اهمیت فرض نکنید.

انتخاب‌های کوچک روزانه عواملی هستند که نهایتاً تصمیمات بزرگ زندگی‌مان را شکل می‌دهند. بنابراین انتخاب‌های کوچک را کنترل کنید - روز خود را چگونه خواهید گذراند؟ اول چه کاری انجام خواهید داد؟ بعد از آن چکار می‌کنید؟ و بعد؟ و نهایتاً وقتی هیچ کاری برای انجام نداشته باشید چه خواهید کرد؟

۱۲- زمان خود را با استفاده از برنامه‌ریزی سازماندهی کنید.

شما می‌توانید از تابلو اعلانات برای نمایش برنامه‌ها و نمودار پیشرفت استفاده کنید. برنامه‌ریزی شما باید شامل چندین مورد دیگر که در زیر آمده است، باشد. مثل تصویری از کسی که در ایجاد هدف‌تان، شما را راهنمایی کرده، خواه کارمند، ستاره سینما یا خواننده باشد. این کار را برای تحریک و امیدواری خودتان انجام دهید.

نکته: داشتن برنامه به سادگی نداشتن برنامه است.

تقویم ماهیانه هدف: - یک تقویم بزرگ ماهیانه بازار که بر اساس برنامه‌ریزی شما طرح‌ریزی شده است می‌تواند بسیار کارآمد باشد. تمام فعالیت‌های ماهانه شما در یک نگاه بدون ورق زدن، مشاهده می‌شود. یک

تقویم هدف می‌تواند برای تعیین فعالیت‌ها، قرار ملاقات‌ها، تلفن‌های هر روز و زمان‌های مشخص به کار رود.

تقویم هفتگی: - یک تقویم هفتگی صفحه بزرگی از کاغذ است که به قسمت‌های مساوی جدول‌بندی شده است. یک خانه جدول مربوط به فعالیت‌های روزانه شماست. این جدول می‌تواند برای تهیه پروژه‌های خاص استفاده شود.

برگه /مشب/فردا: - این برگه برای برنامه‌ریزی دقیق آنچه که برای فردا در نظر دارید، استفاده می‌شود. به خصوص برای قرارهای مهم مثل جلسه یا ملاقات برای فروش است.

تقویم برنامه‌ریزی ۵ ساله هدف: - این تقویم برای به واقعیت رساندن برنامه‌های بلندمدت شما استفاده می‌شود. در این قسمت می‌توانید رسالت شرکت را شرح دهید.

نمودار گردش کار: - برای برجسته کردن اهداف کلیدی و فعالیت‌های خاص از یک پروژه مهم به کار می‌رود.

۱۳- پیشگیری از مشکلات بالقوه قبل از وقوع: در بخش اول

همهٔ مسؤولیت‌ها، برخوردها و وقایع بالقوه‌ای را که منجر به اتلاف

تلاش‌ها می‌شوند، پیش‌بینی کنید. با یک نتیجه متناوب جایگزین کنید.

۱۴- از زمان همانند یک شیء با ارزش مراقبت کنید. طلا با ارزش است اما زمان با ارزش‌تر است.

۱۵- با بهره از ساعت درونی خود زمان خلاقیت و تمایل به تحلیل خود را بشناسید. هر کس در طول روز زمان‌های متفاوتی دارد. به طور عمومی، دانشمندان سحرخیز هستند و بیشتر کارهای تحلیلی خود را صبح و کارهای تئوری خود را هنگام غروب انجام می‌دهند. هنرمندان دوست دارند نزدیک سحرگاه بخواهند و معمولاً تا بعد از ناهار هیچ فعالیتی انجام نمی‌دهند. وقتی شما کار فکری و خلاقیتی انجام می‌دهید نیاز دارید که در صورت امکان زمانی را هر چند کم استراحت کنید. وقتی شما تحلیل می‌کنید نیاز دارید که قوی و هدفمند باشید.

تذکر: ملاقات‌های مهم را با فاصله کوتاهی از جلسات خلاق جدول‌بندی نکنید. این باعث اضطراب می‌شود و اضطراب یکی از بدترین دشمنان خلاقیت است.

۱۶- از یک کارت کوچک شغلی که بر مبنای ساعت‌های کاری

روزانه تقسیم بندی شده استفاده کنید. یک کارت شغلی معمولی را

به کارت کوچک زمانبندی روز تبدیل کنید. در یک طرف کارت شغلی

یک عکس امیدوار کننده یا نقل قول قرار دهید و در طرف دیگر، شش

یا هفت فعالیت روزانه خود را فهرست کنید. در پایان هر روز، کارت

شغلی قبلی را دور بیندازید و یک کارت جدید بردارید.

