

**TỔNG CÔNG TY BẢO HIỂM VIỆT NAM
TRUNG TÂM ĐÀO TẠO BẢO VIỆT**

QUẢN LÝ THỜI GIAN

**NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ
HÀ NỘI - 2005**

LỜI GIỚI THIỆU

Thời gian là một trong những tài sản quan trọng và quý giá nhất của mỗi người. Mặc dù ai cũng có 24 tiếng một ngày, nhưng việc sử dụng thời gian và hiệu quả sử dụng quỹ thời gian đó của mỗi người lại không giống nhau. Thời gian không phải là tài sản vô tận, mà là tài sản rất hữu hạn. Chính vì thế, những người không biết cách sắp xếp, giải quyết công việc theo thời gian biểu hợp lý sẽ luôn cảm thấy mình có quá ít thời gian để làm những công việc quan trọng. Điều này thực tế đã khiến nhiều người luôn cảm thấy thời gian làm việc, nghỉ ngơi của mình không đủ. Thời gian làm việc của họ lấn sang thời gian nghỉ ngơi, hoặc ngược lại. Thực tế cũng đã chứng minh, những người làm việc hiệu quả là những người luôn biết cách bố trí công việc và sử dụng thời gian làm việc, cũng như thời gian nghỉ ngơi một cách khoa học. Sắp xếp, sử dụng thời gian cho các mục đích khác nhau như thế nào cho hợp lý luôn là câu hỏi của những người đang làm việc, học tập và rèn luyện. Đặc biệt là đối với những người mới bước vào nghề nghiệp, vì họ được quyền chủ động rất cao trong công việc.

Trong thị trường bảo hiểm đang phát triển mạnh và có sự cạnh tranh gay gắt, Bảo Việt là công ty bảo hiểm luôn

đi đầu trong việc phát triển thị trường, đã và đang thu hút thêm nhiều lực lượng lao động. Trong lực lượng lao động đó có nhiều người còn xa lạ với hoạt động kinh doanh bảo hiểm, cũng như phương thức tổ chức và quản lý hoạt động của cá nhân. Trước bối cảnh đó, đề tài "**Quản lý thời gian**" đã được lãnh đạo Tổng công ty phê duyệt, với mong muốn giúp cho mỗi cán bộ và mỗi thành viên trong hệ thống quản lý, sử dụng có hiệu quả nhất quỹ thời gian của mình nhằm thực hiện tốt mục tiêu đã đề ra.

Cuốn sách này có ý nghĩa nghiên cứu và ứng dụng đối với những cán bộ hiện đang giữ những trọng trách quản lý trong công ty, những cán bộ chưa được tham gia vào công việc quản lý, những đại lý có tham gia công việc quản lý hoặc vẫn đang là những đại lý độc lập. Song trong quá trình biên soạn chúng tôi có liên hệ và lấy ví dụ nhiều hơn đối với đại lý, bởi lẽ tính chất công việc của người đại lý và hiệu quả quản lý thời gian của họ hiện tại.

Ngoài ba nội dung chính là: Tầm quan trọng của việc quản lý thời gian; Những nguyên nhân dẫn đến quản lý thời gian không hiệu quả; Các biện pháp được áp dụng trong quản lý thời gian, phần cuối của cuốn sách có đề cập đến một số bài tập về giá trị của thời gian và vấn đề quản lý thời gian.

Trong quá trình biên soạn, chúng tôi đã sử dụng một số tài liệu giảng dạy của Trung tâm đào tạo Bảo Việt, tham khảo một số sách ở trong và ngoài nước, có liên hệ với công việc hàng ngày của cán bộ và thành viên bảo

hiếm. Tuy nhiên, vì cuốn sách đã được biên soạn lần đầu nên chắc chắn không tránh khỏi thiếu sót và hạn chế. Chúng tôi rất mong nhận được sự góp ý, phê bình của độc giả, để cuốn sách đã được tái bản sẽ thực sự hữu ích và hấp dẫn hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

T/ M ban biên soạn
Chủ nhiệm đề tài
TS. PHÍ TRỌNG THẢO

**THỜI GIAN LÀ THỨ HIẾM CÓ NHẤT TRONG CÁC LOẠI
TÀI SẢN VÀ NẾU KHÔNG KIỂM SOÁT ĐƯỢC NÓ
THÌ CHÚNG TA SẼ KHÔNG KIỂM SOÁT ĐƯỢC GÌ CẢ!**

(Peter Drucker)



QUẢN LÝ THỜI GIAN

Đôi khi chúng ta cảm thấy có quá ít thời gian để làm những việc cần phải làm. Hoàn thành công việc trong thời gian hữu hạn là một cuộc đua thực sự với tất cả mọi người. Một số người cảm thấy vấn đề này xảy ra thường xuyên và mỗi lần như vậy lại bị khủng hoảng về tinh thần do phải chạy đua với thời gian. Những người "bận rộn" đó luôn mong muốn có thêm nhiều thời gian hơn nữa để làm được hết những công việc trong ngày. Tuy nhiên, tổng thời gian hàng ngày không thể kéo dài theo ý muốn của chúng ta và sức con người cũng không phải là vô hạn. Cách tốt nhất để thoát khỏi cảm giác bị thiếu hụt thời gian là hãy tự quản lý và sử dụng quỹ thời gian của mình hiệu quả hơn.

Vấn đề đặt ra là làm thế nào để có thể quản lý quỹ thời gian của mình có hiệu quả? Đây là vấn đề mấu chốt và sẽ được giải đáp thông qua cuốn sách này.

Cuốn "Quản lý thời gian" thực sự hấp dẫn đối với những người đang bị sức ép của khối lượng công việc ngày càng tăng nhanh, những người giữ vị trí quản lý thường phải bố trí công việc hợp lý hơn để có thể dành thời gian cho nhiều công việc mới.

Cuốn sách này cũng rất hữu ích đối với cán bộ và tư vấn viên, những người được chủ động và tự quản lý quỹ thời gian của mình. Ví dụ như tư vấn viên, người làm công tác quản lý đại lý, trưởng nhóm, trưởng ban kinh doanh.

Quản lý thời gian là công việc mang tính chủ quan cao

và thường chùng đờn giản, nh- ng không phải ai cũng thực hiện hiệu quả.

I. TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC QUẢN LÝ THỜI GIAN

1. Quản lý thời gian là gì?

Quản lý thời gian là một quá trình hoạch định, tổ chức và kiểm soát việc sử dụng quỹ thời gian của mình một cách có kế hoạch và hiệu quả nhất.

Cụ thể như: Những công việc nào nên làm vào đầu buổi sáng mỗi ngày; đầu tuần của mỗi tuần; đầu tháng của mỗi tháng; và thời lượng dành cho mỗi công việc là bao nhiêu?

