مهارت‌های مدیریت زمان خود را ارتقا دهید

30 بهمن 1400

یک ماه به پایان سال باقی مانده و اگر یکی از مقاصد شما در سال جدید، ارتقای مهارت‌های مدیریت زمان باشد، مایکل پارک، استاد مدیریت مدرسه وارتون به کمک آمده است. او یکی از محققان مطالعه‌ای است که دو نوع برنامه‌ریزی روزانه را برای کارکنان بررسی کرده است. اولین نوع، «برنامه‌ریزی مدیریت زمان» یا TMP است که شامل درست کردن لیست وظایف، اولویت‌بندی وظایف، و مشخص کردن چگونگی انجام این وظایف در چه زمانی است. دومی «برنامه‌ریزی تصادفی» یا CP است که در آن کارکنان اختلال‌های احتمالی در کارشان را پیش‌بینی و طبق آن برنامه‌ریزی می‌کنند. البته نویسندگان این مطالعه تاکید دارند که هیچ راه‌حل جامعی که برای همه مناسب باشد وجود ندارد و بهترین نوع برنامه‌ریزی به شرایط افراد، محیط کار و نوع روزی که دارید، بستگی دارد.

ارک در مورد این تحقیق با عنوان «وقتی برنامه‌ریزی روزانه عملکرد کارکنان را ارتقا می‌دهد: اهمیت نوع برنامه‌ریزی، تعهد و اختلال‌ها» با مدرسه وارتون گفت‌وگو کرده است که شرح آن را می‌خوانیم:

وارتون: بگذارید یک راست سر اصل مطلب برویم و در مورد این دو نوع برنامه‌ریزی صحبت کنیم. یکی از آنها برنامه‌ریزی مدیریت زمان و دیگری برنامه‌ریزی تصادفی است. ممکن است در مورد هر کدام بیشتر توضیح دهید؟

مایکل پارک: برنامه‌ریزی مدیریت زمان همان درست کردن یک لیست انجام کار، نوشتن وظایف در آن، اولویت‌بندی وظایف و سپس عمل کردن مطابق آن است. فکر می‌کنم همه تا حدی با این نوع برنامه‌ریزی آشنایی دارند.

استفاده از برنامه‌ریزی تصادفی خیلی متداول نیست، اما طبق آن یک روز خود را در نظر می‌گیرید و می‌بینید چه اشکالاتی در آن وجود دارد. ممکن است در چه کاری اختلال ایجاد شود؟ ممکن است چه تاخیری در کارتان پیش بیاید؟ یا در موردی که در تحقیق ما وجود داشت، ممکن است کسی در کار شما مزاحمت ایجاد کند؟ اگر این طور است، واکنش شما چه خواهد بود؟ این نوع برنامه‌ریزی می‌تواند کمک کند وقتی همه چیز طبق برنامه پیش نمی‌رود، با اتفاق‌های پیش‌بینی نشده مواجه شوید. یعنی قبل از اینکه اتفاقی بیفتد به آن فکر کرده‌اید و از قبل خودتان را برای آن آماده کرده‌اید.

شما و همکارانتان از حدود ۲۰۰ نفر در مشاغل مختلف نظرسنجی کردید تا بدانید روز خود را چطور می‌گذرانند. نکته کلیدی این تحقیق چیست؟

به من می‌گفتند «اگر روزهای خود را برنامه‌ریزی کنی، به بهره‌وری تو کمک زیادی می‌کند.» واقعا علاقه داشتیم این موضوع را بررسی کنیم، بنابراین از یکسری کارکنان در محدوده زمانی دو هفته‌ای نظرسنجی کردیم تا ببینیم در هر روز درگیر چه نوع برنامه‌ریزی هستند و چقدر. دو نوع برنامه‌ای که در مورد آن

صحبت کردیم، همان TMP و CP هستند. علاقه‌مند بودیم ببینیم این موضوع چه تاثیری بر میزان تعهد آنها در کار دارد؛ مثلا اینکه چقدر متمرکز هستند، چقدر انرژی در روز دارند، و بهره‌وری آنها در این روزهای خاص چقدر است.

چیزی که در نهایت به آن رسیدیم این است که به طور میانگین هر دو نوع برنامه‌ریزی مستقلا میزان تعهد و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهند. وقتی یکسری فاکتورها را کنترل کردیم، البته نوع روز هفته را در نظر نگرفتیم، شاهد اثر مثبتی بر هر دو نوع برنامه‌ریزی بودیم. لیست درست کردن، باعث می‌شود پیشرفت در کارهایتان را حس کنید. با برنامه‌ریزی تصادفی هم به اختلال‌ها و مزاحمت‌ها در کار واکنش نشان می‌دهید و به بن‌بست نمی‌خورید.