کارها
۱-
۲-
۳-
۴-
۵-
۶-
۷-
۸-

کارت شغلی بر مبنای زمان بندی روزانه

۱۷- کارهای عادی را تا زمانی که سوددهی دارند انجام دهید.

زمانی که کارهای عادی مانع بهره‌وری می‌شوند، آنها را عوض کنید.

۱۸- وقتی زمان خود را برنامه‌ریزی می‌کنید، تمام ۱۶۸ ساعت

قابل استفاده را در نظر بگیرید. تنها به ۴۰ یا ۵۰ ساعت کار هفتگی

نگاه نکنید. زمان خواب، نرمش و استراحت خود را هم تعیین کنید.

ذخیره‌کنندگان زمان

با استفاده از ۱۶ استراتژی زیر ثانیه‌ها، دقیق و ساعت‌های هر روز

خود را حفظ کنید.

۱۹- استراتژی کاهش زمان خواب را هم امتحان کنید. گرچه عاقلانه

نیست که خواب خود را بیش از حد کاهش دهید، ولی ذخیره نیم‌ساعت از

زمان خوابتان به شما وقت اضافی مورد نیاز برای نرمش یا اتمام یک طرح

مهم را می‌دهد.

۲۰- اوقات مهم روز را که دارای بهترین کارکرد هستید، پیدا

کنید. برای بخش‌های گوناگون اوقات خود برنامه‌ریزی کنید.

۲۱- در صورت امکان اجناس مورد نیازتان را مستقیماً از

تولیدکنندگان دریافت کنید. به این ترتیب در هزینه هم صرفه‌جویی

کرده‌اید.

۲۲- زمان ملاقات‌ها را کوتاه کنید. اطمینان حاصل کنید که جلسات شما اهدافی که نتیجه‌بخش باشند را در بر دارند. همچنین به دیدارهای اجتماعی که ترکیبی از فعالیت‌های گوناگون است توجه کنید مثل ملاقات‌هایی که در حال قدم زدن یا نرمش کردن و غیره دارید.

وقت طلاست.

«بنیامین فرانکلین»

۲۳- میز کارتان را از اوراق و ذهنتان را از عقاید و تفکرات بی‌جا خالی کنید. به هر کار فقط یکبار البته با توجه کامل نگاه کنید و سپس تصمیم بگیرید و آن را به مرحله عمل درآورید که یا آن را درست اجرا می‌کنید و یا خراب می‌کنید. هرگز یک برگه را دوبار در دست نگیرید. از ورق زدن بپرهیزید. نگاه کردن مداوم به یک طرح نه تنها ذهن شما را با اهداف پوچ پر می‌کند بلکه وقت شما را نیز تلف می‌کند. طرح‌ها و عقاید مختلف خود را برای جلسات خلاق نگهدارید.

۲۴- تفاوت بین برتری و هدف قابل دسترس و ناکامی را بدانید.

زمانی که به سطح معینی از کارآیی رسیدید زمان حرکت خود را تعیین کنید.

۲۵- برای کارهایتان، نماینده انتخاب کنید. سعی نکنید همه

کارها را انجام دهید: این کار مانع پیشرفت دیگران و مانع استفاده شما از اوقات فراغتتان می‌شود.

۲۶- سعی کنید دو کار را در یک زمان انجام دهید. مثلاً زمانی

که تلویزیون نگاه می‌کنید، پاهایتان را بشوید، نرمش کنید، وزنه بلند کنید، کفش‌هایتان را واکنس بزنید، روی یک پروژه هنری کار کنید یا مطالعه کنید. یا وقتی که با تلفن صحبت می‌کنید، لم بدهید، قبض‌ها را سازماندهی کنید یا فهرست کارهایی را که باید انجام دهید مشخص کنید. هنگام رانندگی، به نوارهای محرک گوش کنید، کارهای روزانه خود را بررسی کنید یا از تلفن همراه خود استفاده کنید. هنگام مسواک زدن، لباس‌هایتان را کنترل کنید، آرایش کنید، به گیاهان آب دهید و به آنها رسیدگی کنید. هنگام قدم زدن، همراه خود چیزی را حمل کنید.