Theo kết quả nghiên cứu đồng hồ sinh học của con người, các nhà nghiên cứu đã kết luận: "Thời gian đầu buổi sáng là thời gian minh mẫn nhất của mỗi người, thời gian này cần ưu tiên để giải quyết những công việc mang tính phức tạp và đòi hỏi sự động não cao".

2. Vai trò của quản lý thời gian

Số đông trong chúng ta đều cho rằng giá trị đo bằng tiền. Nhưng nếu chúng ta quan sát và phân tích kỹ hơn, chúng ta sẽ thấy "giá không đo bằng tiền, mà đo bằng thời gian". Trong hai loại tài sản - tiền bạc và thời gian - thời gian mới là tài sản quý giá nhất.



Thời gian còn quý hơn vàng!

Chúng ta càng suy ngẫm, càng thấy giá trị của thời gian là không có gì mua đ-ợc. Vàng, bạc đã mất có thể tìm thấy nh- ng thời gian đã trôi đi thì không bao giờ lấy lại đ-ợc. Biết bao ng- ời đã từng nói: "*Giá nh- hồi còn trẻ...*", "*Nếu nh- năm 2000 và năm 2001, khi đại lý của các công ty bảo hiểm khác ch- a hoạt động ở địa bàn, mình cố lên một chút thì...*". Tất cả những giả thuyết đó chỉ là sự tiếc nuối mà thôi. Thời gian không quay trở lại, cơ hội đã mất không lấy lại đ-ợc. Nói về giá trị của thời gian, tác giả cuốn "***Dạy con làm giàu***" đã viết: Từ ngữ tiêu cực nhất trong các ngôn từ là "***Ngày mai***". Hôm nay là ngôn từ của những ng- ời chiến thắng và ngày mai là ngôn từ của những kẻ thất bại. Nếu chúng ta chỉ biết hy vọng vào ngày mai, đẩy hết công việc sang ngày mai, trong khi ngày hôm nay chúng ta lại để thời gian trôi đi một cách vô ích, thì chúng ta mãi mãi chỉ là ng- ời ảo vọng!

Tuy nhiên, cũng không nên quá bi quan vì thời gian phía tr-ớc còn rất nhiều, cơ hội đối với mỗi ng- ời cũng không ít. Mỗi chúng ta hoàn toàn có thể khai thác triệt để những cơ hội mình sẽ có bằng cách hành động ngay khi cơ hội đến, sử dụng hữu ích thời gian của chính ngày hôm nay. Khi đó, tin chắc rằng cuộc sống sẽ trở nên hạnh phúc và thú vị hơn. Ví dụ, một ng- ời cán bộ khai thác, nếu quản lý tốt thời gian, khi đến công ty sẽ biết kết hợp làm nhiều việc hữu ích (xin thêm ấn chỉ, tờ rơi, giấy yêu cầu bảo hiểm, hỏi cán bộ lâu năm về những vấn đề còn v- ớng mắc, trao đổi nghiệp vụ, v.v...). Ng- ợc lại có thể ng- ời đó phải chạy đi, chạy lại đến công ty nhiều lần trong ngày để làm hết những việc nh- vậy. T- ơng tự, nếu quản lý tốt thời gian bạn sẽ biết kết hợp giữa khai thác khách hàng mới

với việc chăm sóc khách hàng cũ trong cùng một địa bàn, khi đó quỹ thời gian đi lại trên đ- ờng của bạn sẽ giảm xuống mức thấp nhất, điều đó đồng nghĩa với quỹ thời gian hữu dụng của bạn sẽ ở mức tối đa. Tất nhiên, thực hiện đ- ợc nh- vậy năng suất và hiệu quả làm việc của bạn sẽ lớn nhất.

Ví dụ 1: KHỦNG HOẢNG THỜI GIAN

Anh Nam mới đ- ợc bổ nhiệm làm tr- ờng nhóm và quản lý 15 t- vấn viên. Anh mô tả công việc của mình giống nh- việc chữa cháy cho các đồng nghiệp:

"Từ khi bắt đầu giờ làm việc, mình nh- bị trói chân ở phòng với hàng loạt việc không biết gọi tên thế nào, việc nào cũng quan trọng cả. Khi thì t- vấn viên yêu cầu mình h- ớng dẫn, giải đáp thắc mắc, t- vấn tình huống họ gặp phải, thậm chí cả đối tiền và việc riêng của mỗi ng- ời cũng lại lôi mình ra hỏi. Khi khác thì nhận điện thoại từ công ty, hay lên tận phòng nghiệp vụ của công ty để báo cáo, giải trình. D- ờng nh- việc quản lý là việc bắt mình chạy liên tục thì phải. Thời gian dành cho khách hàng của riêng mình không còn đ- ợc bao nhiêu nữa, nên khách hàng đã có lúc trách rồi đấy".

Việc vội vàng xử lý hết vụ việc này đến vụ việc khác cũng nh- tự giải quyết mọi vấn đề là sức ép lớn nhất về mặt thời gian của anh Nam, cho chúng ta thấy rõ tính chất "chữa cháy" nh- vậy chắc chắn hiệu quả những công việc đ- ợc giải quyết sẽ không cao.

Tình huống của anh Nam là ví dụ về một ng- ời tr- ờng nhóm đầy nhiệt tình với công việc và có trách nhiệm, nh- ng ch- a có kỹ năng quản lý thời gian. Thời gian trôi đi đang là một thách thức thực sự của anh Nam.

Thời gian không thể đ- ợc tích lũy nh- tích trữ nhiên liệu. Dù muốn hay không, ng- ời ta vẫn đang tiêu dùng nó, với tốc độ 60 giây trong một phút. Không ai có thể bắt thời gian chạy hay nghỉ ngơi, cũng không thể thay thế thời gian bằng bất cứ thứ gì khác. Điều đặc biệt là thời gian cũng không thể bị thu hồi lại. Chính điều đó đã làm cho nhiều ng- ời luôn cảm thấy thất vọng và bất ổn. Họ th- ờng than vãn:

- *Tôi cần thêm nhiều thời gian hơn nữa!*

- *Tôi muốn tận h- ưởng cuộc sống nhiều hơn! Tôi cứ chạy lăng xăng suốt ngày đến nỗi không có cả thì giờ cho bản thân!*

- *Gia đình và bạn bè muốn tôi dành thêm nhiều thời gian cho họ. Tôi biết làm sao bây giờ?*

- *Tôi không thể cân đối giữa cuộc sống riêng t- và công việc. Khi tôi lấy thì giờ của việc này để làm việc kia thì d- ờng nh- còn tệ hại hơn.*