البته وقتی میزان اختلالی که در کار ایجاد شده بود را در هر روز خاص بررسی کردیم، به یکسری ریزه‌کاری‌ها رسیدیم. اگر فرد در یک روز خاص با وقفه‌ها و اختلال‌های زیاد مواجه شده بود – و این اتفاق برای ۲۰درصد نمونه مورد آزمایش در آن روز افتاده بود – برنامه‌ریزی مدیریت زمان دیگر فایده‌ای نداشت. اگر روزهای خود را خیلی دقیق برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی می‌کنید، اما در یک روز وقفه‌های کاری خیلی زیادی پیش می‌آید، دیگر آن برنامه‌ریزی‌ها برای شما مثمرثمر نخواهند بود. از طرف دیگر، برنامه‌ریزی تصادفی حتی در روزهای با وقفه و اختلال زیاد هم کارآیی دارد. اثرات برنامه‌ریزی تصادفی بر تعهد و بهره‌وری به این بستگی نداشت که فرد چقدر با اختلال مواجه بود. بنابراین، این نوع برنامه‌ریزی، صرف نظر از نوع وقفه‌هایی که افراد در زندگی روزمره خود با آن مواجه می‌شوند، ظاهرا کلی‌تر و کاربردی‌تر است.

واقعا به میزان منعطف بودن و کشف اینکه کدام مناسب‌تر است برمی‌گردد.

بله، من فکر می‌کنم از لحاظ اینکه چطور می‌توانیم از این دو نوع برنامه‌ریزی برای استفاده بهینه از روزهایمان استفاده کنیم، یکسری برداشت‌ها وجود دارد. اول از همه، اگر درگیر برنامه‌ریزی نیستید، شواهد نشان می‌دهند بهتر است این کار را انجام دهید. حتی می‌توانید یک شب قبل یا در راه رسیدن به کار این برنامه‌ریزی را انجام دهید. یا حتی قبل از شروع روز کاری‌تان، به آن فکر کنید.

صرفا یک ارزیابی کلی داشته باشید، چون به شما کمک می‌کند بر وظایف خود متمرکز شوید و این بهتر از این است که در حین کار تصمیم بگیرید می‌خواهید چه کنید.

دوم، وقتی برنامه‌ریزی می‌کنیم، خیلی خوش‌بینانه این کار را انجام می‌دهیم. یک سوگیری وجود دارد به نام خطای برنامه‌ریزی که در آن همیشه بلندپرواز هستیم و فکر می‌کنیم کارها سریع‌تر و زودتر از آنچه ما انتظار داریم انجام می‌شوند. به همین دلیل است که نمی‌توانیم وقفه‌ها را حساب کنیم، چه وقفه‌هایی که به خاطر مزاحمت دیگران ایجاد می‌شود و چه وقفه‌هایی که خودمان باعث آن هستیم. مثلا اینکه یک نوتیفیکیشن جدید در یکی از اپلیکیشن‌های رسانه‌های اجتماعی توجه ما را جلب می‌کند و می‌خواهیم فورا آن را چک کنیم. بنابراین، انجام کارهای اصلی‌مان بیشتر طول می‌کشند. اگر افراد بتوانند به کارهای روز خود فکر کنند و نگویند «خب در خانه کار می‌کنم، پس همکاری نیست که مزاحم شود» یا «به دفتر می‌روم، اما یک راست می‌روم به اتاقم تا بر کارهایم متمرکز شوم و از اختلال‌ها دور بمانم» درگیر برنامه‌ریزی مدیریت زمان می‌شوند و این برنامه‌ریزی‌ها را انجام می‌دهند.

به هر حال، اگر تجربه گذشته خود را بنگرید و به اینها فکر کنید: «معمولا تعداد ایمیل‌هایم در صبح کمتر است» یا «فلان کار و فلان کار الان وقت من را می‌گیرد» یا «می‌دانم این ضرب‌الاجل به زودی می‌رسد، بنابراین باید از چند نفر از هم‌تیمی‌ها بخواهم با من همراه شوند» شاید دیگر لیست بلندپروازانه‌ای برای انجام کارها درست نکنید و در صورت اختلال و وقفه در کار، برای آن آماده باشید. این باید انرژی و تعهد بیشتری به شما بدهد و وقتی واقعا دچار وقفه در کار می‌شوید، گرفتار و ناامید نشوید.

تصور می‌کنم با توجه به اینکه در جایگاه کارکنان هستید یا مدیر، تفاوتی وجود داشته باشد. اگر مدیر هستید، وقفه‌های کاری شما ممکن است تعداد جلسات زیاد در طول یک روز باشد یا افرادی که برای شما کار می‌کنند، سراغتان بیایند و سوالاتی داشته باشند. اگر جزو کارکنان هستید، ممکن است مدیرتان چند بار صدایتان کند و در کارتان اختلال ایجاد شود.