۲۷- به گفتن "نه" عادت کنید. بهترین روش برای اینکه دیگران از وقت شما استفاده نکنند این است که با آنها صادق باشید. اگر از شما پرسیدند که: "یک دقیقه وقت دارید؟" بگویید: "نه" یا دقیقاً پیش‌بینی کنید که کار آنها چقدر از وقت شما را می‌گیرد و به همان اندازه به آنها وقت دهید. و اگر برای آن کار وقت ندارید آن را انجام ندهید. اگر مدیران به دیگران جواب منفی بدهید، افراد هرگز عکس‌العمل منفی نشان نخواهند داد. تنها در صورتی که کاری که از شما درخواست شده است، شما را در انجام یکی از اهداف کلیدی کمک کند، به آن جواب مثبت بدهید. اگر نمی‌توانید "نه" بگویید، از درخواست طرف مقابل تشکر کنید و بگویید که کار مهم‌تری دارید.

۲۸- فضای کاری موجود را سازماندهی کنید تا وقت هدر نرود و از همه امکانات موجود استفاده شود. اگر به طور مداوم از تلفن استفاده می‌کنید، گوشی تلفن را بین بازو و گوش خود نگهدارید. تمام وسایل مربوط به کامپیوتر و چاپگر را در یک کشو یا کمد نگهدارید، بنابراین اگر چیزی گم شود یا لازم باشد، پیدا کردن آن زمان کمتری را می‌گیرد.

۲۹- برای جلوگیری از تأخیر در کارها، دلسردی، دوباره‌کاری

برنامه‌ریزی کنید. هیچ چیز بدتر از، از دست دادن زمان به دلیل برنامه‌ریزی بد، نیست.

۳۰- زمان جلسات را کوتاه کنید. به جای برگزاری جلسات

رسمی یا بحث روی مطالب، برای چند دقیقه در راهروها یکدیگر را ملاقات کنید.

۳۱- با فکر به یک مشکل بخواهید. هنگام خواب از ضمیر

ناخودآگاه خود برای کمک به حل مشکلاتتان استفاده کنید. به نوار گوش کنید.

۳۲- سعی کنید از حراجی‌ها اشیائی را که نیاز دارید به میزان

زیادی تهیه کنید: تعداد زیادی خودکار بخريد و آنها را در یک کشو ذخیره کنید تا هر وقت که احتیاج داشتید، به راحتی پیدا کنید. تعداد زیادی تمبر بخريد تا خودتان یا کارمندان برای خرید آن وقت تلف نکنید.

*جوراب نپوشیدن انیشتن زیانزد همه بود، وقتی از
او علت را پرسیدند،
گفت: با نپوشیدن جوراب، وقت بیشتری برای
فکر کردن دارم.*

۳۳- از دوستان، کارمندان، همکاران برای ایجاد یک شبکه کاری علمی استفاده کنید. اگر در زمان کوتاهی به اطلاعات نیاز داشتید، بهتر است از کسی که می‌شناسید کمک بگیرید تا اینکه با کسی تماس بگیرید که مجبور است برای رفع تقاضای شما از رئیس اجازه بگیرد.

۳۴- وقتی داخل یا خارج اتاق یا خانه با افراد دیگر کار می‌کنید، آنها را برای انجام کارتان به نحو بهتر، مؤثرتر و اقتصادی‌تر، تحریک کنید. به عنوان یک کارمند، شما از نظر انجام کار مثل افرادی هستید که برای شما کار می‌کنند.

تلف‌کنندگان زمان

از ۱۵ استراتژی زیر برای کاهش میزان اتلاف وقت در دقیقه، ساعت و روزهای هفته استفاده کنید.

۳۵- در صورت امکان، قرارهای ملاقات و کارهای روزانه خود را در کنار هم انجام دهید. برای مثال اگر می‌خواهید موکل خود را در مرکز شهر ملاقات کنید، برنامه خود را طوری تنظیم کنید که قبل یا بعد از ملاقات بتوانید به آرایشگاه بروید.

۳۶- تعلل نکنید. فرقی نمی‌کند که کارتان را انجام ندهید، یا به شخص دیگری بسپارید و یا آن را انجام دهید. هر تصمیمی که می‌گیرید، همیشه به یاد داشته باشید که افرادی که در انجام کارهایشان به شدت تلاش می‌کنند، همیشه موفق می‌شوند.

نکته: حتی خرید هدیه برای برادرزاده‌تان یا برداشتن چوب گلف از روی چمن را پشت گوش نیندازید. این پند را بپذیرید: ”یا این کار را همین الان انجام دهید یا هرگز انجام ندهید.“

یکی از بهترین راه‌های جلوگیری از انجام کارهای مهم و ضروری این است که خود را مشغول کارهایی که قبلاً انجام شده نشان دهیم
«جان کنت گالبریت»

۳۷- وقتتان را با رانندگی برای رفتن به محل کار تلف نکنید. در نظر داشته باشید که اگر شما هر روز مسیر طولانی بین محل کار و زندگی خود را باید طی کنید، انتخاب محل زندگی، کار و حتی شغل شخصی در اختیار شماست. اگر فکر می‌کنید که زمان رفت و آمد زیاد

وقت شما را می‌گیرد، بهره‌ور کردن وقتتان را بیاموزید و برای کارهایتان برنامه‌ریزی کنید، موسیقی گوش دهید و تمرین امضا کنید.