- *Tôi hay bị căng thẳng quá!*

- *Nhiều việc phải làm quá! Việc nào cũng cần cả. Tôi biết chọn việc nào đây?*

Ai cũng có thể một lần gặp phải một trong những vấn đề trên. Tuy nhiên, cách v- ợt qua vấn đề đó nh- thể nào thì khác nhau. Mặc dù quỹ thời gian của mỗi ng- ời đều



Gia đình, công việc, bạn bè... việc nào cũng quan trọng. Tôi biết làm việc nào tr- ớc đây?

giống nhau, nh- ng cách thức sử dụng và mục đích sử dụng của mỗi ng- ời lại khác nhau. Do vậy, ng- ời này có thể chủ động làm nhiều việc hữu ích trong một khoảng thời gian, ng- ời khác lại luôn bị thời gian thúc ép làm việc và phải chạy đua với thời gian (liên tục trôi đi với tốc độ 60 giây/phút). Quản lý thời gian có quan hệ mật thiết đến hiệu quả công việc thực hiện đ- ợc. Mục đích của quản lý thời gian không phải đơn giản chỉ là tăng năng suất hay khối l- ợng công việc làm đ- ợc trong một khoảng thời gian nhất định. Vấn đề quan trọng hơn là mỗi ng- ời biết cách sử dụng thời gian của mình cho những việc quan trọng, những việc có ích cho bản thân và cho xã hội nhằm đạt đ- ợc mục tiêu đã đặt ra, trong khi đó vẫn có thời gian nghỉ ngơi và thăm hỏi bạn bè.

II. NGUYÊN NHÂN QUẢN LÝ THỜI GIAN KHÔNG HIỆU QUẢ

Mặc dù thời gian là một tài sản quý giá, nh- ng thời gian cũng là tài sản đ- ợc hiểu biết ít nhất và đ- ợc kiểm soát tồi nhất. Ng- ời không quản lý đ- ợc thời gian của mình d- ờng nh- không hoạch định và cũng không kiểm tra loại tài sản vô giá này, cứ để nó trôi đi theo hy vọng may rủi. Ít khi họ tự đặt câu hỏi kiểm tra lại ngày hôm qua mình đã làm gì; những công việc nào đ- ợc thực hiện do chủ ý của bản thân; những công việc nào do khách quan chi phối? Đó chính là hậu quả của những ng- ời làm việc không có kế hoạch. Thực trạng không lập đ- ợc kế hoạch do hai nguyên nhân chủ yếu: Không biết cách lập kế hoạch; hoặc biết nh- ng "l- ờ" không lập kế hoạch.

1. Không biết lập kế hoạch hoạt động

Biểu hiện của ng- ời này là không biết - u tiên quĩ thời gian cho những công việc cần thiết, không biết sử dụng quĩ thời gian hữu ích cho những công việc quan trọng. Thực tế, nhiều cán bộ và t- vấn viên đã lãng phí thời gian có nhiều năng lực nhất trong ngày - đó là 2 tiếng đầu tiên của mỗi ngày làm việc - vào những chuyện phiếm, đọc báo và trà lá. Trong khi đó theo khoa học quản lý thời gian, 2 tiếng đầu tiên của mỗi ngày sẽ mang lại 80% hiệu quả của cả một ngày làm việc. Do vậy, nếu là ng- ời biết lập kế hoạch hoạt động, bạn cần giải quyết những công việc nặng nhọc, phức tạp nhất vào 2 tiếng đầu tiên của mỗi ngày. Ví dụ những công việc hay những vấn đề của ngày hôm tr- ớc bạn thực hiện ch- a xong hoặc ch- a đ- ợc lãnh đạo của bạn hài lòng, cũng nh- những vấn đề khách hàng đặt ra mà bạn ch- a có câu trả lời tối - u, đặc biệt là chuẩn bị cho việc thực hiện tốt những công việc trong nhiều tiếng đồng hồ làm việc tiếp theo. Tuy nhiên, cách tối - u nhất là không nên để dồn việc sang ngày hôm sau vì khi tiếp tục hoàn thành công việc còn dang dở ngày hôm tr- ớc, mỗi ng- ời sẽ phải tiêu tốn thời gian động não lại từ đầu để lấy lại "*cảm hứng*" công việc.

Một trong những ph- ơng thức để rút ngắn thời gian làm việc đối với mỗi công việc hay tăng quĩ thời gian hữu ích trong mỗi ngày là hãy lập kế hoạch thật tỉ mỉ và cách thức thực hiện từng công việc trong một thời gian biểu cụ thể. Hiệu quả của việc lập kế hoạch và ý nghĩa của khâu chuẩn bị đã đ- ợc cố tổng thống Mỹ Lincoln nhấn mạnh:

"Nếu cần 8 giờ để chặt một cái cây, thì tôi sẽ dành ra 6 giờ để mài rìu".

24 giờ mỗi ngày của một số cán bộ, của nhiều đại lý bị tiêu tốn vào những việc gặp gỡ mọi ng- ời nh- ng cuối cùng cũng không đạt đ- ợc mục tiêu nào cả. Hợp đồng không đ- ợc kí kết, bữa cơm trong gia đình trở nên thất th- ờng. Công việc và thời gian không kiểm soát đ- ợc nữa dẫn đến cảm giác chán nản, quá sức, hoặc đánh giá công việc không phù hợp. Đây cũng chính là lí do tỉ lệ t- vấn viên nghỉ việc ở một số công ty rất lớn. Chúng ta cùng xem xét ba cách làm việc không hiệu quả:

*** Cách làm việc theo kiểu xử lý khủng hoảng:**

Khủng hoảng là một tình huống quan trọng, đòi hỏi phải có hành động tức thì, làm cho mọi chuyện tốt hơn, hoặc xấu đi.

Ng- ời làm việc theo kiểu xử lý khủng hoảng luôn chạy theo yêu cầu công việc của những ng- ời khác xung quanh mình. Anh ta vội vàng xử lý hết vụ việc này đến vụ việc khác và tự mình giải quyết mọi vấn đề phát sinh. Chính vì vậy, anh ta luôn chịu sức ép lớn về mặt thời gian. Những ng- ời nh- vậy làm việc nh- "*nhân viên chữa cháy*".