بله، فکر می‌کنم این تمایز جالبی است که باید در نظر گرفت اینکه چه تعدادی از این نتایج با توجه به نقش شما ایجاد می‌شوند. فکر می‌کنم بزرگ‌ترین فاکتور این است که شغل و نقش شما چقدر به دیگران وابسته است و چقدر به آنها نیاز دارید تا کارتان را انجام دهید. بنابراین، چقدر احتمال دارد در کارتان وقفه ایجاد شود یا نیاز است در مورد یکسری مسائل با دیگران گفت‌وگو کنید؟

حس من این است که مدیران، بیشتر از کارکنان با وقفه‌های کاری روبه‌رو هستند، چون کار بیشتر افراد به آنها وابسته است. البته همیشه هم این‌طور نیست، اما فرضمان را بر این می‌گذاریم. پس برنامه‌ریزی تصادفی برای مدیران بهتر است. بار دیگر تاکید می‌کنم که در این برنامه‌ریزی، به جای تلاش برای تمرکز بر انجام کلیه کارهایتان، آماده این وقفه‌ها باشید و لیست انجام کار منعطف‌تر و قابل مدیریت‌تری داشته باشید.

یکی از نکات کلیدی در اینجا این است که وقتی افراد این نوع برنامه‌ریزی را دارند، از روز کاری خود بیشتر لذت می‌برند، چون وقتی به برنامه‌ریزی مدیریت زمان متعهد می‌شوند و وقفه‌های کاری آنها زیاد می‌شود، از مزایای مرتبط با تعهد و بهره‌وری برخوردار نمی‌شوند. اگر فردی بر کارش کنترل داشته باشد و زیاد در کارش وقفه و اختلال ایجاد نشود، در آن صورت برنامه‌ریزی مدیریت زمان برای او می‌تواند مفید باشد.

چرا شما و همکارانتان سراغ این موضوع رفتید؟

چند دلیل وجود داشت، اما مطمئنا تعهد یکی از مهم‌ترین آنها بود. من فکر می‌کنم خیلی از اوقات، بحث مدیریت بر این متمرکز می‌شود که سازمان‌ها چطور می‌توانند کاری کنند که کارکنان بهره‌ورتر باشند تا خواسته‌های بیشتری را برآورده کنند و کار بیشتری انجام دهند و ارزش بیشتری به سازمان اضافه کنند.

ما علاقه داشتیم این روند را برعکس کنیم. آیا این مجموعه مهارت‌ها می‌توانند افراد را شادتر، متعهدتر و متمرکزتر کنند تا از کارشان لذت ببرند؟ آیا انگیزه آنها به خاطر اینکه برای تطبیق برنامه‌ریزی خود با کار روزمره آگاه‌تر واستراتژیک‌تر شده‌اند، افزایش یافته است؟ این چیزی بود که به دنبالش بودیم تا آن تعهد

روزانه را افزایش دهیم.

و این تعهد همیشه یک موضوع مهم بوده است. بنابراین باید نگران طراحی شغل باشیم، نگران رهبری سازمان باشیم، بر فرهنگ تمرکز کنیم که همه اینها واقعا فاکتورهای مهمی برای تعهد هستند. اما کارکنان هم عاملیت دارند. آیا می‌توانیم بگذاریم به شیوه‌ای هوشمندانه کنشگرا باشند، در حالی که از این مجموعه ابزارها استفاده می‌کنند تا کار برای آنها بهتر شود؟ این در سطح گسترده‌ای حوزه علاقه ما بود. آیا کارکنان می‌توانند واقعا تعهدشان را تحت کنترل و دامنه کاری خودشان تغییر دهند؟ و خوشحالیم که توانستیم پاسخی برای این سوال بیابیم. پاسخ این سوال مثبت بود. آنها می‌توانند این کار را انجام دهند، به‌ویژه اگر برای این وقفه‌ها و اختلال‌ها برنامه‌ریزی کنند.

می‌شود چند نکته در مورد مدیریت بهتر زمان بگویید؟

این کار چند مرحله دارد. اول، برای برنامه‌ریزی کردن، برنامه‌ریزی کنید. یک شب قبل یا در همان روز زمانی را به فکر کردن در مورد روز کاری و کارهایی که باید انجام شود، اختصاص دهید. دومین بخش فرآیند این است که فکر کنید قرار است چه نوع روزی داشته باشید. بهترین روش انجام این کار این است که به گذشته نگاه کنید. یکسری الگوهای تکراری و فعالیت‌های تکراری در روزهای قبل خود را در نظر بگیرید. معمولا هر چند وقت یک بار در کارتان اختلال ایجاد می‌شود؟ آیا در دفتر کار می‌کنید؟ آیا در خانه کار می‌کنید؟ همه اینها به شما کمک می‌کنند تا بفهمید قرار است چقدر در محل کارتان اختلال یا وقفه ایجاد شود.