۳۸- وقت خود را با تلفن هدر ندهید. تلفن یک وسیله است و

نباید زندگی شما را تحت تأثیر قرار دهد. از ابتدای مکالمه تلفنی وقت خود را تنظیم کنید. صراحتاً چیزی را که می‌خواهید، بگویید. مهارت خود را در کوتاه کردن مکالمه افزایش دهید مثلاً "از کمکتان متشکرم. بعداً تماس می‌گیرم."

۳۹- وقت خود را برای خرید تلف نکنید. خرید و امور خانه باید

انجام شوند، اگرچه هر دو وقت‌گیر هستند. بنابراین اگر مقرون به صرفه است. شخصی را برای انجام این کارها استخدام کنید.

۴۰- وقتتان را با صحبت کردن با افرادی که وقت اشخاص را

می‌گیرند تلف نکنید.

در کنار هنر انجام دادن کارها، نباید هنر انجام ندادن کارها را فراموش کرد. برای داشتن یک زندگی خردمندانه امور غیر ضروری را حذف کنیم.

«لین یونانگ»

می‌توانید در مواجهه با افرادی که وقتتان را می‌گیرند، بگویید: "من واقعاً نمی‌خواهم بیشتر از این وقتتان را بگیرم." یا "بخشید، باید برگردم سر کارم." این حرف‌ها اصلاً بد نیستند بلکه حاکی از کمبود وقت شماست. این کار همچنین شیوه استفاده شما از وقتتان را نیز مشخص می‌کند.

۴۱- اگر سرتان شلوغ است و آمادگی پاسخگویی ندارید، وقتتان را برای پاسخگویی به محرک‌هایی مثل تلفن هدر ندهید. مغز شما می‌تواند در برابر شنیدن صدای زنگ تلفن یا محرک‌های دیگر عکس‌العمل نشان ندهد. برای مثال تلفنی که در حال زنگ زدن است، علامت این است که کسی می‌خواهد با شما صحبت کند، ولی شما می‌توانید به تلفن جواب ندهید و فقط صدای زنگ را بشنوید. البته باید بدانید که تصمیم با شماست. شما می‌توانید در برابر هر اتفاقی، فوراً عکس‌العمل نشان دهید، یا به طور کلی آن را نادیده بگیرید و یا پاسخگویی به آن را به تأخیر بیندازید تا شرایط پاسخگویی را کاملاً بررسی کنید.

۴۲- وقتتان را با جمع کردن وسایل اضافی هدر ندهید. آیا متوجه شده‌اید که ناخودآگاه وسایلی را که احتیاج ندارید می‌خرید و

این کار فقط وقت شما را تلف می‌کند؟ وسایلی که به زمانی برای نگهداری، گردگیری، مرتب‌کردن، پیدا کردن و جابجایی کردن نیاز دارند، از خود دور کنید. شما چقدر لباس، مداد و وسایل باغبانی دارید؟ زندگی را ساده بگیرید و اتاق یا دفتر کار خود را با جمع‌آوری وسایل غیرضروری شلوغ نکنید. تعداد کفش‌ها، پیراهن‌ها و شلوارهای خود را کم کنید. وقتی یک لباس جدید می‌خرید، حتماً یکی از لباس‌های قدیمی را دور بیندازید. این کار را در مورد آشپزخانه، حمام، پارکینگ هم انجام دهید.

علاوه بر این، دست‌نوشته‌ها، مجلات، کاغذهای مربوط به کارتان را کم کنید. وسایل بی‌خود جمع نکنید. آنها را دور بیندازید و اشیاء بی‌مصرف را بی‌دلیل انبار نکنید. به یاد داشته باشید دارایی زیاد و تشریفات وقت شما را تلف می‌کنند.

۲۰ درصد چیزهایی را که دارید، دور بیندازید و برای هر شیء تعداد خاصی تعیین کنید، به طور مثال، قرار است ۲۰ پیراهن داشته باشید بنابراین قبل از اینکه نوع جدیدی بخرید یکی از انواع قدیمی را حذف کنید.
«نکته ناب»

۴۳- وقتتان را با تصمیمات تکراری تلف نکنید. برای مثال، برای

خریده‌های معمولی هفتگی از یک فهرست ثابت و استاندارد استفاده کنید و برای خریده‌های کلی یک فهرست مخصوص در نظر بگیرید. وقت خود را با فکر کردن روی کارهایی که همیشه وجود دارند تلف نکنید.