Làm việc theo kiểu xử lý khủng hoảng th- ờng xảy ra đối với nhiều tr- ởng nhóm, nhiều cán bộ quản lý đại lý - những ng- ời phải xử lý một số l- ợng công việc lớn hơn, nh- ng không biết lập kế hoạch làm việc của mình, không biết việc nào quan trọng cần đ- ợc giải quyết ngay, việc nào có thể dời lại giải quyết sau cũng ch- a muộn, việc nào

có thể chuyển sang cho người khác làm, việc nào mình có thể tự làm. Họ sẽ thấy việc gì họ cũng cho là quan trọng, việc nào cũng cần phải giải quyết ngay không thể trì hoãn được. Biết được tâm lý đó, một số đồng nghiệp khác khi có việc gì muốn nhờ thì chỉ cần gắn công việc đó với hai từ "quan trọng" hoặc "khẩn cấp" và người "chữa cháy" sẽ đối phó ngay với vấn đề khẩn cấp, quan trọng ấy. Theo quan điểm và cách làm việc riêng, nhiều người vẫn thích làm việc theo kiểu này vì nó có thể mang lại cảm giác mình quan trọng. Tuy nhiên, khi khủng hoảng thực sự đã xảy ra, khắc phục hậu quả sẽ rất tốn kém, cả thời gian, sức lực và các nguồn lực khác. Xét từ góc độ của đơn vị, tập thể, đây là một cách làm không hiệu quả chút nào.

*** Cách làm việc theo kiểu "ôm việc"**

Công việc của đơn vị, nhất là đơn vị kinh doanh đòi hỏi các bộ phận phải nâng cao chất lượng làm việc của mình nhằm dành được sự ủng hộ và hài lòng của khách hàng. Người làm việc theo kiểu "ôm việc" là những cán bộ, trưởng nhóm trưởng không biết tổ chức, phân công công việc cho cấp dưới hoặc trưởng viên không biết cách phối hợp công việc với đồng nghiệp. Không ít người có năng lực được lãnh đạo tin tưởng giao trách nhiệm trong việc giám định, hoàn thành hồ sơ, chi trả quyền lợi, công tác phát triển hỗ trợ trưởng viên trong phòng... Họ muốn hoàn thành xuất sắc tất cả công việc được lãnh đạo giao trách nhiệm, không muốn



xảy ra bất kỳ sơ xuất nào trong công việc dù là việc nhỏ nhất đến những việc quan trọng hơn như soạn công văn trình lãnh đạo bộ phận, đề xuất chính sách phát triển quản lý đại lý, trực tiếp hỗ trợ kèm cặp trưởng viên mới... Do công việc nào cũng phải "động tay" vào cho nên họ không còn thời gian để làm những việc cá nhân mà họ mong muốn nữa.

Giống như người xử lý khủng hoảng, người làm việc theo kiểu này chỉ lo lắng cho công việc hiện thời mà không có thời gian cho việc quản lý thời gian và lập kế hoạch. Người đó rất dễ tự "khóa" mình trong vòng luẩn quẩn mà bản thân không nhận thức rằng trong số đó có nhiều công việc đơn điệu và không có gì thú vị.

*** Cách làm việc thụ động, nhàm chán**

Không ít các thu ngân viên, nhân viên văn phòng, kế toán, thủ quỹ của các công ty bảo hiểm cảm thấy công việc mình đang làm không có gì thú vị, thậm chí quá đơn điệu, nhàm chán. Những công việc của họ dường như lặp đi lặp lại hàng ngày: Gặp khách hàng, thu phí, về kiểm, đếm... Họ cảm thấy công việc của mình không có cơ hội phát triển, không có điểm hấp dẫn nên mất động lực và sao nhãng công việc. Sự sao nhãng đó không những ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc của họ mà còn làm họ mất đi nhiều cơ hội thăng tiến khác trong lĩnh vực công tác.

Tất cả 3 cách làm việc nêu trên đều có chung một nguồn gốc là những người làm việc theo những cách thức đó đã không biết cách lập kế hoạch hoạt động cho chính bản thân mình.

2. Không lập kế hoạch, hoặc không thực hiện những kế hoạch đã lập

Căn bệnh này đang ngày càng phổ biến hơn và thường thấy ở tất cả mọi đối tượng. Cán bộ công ty thường xử lý những công việc theo mệnh lệnh hay sức ép của cấp trên. Thành viên thường gặp gỡ khách hàng theo cảm hứng mà không có sự hẹn trước hay không chuẩn bị trước những nội dung cần trao đổi mỗi khi gặp từng khách hàng cụ thể.

Người không hoạch định, không kiểm soát quỹ thời gian của mình sẽ thấy cuộc sống thật sôi động, nhưng không đạt được kết quả gì lớn. Những người đó lao vào làm việc cả ngày - hội họp, nghe điện thoại, viết lách, hẹn gặp, làm việc... Họ làm việc hết sức mình cả ngày nên đến lúc đi ngủ thì quá mệt mỏi. Sáng hôm sau thức dậy lại tiếp tục các công việc ngày hôm trước. Họ có vẻ là người chăm chỉ, bận rộn. Các công việc mà cơ quan giao cho đều hoàn tất. Nhưng thời gian nào sẽ dành cho chuyện riêng tư trong gia đình, cho bạn bè và cho chính bản thân người đó nữa?

Bên cạnh đó, việc không thực hiện kế hoạch đã lập cũng là vấn đề mà một số cán bộ và thành viên đang gặp phải. Nhiều người do không có lập trình vững vàng cũng như không linh hoạt trong một số tình huống cụ thể dẫn đến hệ quả là kế hoạch được đưa ra nhưng không thực hiện. Ví dụ: Không biết việc nào quan trọng nên làm trước, việc nào có thể làm sau và luôn giải quyết công việc theo trình tự: **"Việc hôm nay chớ a xong thì để ngày mai"**.

Tóm lại, nguyên nhân chính dẫn đến chúng ta không

quản lý thời gian hiệu quả là do không biết quản lý thời gian, hoặc "ngại" lập kế hoạch làm việc.

III. CÁC BIỆN PHÁP QUẢN LÝ THỜI GIAN

1. Sử dụng các công cụ hoạch định thời gian biểu

1.1. Sử dụng Nhật ký hoạt động



Lập cuốn sổ nhật ký hoạt động cũng giống như công việc của bác sĩ trước khi kê đơn thuốc cho bệnh nhân.

Trước khi đi vào từng phương pháp cụ thể, mỗi người cần phải biết mình đã sử dụng quỹ thời gian hiệu quả hay chưa. Cũng giống như khi kê đơn thuốc cho bệnh nhân, bác sĩ phải biết được bệnh nhân mắc bệnh gì, trước đó đã được điều trị ở đâu chưa và những bệnh đã sử dụng.

Công việc đầu tiên là lập cho mình một cuốn sổ nhật ký hoạt động hàng ngày. Trong cuốn sổ đó, mỗi người tự ghi lại tất cả các hoạt động đã diễn ra trong ngày, thời gian xảy ra các hoạt động, các yếu tố làm gián đoạn công việc của mình. Nếu một công việc có vẻ được tiến hành thuận lợi hơn mọi khi thì nên ghi lại lý do vì sao có sự thuận lợi đó. Việc ghi chép càng chi tiết, cụ thể bao nhiêu thì hiệu quả đem lại sẽ càng lớn bấy nhiêu. Tùy vị trí công tác mà mỗi người sẽ có

nhật ký hoạt động khác nhau, nh- : Nhật ký hoạt động của những ng- ời làm công tác quản lý đại lý, marketing, kế toán, t- vấn viên bảo hiểm, thu ngân viên...