اگر فکر می‌کنید روزی خواهید داشت که از نظر وقفه‌ها و اختلال‌ها و مزاحمت‌های کاری خیلی شلوغ خواهد بود، برنامه‌ریزی تصادفی برای شما بهتر خواهد بود، چون کمک می‌کند ابزارها را تغییر دهید و برای آن روز، بر اولویت‌های خود متمرکز شوید. به هر حال، اگر پیش‌بینی می‌کنید که می‌توانید در جایی بنشینید و تمرکز کنید، قطعا برنامه‌ریزی از طریق لیست انجام کارها را داشته باشید و طبق آن عمل کنید. اینها چیزهایی هستند که باید انجام دهیم تا دستمان بیاید در آینده باید چه کنیم. بنابراین مطمئنم روزهایی پیش خواهد آمد که فکر می‌کنید هیچ وقفه و اختلالی قرار نیست در کارتان پیش بیاید، و بعد اتفاقا آن روز بسیار پرمشغله و پراختلال خواهد بود. در این صورت، دفعه بعد می‌توانیم برنامه‌هایمان را به‌روز کنیم که سه مرحله دارد: برای روزی که می‌خواهید بگذرانید زمان بگذارید، نوع روزی که با توجه به اختلال‌ها و وقفه‌ها قرار است داشته باشید در نظر بگیرید، و سپس آن را با برنامه مدیریت زمان یا برنامه تصادفی هماهنگ کنید. اینها سه ابزاری هستند که می‌گویند چطور می‌توانید از یافته‌های این تحقیق برای ارتقای زندگی کاری روزانه خود استفاده کنید.

این تحقیق قبل از پاندمی کرونا انجام شده، و شرایط از آن زمان خیلی تغییر کرده است. خیلی از ما در خانه کار می‌کنیم که این باعث می‌شود نوع اختلالاتی که با آن مواجهیم فرق کند. اگر قرار بود این تحقیق را الان و در شرایط فعلی انجام دهید، فکر می‌کنید نتایج شما

متفاوت خواهد بود؟

این یک سوال تحقیقاتی بسیار خوب است. چیزی که به این مطالعه ربط پیدا می‌کند این است که وقتی ما در مورد اختلالات کاری تحقیق می‌کردیم، قبل از پاندمی بود و این اختلال‌ها به دیگران مربوط بود، یعنی افراد دیگری که در محیط کار سراغتان می‌آمدند یا اطلاعات کاری می‌خواستند یا صرفا می‌خواستند معاشرت کنند. یک دسته‌بندی دیگر از اختلال‌های کاری، خودانگیخته است، یعنی خودتان در کارتان اختلال ایجاد می‌کنید چه در محل کار و چه در خانه. این نوع اختلال فرق دارد.

وقتی در دفتر کار می‌کنید، به‌ویژه اگر همه همکارانتان حضور دارند، بیشتر شاهد اختلالاتی از طرف دیگران خواهید بود و شاید اختلالات خودانگیخته کمتر باشد، چون ذهنتان در شرایط کار است. اما در خانه، این مرزها کمرنگ می‌شوند و احتمالا به اندازه‌ای که در محیط کار و توسط همکاران در کارتان وقفه ایجاد می‌شد، اختلال کاری نداشته باشید؛ مگر اینکه خانواده‌ای شلوغ یا فرزندان کوچکی داشته باشید که دور و برتان را شلوغ می‌کنند. چیزهای دیگری هم هستند. مثلا شاید بگویید «خب سری به آشپزخانه بزنم و یک اسنک درست کنم.» یا بخواهید بازی ویدئویی کنید یاساز بزنید. اختلالات زیادی وجود دارند که توجه شما را به خود جلب می‌کنند.

در مورد سوال کلی شما مبنی بر اینکه آیا نتیجه تغییر می‌کند، باید درباه نکات و اختلافات جزئی انواع مختلف اختلال‌ها تحقیق بیشتری صورت بگیرد و اینکه آیا این اختلال‌ها بیشتر در محیط کار اتفاق می‌افتند یا در خانه. همچنان به همان الگوی کلی که گفتم پایبند هستم – اینکه وقتی اختلال‌های کاری شما بیشتر است– صرف نظر از نوع آن، برنامه‌ریزی تصادفی بهتر و برنامه‌ریزی مدیریت زمان غیرمفیدتر خواهد بود. اما این یک سوال جالب است که فکر کنیم چگونه انواع مختلف این اختلال‌ها، ممکن است به چه نتایجی منجر شوند.

نویسنده: Rani Molla

مترجم: مریم رضایي /منبع: Knowledge@wharton