۴۴- وقتتان را با انتظار تلف نکنید. آیا به طور مرتب، وقتتان برای

منتظر ماندن برای کسی یا چیزی پشت تلفن، در صف بانک یا خواربار فروشی، در مطب دکتر تلف نمی‌شود؟ لحظاتی را که ممکن است منتظر بمانید پیش‌بینی کنید و سعی کنید از قبل از وقوع آنها جلوگیری کنید. مثلاً اگر کسی که با او قرار ملاقات دارید، معمولاً تأخیر دارد، دقیقاً قبل از حرکت به سوی مکان ملاقات با او تماس بگیرید تا او هم به موقع حاضر شود.

۹۰٪ اول کار، ۱۰٪ اول وقت را در بر می‌گیرد.

۱۰٪ آخر کار، ۹۰٪ آخر وقت را می‌گیرد.

«انون»

۴۵- وقتتان را با تماشای تلویزیون هدر ندهید. آیا تلویزیون شما در

اکثر ساعات روز روشن است؟ بسیاری از افراد هزاران ساعت از سال را بدون برنامه قبلی برای تماشای تلویزیون هدر می‌دهند. برنامه‌های باارزش تلویزیون

را انتخاب کنید. برنامه‌های تلویزیون را فقط برای گذراندن وقتتان تماشا نکنید. سعی کنید دائماً خودتان را از تماشای تلویزیون منع کنید.

۴۶- وقتتان را با اضطراب هدر ندهید. آیا در روز، دقائق یا حتی ساعت‌هایی را برای فکر به مشکلاتتان نمی‌گذرانید؟ نگرانی‌های کوچک منجر به فکر می‌شوند. بیشتر نگرانی‌ها بی‌موردند. برای جلوگیری از فکر کردن به سختی‌های گذشته و اتفاقات آینده باید قدرت کنترل قوی و بینش خوبی داشته باشیم. به زمان حال فکر کنید.

۴۷- از ایجاد خلأ در بین ساعت‌های کاری جلوگیری کنید. در صورت امکان تمام فواصل زمانی وقت کاریتان را پر کنید مگر اینکه جزئی از کارتان باشد.

نکته: مشتریان هیچگاه تمام نمی‌شوند.

۴۸- انجام کارهای غیرضروری موجب اتلاف وقت می‌شوند. حقیقتاً، بعضی از کارها بهتر است که انجام نشوند.

زمان، زندگی است. با تلف کردن زمان زندگی
خود را تلف می‌کنید.
«نکته ناب»

۴۹- کارهایی را که موجب اتلاف وقت می‌شوند، شناسایی کنید. کارهای زیر باید دوباره سازماندهی شوند: خواندن نامه، پاسخ به نامه، پرداخت صورت‌حساب‌ها، پاسخ به تماس‌های تلفنی، نگهداری حساب‌ها، انجام کارهای محوله، شام و ناهار، سرگرمی و جلسات.

مثال: برای انجام امور مربوط به نامه‌ها:

الف) یک سیستم مثل فایل بایگانی و پاسخ ایجاد کنید.

ب) در زمان معینی نامه‌های دریافتی را بخوانید.

ج) در صورت امکان در زمان استراحت این کار را انجام دهید.

قانون ۹ دقیقه

آیا هیچگاه از خود پرسیده‌اید که چرا آگهی‌های بازرگانی به مدت ۱۰ تا ۱۵ دقیقه پخش می‌شود و چرا جلسات تجاری بعد از ۲۰ دقیقه خسته کننده می‌شوند؟ آیا هیچگاه توجه کرده‌اید که بچه‌های کلاس اول حتی اگر معلم خوبی داشته باشند چند دقیقه پس از زنگ تفریح روی نیمکت‌های خود شروع به وول خوردن می‌کنند یا با مدادهایشان بازی می‌کنند؟ آیا می‌تواند به این دلیل باشد که ظرفیت طبیعی دقت و توجه انسان مطمئناً کمتر از نیم ساعت است؟ تمرکز انسان را حتی با انگشتان دست هم می‌توان محاسبه کرد.

منطق بچه‌ها که بر اساس اطلاعاتشان شکل گرفته، معمولاً بسیار مناسب و ناب است و گهگاه بر منطق بزرگ‌ترها ارجحیت دارد.

«نکته مؤثر»

ظرفیت توجه ربطی به توانایی شخص برای تمرکز ندارد. بلکه به آمادگی و تمایل مغز ما بستگی دارد. فکر کنید مغز شما مثل کامپیوتری است که اطلاعات را بر روی حافظه دائمی ذخیره می‌کند (ذهن ناخودآگاه) و حافظه موقت (RAM) که اطلاعات را پردازش می‌کند (ذهن آگاه).