Đối với t- vấn viên bảo hiểm, sổ tay khách hàng tiềm năng, thẻ khách hàng tiềm năng là những công cụ mang tính chất nhật ký hoạt động nên sử dụng. Những cuốn sổ công tác, hoặc lịch làm việc hàng ngày đơn giản nh- ng rất hiệu quả.

Một trong những công cụ thiết lập nhật ký hoạt động có mục tiêu cụ thể và rất hiệu quả là **Bảng điểm công việc hàng ngày**. Công cụ này không những liệt kê đ- ợc toàn bộ công việc hàng ngày, mà còn giúp ng- ời lập đánh giá khối l- ợng và chất l- ợng làm việc hàng ngày của mình. Các b- ớc sử dụng công cụ nh- sau:

+ B- ớc 1: Phân tích công việc thực hiện hàng ngày

+ B- ớc 2: Cho điểm mỗi hoạt động của mình. Chỉ đ- ợc tính điểm cho một số hoạt động nhất định mang lại hiệu quả công tác.

Sau đây là ví dụ cách cho điểm của một t- vấn viên:

- | | |
|--|--------|
| - Thêm 1 ng- ời (địa chỉ) vào danh sách khách hàng tiềm năng | 1 điểm |
| - Mỗi cuộc tiếp xúc với khách hàng | 1 điểm |
| - Mỗi lần hẹn đ- ợc 1 cuộc nói chuyện với khách hàng | 2 điểm |
| - Mỗi lần kết thúc phỏng vấn | 4 điểm |
| - Mỗi hợp đồng mới đ- ợc ký kết | 5 điểm |

+ B- ớc 3: Đ- ặt ra tiêu chuẩn hoạt động: là những chỉ tiêu ng- ời cán bộ, ng- ời t- vấn viên cần thực hiện để đạt đ- ợc hiệu quả.

Ví dụ, chỉ tiêu bắt buộc là 20 điểm 1 ngày.

Một t- vấn viên bảo hiểm nhân thọ trong một ngày:

- | | |
|--|---------|
| - Hỏi và nhận đ- ợc 3 địa chỉ của khách hàng tiềm năng mới | 3 điểm |
| - Thực hiện 5 cuộc tiếp xúc với khách hàng | 5 điểm |
| - Thiết lập 2 cuộc hẹn | 4 điểm |
| - Một lần kết thúc có kết quả | 4 điểm |
| - Khai thác đ- ợc 1 hợp đồng | 5 điểm |
| | <hr/> |
| | 21 điểm |

(Nên nhớ để đạt đ- ợc hiệu quả cao trong khai thác ng- ời t- vấn viên cần thực hiện các hoạt động của mình sao cho kết quả đạt đ- ợc v- ợt chỉ tiêu bắt buộc).

Có thể kết hợp với phân tích theo Bảng số 1.

+ B- ớc 4: Thực hiện theo tiêu chuẩn đã đặt ra, rút kinh nghiệm và chuẩn bị công việc cho những ngày tiếp theo.

1.2. Phân tích nhật ký

Sau khi đã ghi lại tất cả các hoạt động của mình trong một tuần, sẽ rất hữu ích nếu mỗi ng- ời dành 10 đến 15 phút để xem lại cuốn nhật ký của mình. Trong cuốn nhật ký hoạt động của mình, bạn cần quan tâm đến các hoạt động diễn ra trong ngày, thời gian diễn ra các hoạt

động đó, mức độ quan trọng đối với các công việc mà bạn đang làm, các nhân tố làm ảnh hưởng, gián đoạn công việc của bạn. **Nhiều người sẽ bắt ngờ khi thấy thời gian dành cho các việc không quan trọng lại chiếm phần lớn trong quỹ thời gian của mình.** Thông thường người ta dễ nhớ những khoảng thời gian đã làm được việc quan trọng trong ngày, nhưng dễ dàng quên đi khoảng thời gian đã tiêu tốn vào những công việc vô bổ như: Tán gẫu với đồng nghiệp, đọc báo, xử lý các công việc không liên quan đến công việc mình đang làm,...

Điều lý thú thứ hai, phương pháp này sẽ giúp người ta nhận thấy được **có những thời điểm làm việc rất hiệu quả, có những thời điểm thì không.** Thời điểm làm việc hiệu quả hay không của người này không hoàn toàn trùng lặp với người khác. Mỗi người có một thể trạng và các cách thức sinh hoạt khác nhau. Hiệu quả công việc của một người có thể phụ thuộc vào lượng đường có trong máu, thời gian nghỉ ngơi, thời gian và lượng chất dinh dưỡng của mỗi bữa ăn,... và đặc biệt là thói quen làm việc. Mỗi người sẽ hoạt động ở các mức hiệu quả khác nhau vào những thời điểm khác nhau.

Như vậy, dùng nhật ký hoạt động để kiểm tra và đánh giá cách sử dụng thời gian của mình là một cách làm hữu hiệu. Chúng cũng có thể giúp mỗi người theo dõi sự thay đổi trong năng lượng của mình, sự tỉnh táo và tính hiệu quả trong suốt mỗi chu kỳ làm việc trong ngày.

Bằng việc phân tích nhật ký, mỗi người có thể nhận ra và loại bỏ những khoảng thời gian đang bị lãng phí, hạn

chế hoặc chọn lọc những công việc có hiệu suất thấp. Mỗi người cũng sẽ biết được những khoảng thời gian nào trong một ngày làm việc hiệu quả nhất. Vì vậy, người đó có thể tiến hành những công việc quan trọng trong khoảng thời gian làm việc hiệu quả của mình.

Hơn thế nữa, nhật ký cũng cho thấy những công việc mà mình thực hiện không hiệu quả bởi thời gian dành cho công việc đó không nhiều. Ví dụ, trong thâm tâm mỗi người rất muốn mình sẽ hoàn thành tốt công việc mà cấp trên giao phó, nhưng công việc lại luôn bị gián đoạn bởi những cuộc điện thoại, bởi đồng nghiệp và quỹ thời gian cũng phải dành để giải quyết những việc không quan trọng khác.

Những thuận lợi và khó khăn của việc áp dụng NHẬT KÝ HOẠT ĐỘNG

Thuận lợi	Khó khăn
<ul style="list-style-type: none"> - Lập kế hoạch tốt hơn - Nhận biết được thời gian còn bị lãng phí ở chỗ nào - Trình bày với đồng nghiệp về sự lãng phí thời gian, khối lượng công việc hoặc những vấn đề khác. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tốn thời gian điền vào nhật ký - Thêm một việc để làm - Phải theo dõi liên tục trong ngày. Thậm chí, cần phải ghi chú những điều liên quan đến công việc thực hiện theo giờ.