حافظه موقت به طور قابل توجهی ظرفیت کمتری نسبت به حافظه دائمی دارد و به سرعت پر می‌شود. هنگامی که حافظه موقت شما پر است، اگر افکار و تفکراتان را پاک نکنید و مجدداً متمرکز نشوید، به سرعت انگیزه خود را از دست می‌دهید و جایی برای پردازش اطلاعات جدید ندارید.

در حمایت از این نظریه، همانطوری که بیشتر صاحب‌نظران دیگر نیز به نتیجه رسیده‌اند، هنری مینتزبرگ از دانشگاه مک‌گیل کانادا، محققی که، در مورد چگونگی استفاده مدیران مؤثر از وقتشان تحقیق کرده و دریافته است که این مدیران میزان بسیار کمی از وقت خود را برای برنامه‌ریزی، سازماندهی انگیزش و کنترل صرف می‌کنند. ترجیحاً وقت خود را تقسیم‌بندی می‌کنند و به هر کاری ۹ دقیقه از وقت خود را اختصاص می‌دهند. در حقیقت، مطالعات پی‌درپی نشان داده است که مدیران، در دنیای واقعی، روند کاری سختی دارند که از ویژگی‌های آن، اجمال‌گویی، تنوع و گسستگی است. و اینکه آنها افرادی هستند که تمایل به فعالیت دارند ولی نسبت به ورود در فعالیت‌های واکنشی بی‌میل هستند.

مدیران مؤثر وقت خود را تقسیم‌بندی می‌کنند زیرا به آنها توانایی حل مشکلات از طرق مختلف را می‌دهد. و این توانایی باعث می‌شود تا به همه چیز به طرق مختلف نگاه کنند و بهترین تصمیم را بگیرند.

مدیران مؤثر همچنین وقت خود را به این دلیل که به آنها توانایی تصمیم‌گیری بدون ابهام را می‌دهد، تقسیم‌بندی می‌کنند. آنها یاد گرفته‌اند به سرعت اطلاعات پردازش شده را ذخیره کنند و روی دریافت اطلاعات جدید تمرکز کنند. همچنین می‌دانند که کم‌توجهی طبیعی افراد، که اکثراً به عنوان نقطه ضعف از آن یاد می‌کنند، باعث خلاقیت، نوآفرینی و اثر بخشی افراد می‌شود.

**نوجوانان بعد از دوران تحصیل یاد می‌گیرند که
بی‌دقتی خود را پنهان کنند یا مهمتر از آن
مهارت‌هایی را برای تبدیل این بی‌دقتی به یک
خصلت یاد می‌گیرند.**

«نکته مؤثر»

اعمال قانون "۹ دقیقه" در زندگی روزانه

از افراط و تفریط در استفاده از "قانون ۹ دقیقه" جلوگیری کنید. قانون ۹ دقیقه تنها یک راهنماست که بر اساس فرد و کسب و کار معمول پایه‌گذاری شده است و در هر موقعیتی قابل استفاده نیست و بستگی به

تشخیص شما دارد. برای مثال، در هنگام رانندگی نباید در هر ده دقیقه، یک دقیقه استراحت کنید.

نکته: چرا ۹ دقیقه؟ چرا قانون ۶ دقیقه، ۱۲ دقیقه یا ۱۵ دقیقه نداریم؟ مهم نیست. چیزی که مهم است این است که نیم ساعت، یک ساعت یا ۸ ساعت نیست.

کارها، تفکرات، زمان نوشتن، جلسات یا هر کار دیگر را به زمان‌های ۹ دقیقه‌ای تفکیک کنید. سعی کنید به یک موضوع بیش از ۱۰ دقیقه بدون هیچ وقفه‌ای فکر کنید. کار مشکلی است. چرا؟ شاید به این دلیل باشد که جسم فقط در ده دقیقه به بهترین شکل عمل می‌کند یا شاید به این دلیل که بعد از ده دقیقه یا بیشتر مغز بسیار خسته می‌شود و فقط از افکار مبهم پر می‌شود.

برنامه‌های شغلی باید خوب سازماندهی شوند تا ظرف ۱۰ دقیقه تمام اطلاعات کلی از آن استخراج شود. اطلاعات جزئی می‌توانند در هنگام نیاز مورد استفاده قرار گیرند.

”نکته ناب“

برای جلوگیری از این مشکل، اگر مجبورید روی یک کار خاص ساعت‌ها، روزها و یا هفته‌ها تمرکز کنید، کارتان را به قسمت‌های مختلف تجزیه کنید. و بعد از هر فاصله میان قسمت‌های مختلف کار نگاهی هم به قسمت‌های قبلی بیندازید (۶ الی ۷ کار در ساعت). این کار به جای اینکه افکار شما را دچار تکرار و خستگی کند آنها را تازه و آماده می‌کند.

برای مثال، اگر می‌خواهید یک آگهی بنویسید، باید ۱۰ دقیقه اول را برای جمع‌آوری نظریات صرف کنید و ده دقیقه بعد را برای سازماندهی آنها، ده دقیقه بعدی را برای فکر کردن روی آنها، ده دقیقه بعد را برای نوشتن تیترو مطالب، ده دقیقه بعد را برای نوشتن اولین پاراگراف و ده دقیقه بعد را برای نوشتن ۴ پاراگراف نهایی و ده دقیقه آخر را برای ویرایش صرف کنید. ولی به خودتان نگوئید که دقیقاً یک ساعت و ده دقیقه وقت دارید و بعد بنشینید و به یک صفحه خالی نگاه کنید تا تراوشات مغزی به وجود آید.

نکته: یک مطالعه در مورد ۱۶۰ مدیر عالی و متوسط بریتانیایی نشان می‌دهد که فقط یکبار در هر روز آنها بیش از نیم‌ساعت بدون استراحت کار می‌کردند. علاوه بر این مطالعه‌ای در مورد فعالیت‌های مدیر اجرایی نشان

می‌دهد که نیمی از فعالیت‌های یک مدیر کمتر از ۹ دقیقه طول می‌کشد و تنها ۱۰٪ فعالیت‌ها بیش از یک ساعت طول می‌کشد.

برنامه‌های کاری نباید بیش از ۲۰ دقیقه طول بکشند. برنامه‌های

کاری شما نباید بیش از ۲۰ دقیقه طول بکشد، چرا که بعد از ۲۰ دقیقه دیگر کار مفیدی انجام نمی‌دهید.

**همه اهداف را نمی‌توان به سرعت به نتیجه رساند،
شما بایستی فعالیت‌هایتان را انتخاب کرده و در
جهت رسیدن به آن هدف تلاش کنید.
«نکته مؤثر»**

اگر مجبورید روی کاری زمان طولانی صرف کنید، چند لحظه کوتاه یا حتی ۱۵ ثانیه به طور مرتب بین کار استراحت کنید. اگر روی کاری بیش از ۹ دقیقه وقت صرف کنید، قدرت استدلال‌تان کاهش می‌یابد. یک استراحت کوچک به شما اجازه می‌دهد که تقویت شوید، راحت باشید و مجدداً برای کارتان برنامه‌ریزی کنید. در زمان‌های استراحت می‌توانید کارهای زیر را انجام دهید و به خودتان بگویید "شغل خوبی است، تو باهوشی" یا از پنجره بیرون را نگاه کنید و سرتان را بچرخانید. دوباره به کار برگردید. همچنین فعالیت‌های فکری‌تان را هم به صورت ۹ دقیقه‌ای

تفکیک کنید و در پایان هر دقیقه پیشرفت فعالیت‌های مرحله قبل را کنترل کنید. در این صورت می‌توانید در هر ۹ دقیقه نتیجه کار خود را ببینید.

در طول مراحل مختلف تفکر، هرگاه ایده‌ای به ذهنتان رسید، بلافاصله آن را بنویسید. پردازش بیش از ۶ یا ۷ بخش از اطلاعات در هر زمان مشکل است، حتی اگر توانایی ذخیره‌سازی میلیاردها بخش از اطلاعات گسسته را در ذهن ناخودآگاه خود داشته باشید.

بعد از یک مدت مشخص که روی یک کار خاص تلاش می‌کنید، به نظر می‌آید یادآوری ایده‌هایی که لحظاتی قبل در ذهنتان بود سخت می‌شود. مغز شما مانند بدن‌تان روال مخصوص به خود دارد. هر چند ثانیه یکبار باید تنفس کند و با این کار بانک حافظه‌تان را سر و سامانی می‌دهید در غیر این صورت از طریق تکرار الگوها دچار مشکل می‌شود.

به عبارت دیگر، مثل یک کامپیوتر که حافظه‌های موقتی (RAM)

زیادی دارد، ذهن شما هم حافظه‌های کوتاه مدت زیادی دارد - (STM)

بعد از یک دوره زمانی، به دلیل اینکه جایی برای ذخیره اطلاعات

جدید ندارید، تمرکز خود را از دست می‌دهید. تنها راه فراگیری اطلاعات

جدید، دور ریختن اطلاعات قدیمی است.