THAM KHẢO

Bảng số 1

NHẬT KÝ HOẠT ĐỘNG

Họ và Tên:.....Ngày..... tháng..... năm.....

Thời gian	Các hoạt động	Tâm quan trọng (1 thấp tới 3 cao)	Sự gián đoạn	Việc của mình làm	Việc của người khác làm
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hôm nay là: Nhận xét:.....

Bình thường

Nhanh hơn mọi khi

Chậm

1.3. Lập và sử dụng các công cụ Lịch công tác trong quản lý kế hoạch cá nhân

Trình tự của việc lập và sử dụng Lịch công tác gồm các bước sau:

Bước 1: Liệt kê các công việc trong tuần

Mặc dù tính chất công việc của một cán bộ bảo hiểm có một chút khác biệt so với tư vấn viên ngân hàng nhìn chung giữa họ cũng có những điểm tương đồng. Mỗi một công nhân viên đều là những tế bào của xã hội, của một tập thể cho nên trong cuộc sống cùng một lúc họ phải đóng nhiều vai trò khác nhau: Vai trò trong công việc, trong gia đình, trong cộng đồng và trong các lĩnh vực khác của cuộc sống. Khi đã xác định được tổng thể các vai trò của mình, công nhân viên đang xây dựng kế hoạch làm việc nên tự trả lời câu hỏi: *"Đối với mỗi vai trò cụ thể, những việc quan trọng nhất cần làm trong tuần này là gì?"*

Sau đó, hãy liệt kê các công việc trong tuần như: Tập thể dục 5 lần/1tuần, hẹn gặp khách hàng tiềm năng, tìm kiếm khách hàng tiềm năng, họp, họp phòng, tham gia sinh hoạt tại các câu lạc bộ, đoàn thể, đưa vợ, con đi chơi vào dịp cuối tuần... và sắp xếp được trình tự các công việc đó là yêu cầu đầu tiên khi quản lý công việc và thời gian cá nhân. Tất cả các công việc đều được liệt kê, trong đó có những công việc bắt buộc phải làm và những công việc thích làm nếu có thời gian.

Việc liệt kê các công việc trong tuần sẽ nâng cao hiệu quả quản lý thời gian so với chỉ liệt kê công việc hàng ngày. Lịch công tác một ngày thể hiện rõ "cận cảnh" những công việc tr- ớc mắt của cuộc sống, công việc mang yếu tố khẩn cấp. Trong khi đó, lịch tuần thể hiện tính quan trọng và hiệu quả công việc trong khung cảnh rộng hơn. Bảng công việc trong tuần thể hiện đ- ợc bối cảnh rộng lớn hơn mà vẫn bao hàm đ- ợc những chi tiết công việc giúp ng- ời lập thấy đ- ợc những hoạt động cụ thể trong ngày nằm trong một bối cảnh của cả tuần lễ.

Có thể tham khảo cách thức liệt kê các công việc cần làm trong tuần theo Bảng số 2. Bảng này liệt kê các công việc phải làm và những công việc sẽ làm nếu có thời gian.

Bảng số 2

DANH SÁCH CÁC CÔNG VIỆC CẦN LÀM TRONG TUẦN

Thứ tự □u tiên	Công việc	Phải làm	Thích làm
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ghi chú: Công việc thích làm là những công việc muốn làm khi có thời gian rảnh rỗi

Bí quyết 2: Sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên

Lý do dễ dàng nhất mà một người đi ra để giải thích về quyết định thực hiện công việc nào đó của mình sẽ là: *việc ấy đi-ợc - ưu tiên giải quyết*. Nên hiểu nghĩa của "*ưu tiên*" như thế nào?

Ưu tiên thể hiện hai tính chất: *khẩn cấp* và *quan trọng*. Mức độ quan trọng và khẩn cấp thể hiện khả năng ưu tiên cho công việc khác nhau. Có việc có thể vừa khẩn cấp, vừa quan trọng; có việc quan trọng, nhưng không khẩn cấp; có việc khẩn cấp, nhưng không thực sự quan trọng; có những việc không thật quan trọng, cũng không thực sự khẩn cấp. Đánh giá mức độ khẩn cấp, hay quan trọng phụ thuộc vào lựa chọn chủ quan của mỗi người.

Nhiều người thường nhầm lẫn giữa công việc khẩn cấp và công việc quan trọng. Một số khác có thể bị lôi cuốn vào các việc cấp bách cần giải quyết ngay nên dồn toàn bộ tâm trí vào những việc như vậy. Trong trường hợp này, cảm giác căng thẳng; bị hối thúc; bị dồn ép; tình trạng quá mệt mỏi sẽ không thể tránh khỏi.

Nhưng mặt khác, người luôn bận rộn bởi những việc "khẩn cấp" cũng đồng thời mang một cảm giác hân hoan sung sướng, hữu dụng, thành đạt, có giá trị. Bất cứ nơi nào có trở ngại, người đó đều nhào tới để nhanh chóng giải quyết, cố gắng đem lại kết quả tức thì và đi-ợc người khác

"cảm tạ" ngay lập tức. Những người thuộc loại này sẽ không cần biết việc đó quan trọng hay không mà cứ bị lôi kéo vào hành động. Có người nhận xét rằng điều đặc biệt nổi bật trong xã hội ngày nay là người ta muốn mình lúc nào cũng bận rộn, lúc nào cũng phải làm việc quá tải. Nếu ta bận rộn điều đó có nghĩa ta là người "quan trọng". Rảnh rang có thể sẽ làm ta khó chịu vì mang cảm tưởng ta không quan trọng. Sự bận rộn đồng nghĩa với sự yên tâm, đồng nghĩa với giá trị, với trào lưu xã hội và với sự thoải mái. Nó cũng là lý do bào chữa khi một người không thực hiện đi-ợc những mục tiêu quan trọng hàng đầu.

Một điều cần khẳng định và nhấn mạnh là bản thân yếu tố khẩn cấp không phải là vấn đề nhưng nếu để yếu tố khẩn cấp làm lu mờ yếu tố quan trọng đó mới thực sự là vấn đề. Khi bị tác động mạnh mẽ bởi tính khẩn cấp của công việc, người ta dễ lầm tưởng rằng công việc khẩn cấp thì ắt phải là công việc quan trọng. Hậu quả là người đó cứ liên tục bị cuốn hút vào công việc mà chẳng hề còn thời gian nghỉ ngơi để suy nghĩ xem những việc ta đang cấp bách thực hiện có phải thực sự là cần thiết hay không?

Vậy làm thế nào để phân biệt đi-ợc công việc nào là quan trọng và mang yếu tố khẩn cấp và công việc nào khẩn cấp nhưng không quan trọng và sắp xếp trình tự ưu tiên? Bảng phân tích tính chất công việc dưới đây là một gợi ý giải quyết vấn đề đó:

Bảng phân tích tính chất công việc

	KHẨN	KHÔNG KHẨN
QUAN TRỌNG	<p>Ô số 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Các tình huống đặc biệt <input type="checkbox"/> Các vấn đề hối thúc <input type="checkbox"/> Các thời hạn cuối cùng phải hoàn tất ph- ơng án, dự án, các buổi họp quan trọng với khách hàng 	<p>Ô số 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Các công việc chuẩn bị <input type="checkbox"/> Các công việc dự phòng <input type="checkbox"/> Các đánh giá cần thiết về công việc <input type="checkbox"/> Các dự án, kế hoạch <input type="checkbox"/> Sự xây dựng, phát triển các mối quan hệ
	<p>Ô số 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Các việc xen kẽ, những cú điện thoại <input type="checkbox"/> Một số buổi gặp mặt <input type="checkbox"/> Các việc nhỏ có tính chất hối thúc, sắp hết hạn. <input type="checkbox"/> Những công việc thông th- ờng khác 	<p>Ô số 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Những chuyện tâm phào, không quan trọng <input type="checkbox"/> Vài cú điện thoại vu vơ <input type="checkbox"/> Những việc mất thời giờ vô ích <input type="checkbox"/> Những hoạt động giết thời gian

Ô số 1

Trong ô này thể hiện những việc vừa khẩn vừa quan trọng, chẳng hạn nh- phải giải quyết đơn khiếu nại về bồi

th- ờng của khách hàng, đến ngay hiện tr- ờng để giám định tổn thất, những việc đã đến thời hạn chót phải báo cáo với cấp trên...

Hậu quả của việc lơ là với những công việc thuộc ô số 1 thật khó l- ờng. Những việc đ- ợc liệt kê trong ô này đều có tính khẩn cấp và quan trọng. Sự kết hợp hai yếu tố này khiến công việc phải đ- ợc - u tiên giải quyết ngay. Tuy nhiên, nếu chỉ quan tâm đến những việc trong ô số 1 thôi là ch- a đủ. Một điều cần giải đáp là những việc thuộc ô này từ đâu tới? Nhật ký công việc theo tuần, hoặc tháng,... có thể cho thấy kết quả rất đáng l- u tâm là nhiều việc trở nên khẩn cấp vì đã đ- ợc thực hiện không có kế hoạch, dự phòng tr- ớc hoặc chần chừ không thực hiện.

Ô số 2

Ô này bao gồm những việc quan trọng nh- ng không khẩn cấp. Đây chính là ô thể hiện chất l- ợng công việc. Những việc trong ô này nên đ- ợc hoạch định trong các kế hoạch dài hạn, đồng thời dự kiến tr- ớc các tình huống xảy ra hoặc dự phòng các mối bất trắc. Ô này cũng gồm những công việc nhằm chuẩn bị và hỗ trợ cho các công việc khác, nh- việc nghiên cứu đối thủ cạnh tranh để đ- a ra các ph- ơng pháp chào hàng có hiệu quả, việc học hỏi, đọc sách, tham khảo tài liệu nhằm phát triển nghề nghiệp, việc dành thời gian đi ăn tr- a, đi chơi với bạn bè để thắt chặt thêm các mối quan hệ... Càng sử dụng nhiều thời gian cho ô này thì càng làm tăng hiệu quả công việc. Bỏ qua thời gian không sử dụng cho ô này sẽ làm cho các công việc ở ô số 1 thêm chông chát. Công việc về sau sẽ trở nên căng thẳng. Ô số 2 không điều khiển trực tiếp công việc

hiện tại, không thúc ép nh- ng *là những việc phải đ- ợc điều khiển*. Ng- ời quản lý thời gian phải chủ động sử dụng những việc đó. Đây là ô thể hiện vai trò tự lãnh đạo của mỗi ng- ời.

Tham khảo

VÍ DỤ VỀ CÁCH XÂY DỰNG KẾ HOẠCH DÀI HẠN THÔNG QUA CÁC CUỘC HỌP CÁN BỘ QUẢN LÝ

Một cuộc điều tra các nhân viên quản lý cao cấp (do Marakon Associates - Mỹ thực hiện) cho thấy, ch- ơng trình họp của cán bộ quản lý th- ờng thiếu trọng tâm, hoặc theo tình thế. 50% cuộc họp của các cán bộ quản lý có nội dung chính giống hệt những cuộc họp tr- ớc, hoặc chỉ họp để xử lý tình huống. Khi đ- ợc hỏi về cách đặt vấn đề - u tiên của cuộc họp, phần lớn cán bộ quản lý đã cho biết bản thân họ bị cuốn theo những vấn đề nổi cộm tr- ớc mắt (Ví dụ: Đơn vị đang gặp khó khăn ở tổ 1). Do đó, tuần này chúng ta sẽ tập trung vào vấn đề của tổ 1). Một số cuộc họp có nội dung đ- ợc xây dựng theo thông lệ (Ví dụ: Tháng 11 hàng năm là thời điểm xem xét lại chính sách nhân sự); hoặc thực hiện chủ nghĩa quân bình trong cuộc họp (mọi ng- ời đều có cơ hội phát biểu ý kiến nh- nhau).

Nhiều đơn vị không có ng- ời quản lý và chịu trách nhiệm về kế hoạch hoạt động mang tính chiến l- ợc. Điều đó khiến nhiều cuộc họp của các cán bộ quản lý không có hiệu quả cao. Điều tra còn cho thấy, có đơn vị xây dựng nội dung họp quản lý theo cách "*cái gì đến tr- ớc, xử lý tr- ớc*". Ví dụ, người chuẩn bị cuộc họp phone cho các thành viên cuộc họp, xin ý kiến về vấn đề muốn đ- ợc nêu ra tại cuộc họp và sắp xếp nội dung theo thứ tự ý kiến nhận đ- ợc. Cách làm đó khiến nhiều cuộc trao đổi của cán bộ quản lý trở thành cuộc họp xử lý tình thế. Nhiều vấn đề quan trọng của quản lý không còn đủ thời gian để cân nhắc, lấy ý kiến tập thể.