به همین دلیل است که می‌توانید تفکر روشن و واژه‌پردازی دقیق داشته باشید و بعد از ۱۵ ثانیه به طور کامل آن را از دست می‌دهید و در ضمیر ناخودآگاه خود جای می‌دهید. ضمیر ناخودآگاه جایی است که برای بازیافت اطلاعات آن، ناگزیریم خود را بیانگیزانیم. شما زنجیره افکارتان را از دست می‌دهید چون در بین این ۱۵ ثانیه بعضی از افکار باعث خروج افکار دیگر از ذهن می‌گردند.

مفهومی که از این موضوع برداشت می‌شود این است که اگر نکته واضحی به ذهنتان می‌رسد فوراً قبل از اینکه توجهتان را از دست بدهید، آن را بنویسید.

نکته: مغز تشنهٔ اطلاعات جدید است. بنابراین هرچه محرک حسی کمتری به آن برسد تصاویر جدیدی ایجاد می‌کند. که این تصورات به شکل سرایی در صحرا نمود پیدا می‌کند.

شاید این الگوی مغز نتیجه غرایز فطری باشد. وقتی بشر شکار می‌کند و برای زندگانی خود غذا جمع‌آوری می‌کند، ترجیحاً به موقعیت‌ها عکس‌العمل نشان می‌دهد تا برای آنها برنامه‌ریزی کند و به طور پیوسته اطلاعات جدیدی دریافت می‌کند و به سرعت آنها را پردازش می‌کند و بعد، از آنها استفاده می‌کند.

مدیران بد زمان

مدیران بد زمان، اطرافیان خود را کلافه می‌کنند. آنها نباید الگو قرار

بگیرند. انواع این مدیران به شرح زیر است:

همیشه سعی می‌کنند سخت‌کوش باشند - سخت‌کوش بودن

نیاز به سازماندهی شدن برای تلاش زیاد دارد. این نوع از مدیران اطرافیان

خود را بد جلوه می‌دهند. زیرا همیشه نیاز به تأیید دارند. "این خوبه؟

مطمئنید این خوبه؟ آیا این کار را خوب انجام می‌دهم؟"

پر مشغله اما بی‌هدف - این مدیران همیشه خود را مشغول کار

می‌کنند اما به ندرت ارزش کارهایی را که انجام می‌دهند، ارزیابی می‌کنند.

این نوع مدیران تمایل دارند که فقط طرح‌هایی را که از نظر اولویت در

سطح پایینی قرار دارد، انجام دهند.

به هیچ کمکی نیاز ندارم - این افراد به کمک گرفتن از دیگران

حتی در هنگام نیاز هیچ عقیده‌ای ندارد. این نوع مدیران، پیوسته برای ثابت

کردن توانایی خودشان مجبورند اظهار استقلال کنند.

سازماندهان افراطی - این افراد به جای انجام دادن کارها بیشتر

تمایل دارند کارها را سازماندهی کنند. این نوع مدیران وقت زیادی را برای

برنامه‌ریزی می‌گذارند و برای انجام کارها وقت کافی ندارند.

انسان‌های وسواسی - این افراد وقت خود را برای انجام کارهای

فرعی و بی‌اهمیت سپری می‌کنند.

دیگران را راضی نگه می‌دارند - این افراد دوست دارند همه را از

خود راضی نگه دارند و به همین دلیل اغلب بیش از اندازه، تعهدات را

می‌پذیرند.

مشتاقان زمان - این افراد هرگز ثانیه‌ای را از دست نمی‌دهند.

همیشه نگران زمان هستند. گرچه این نوع مدیران می‌دانند که چگونه

کارها را به سرعت انجام دهند ولی متأسفانه به جای اینکه زمان ذخیره

شده را افزایش دهند اغلب به دنبال راه کوتاه‌تری هستند تا زمان هدر رفته

را کاهش دهند.

منتظر آخرین دقایق هستند - این افراد همیشه کارها را در

آخرین لحظات انجام می‌دهند بنابراین چنین مدیرانی را یا در تلاش و

تکاپو و یا آرام در جایی نشسته می‌بینید، باید بدانید که در هر صورت هیچ

کار مثبتی انجام نمی‌دهند.

موفقیت یک جلسه بستگی به اسناد و مدارک صحیح دارد (صورت حساب‌ها، کارهای هنری، جداول، نمودارهای تحقیق و غیره) که در شروع یک جلسه باید آماده باشند. ما اغلب شناخته می‌رسیم و وسایل مورد نیاز را جا می‌گذاریم.

«دیوید اگیلوی»