Ô số 3

Ô này thể hiện những việc tuy khẩn nh- ng không quan trọng. Ng- ời ta rất dễ bị nhầm lẫn tính chất và yêu cầu các công việc trong ô này, th- ờng coi những việc khẩn này là quan trọng. Có thể việc đó là quan trọng, nh- ng không phải quan trọng cho mình mà cho ng- ời khác. Những cú điện thoại, những cuộc viếng thăm không hẹn tr- ớc của một ng- ời nào đó làm cho công việc hiện tại bị gián đoạn, những công việc đồng nghiệp nào đó nhờ, hoặc có khi ng- ời đồng nghiệp đó không muốn làm... Trong tình huống này, sự thiếu tỉnh táo sẽ khiến ng- ời ta dễ rơi vào cái vòng luẩn quẩn: *Làm những công việc không quan trọng hoặc có hiệu quả thấp mà quên mất những việc chính của mình*.

Ô số 4

Ô này dành cho những việc không quan trọng mà cũng chẳng gấp gáp gì. Đây cũng là ô dễ hoang phí thời gian nhất. Th- ờng đó là những việc không nên làm trong thời gian dành cho công việc chính. Có thể lúc nào đó ng- ời ta cần giải trí, tiêu khiển, giảm bớt căng thẳng do làm việc liên tục, nh- ng cũng nên l- u ý rằng sự tiêu khiển, giải trí đúng nghĩa đã nằm trong ô số 2 rồi. Những thói quen đọc tiểu thuyết, xem tivi một cách lơ đãng, tán gẫu với đồng nghiệp trong cơ quan thuộc phạm vi của ô số 4. Đó là những việc nhằm giết thời gian.

Nh- vậy, ô số 2 là ô xứng đáng dành đ- ợc sự quan tâm nhiều nhất. Ô này không những bao hàm các công

việc quan trọng mà nó còn là tiền đề để giảm bớt gánh nặng cho ô số 1.

Việc xác định các công việc quan trọng của mỗi người là không giống nhau, mà nó còn tùy thuộc vào nhu cầu và mong muốn của mỗi cá nhân. Theo một thống kê về các công việc quan trọng trong cuộc đời của mỗi người, câu trả lời đã tập trung một số việc sau đây:

- Cải thiện mỗi giao tiếp với mọi người
- Chuẩn bị công việc cho tốt
- Hoạch định tốt các chương trình và kế hoạch công việc
- Chăm sóc kỹ bản thân
- Phát triển khả năng của bản thân

Hãy thử phác họa các công việc cần phải làm hoặc muốn làm trong một tuần là những công việc gì? Tự cân nhắc, sắp xếp các công việc theo thứ tự ưu tiên rất hữu ích cho hiệu quả làm việc của mỗi người.

Việc liệt kê danh sách các công việc trong tuần và sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên rất hữu ích khi muốn xác định công việc nào là chủ yếu công việc nào là thứ yếu. Khi không xác định công việc ưu tiên theo thứ tự, việc thứ yếu có thể được tập trung công sức hoàn thành trước vì những việc thứ yếu thường dễ làm và làm nhanh hơn việc chủ yếu. Với một danh mục các công việc cần làm được chuẩn bị, sắp xếp từ trước, nhiều việc quan trọng hơn sẽ được hoàn thành, mặc dù còn việc này, việc khác chưa thực hiện được.

Bí quyết 3: Lên Lịch làm việc hàng ngày

Sau khi đã phác họa lịch làm việc trong tuần, những công việc trong tuần vẫn có thể sẽ thay đổi vì nhiều lý do khác nhau. Do vậy, để luôn nhớ những công việc quan trọng cần phải làm hoặc để bổ sung thêm những công việc quan trọng khác, người quản lý thời gian nên trang bị cho mình một số loại lịch như: lịch treo tường, lịch để bàn, cuốn sổ nhỏ (cuốn sổ bỏ túi) trong đó sẽ liệt kê tất cả các công việc sẽ làm trong ngày.

Một số người thích sử dụng lịch treo tường vì họ chỉ cần thoáng nhìn một cái là biết được công việc gì phải làm trong quỹ thời gian còn lại. Nếu không phải lịch treo tường, có thể sử dụng lịch để bàn, lịch bỏ túi, hoặc một loại lịch nào đó, như sổ tay, bản ghi nhớ công việc cũng rất hữu ích. Mỗi người sẽ chọn cho mình loại lịch phù hợp nhất. Lịch không chỉ giúp người sử dụng lập kế hoạch làm việc, mà bằng việc đánh dấu quan trọng vào lịch, người sử dụng sẽ có bản nhắc việc, giúp chuẩn bị cho công việc tốt nhất.



Lịch để bàn là một trong những công cụ quản lý hữu ích cho mọi người.

Tuy nhiên, không phải lúc nào công việc cũng theo như sự sắp xếp từ trước. Trong nhiều trường hợp, người

lập kế hoạch phải đưa ra quyết định lựa chọn đâu là việc quan trọng cần phải làm, đâu là công việc có thể hoãn lại. Để giải quyết tình huống này, trước khi sắp xếp lại công việc theo thứ tự ưu tiên, người lập kế hoạch có thể tự đặt câu hỏi cho mình:

- Những việc nào trong tất cả các công việc kể trên là quan trọng nhất?
- Những việc nào có thể thực hiện vào ngày hôm sau mà vẫn không sao?
- Những việc nào có thể ủy quyền cho người khác thực hiện?
- Những việc nào có thể được bỏ qua không cần làm?
- Những việc nào có thể làm thật nhanh?
- Bằng cách nào có thể sắp xếp lại lịch công việc để chỉ thực hiện những việc quan trọng nhất.

Trong những tình huống phát sinh thêm việc, hoặc xuất hiện yêu cầu mới, công việc có thể được bố trí, sắp xếp lại. Nhưng điều cần thiết hơn là các công việc quan trọng vẫn phải được xác định và dành ưu tiên hợp lý bên cạnh các công việc quan trọng khác mới được bổ sung.

Tham khảo

BẢY CÁCH TIẾT KIEM THỜI GIAN CHO NHỮNG NGƯỜI LÀM CÔNG TÁC QUẢN LÝ KHI CẦN HỌP, TRAO ĐỔI VỀ CÁC VẤN ĐỀ QUẢN LÝ DÀI HẠN

Bảy cách sau là những gợi ý hữu ích cho người làm công tác quản lý muốn đảm bảo thời gian họp của mình được sử dụng một cách tốt nhất cho các vấn đề quản lý dài hạn:

1. Tách giải quyết công việc trước mắt khỏi việc bàn về kế hoạch quản lý dài hạn. Kinh nghiệm quản lý cho thấy, nên gắn mỗi cuộc họp với một mục tiêu khác nhau.
2. Tập trung vào việc ra quyết định, không phải là chỉ thảo luận.
3. Thiết lập thứ tự ưu tiên cho từng nội dung trao đổi.
4. Tách vấn đề đã được giải quyết khỏi nội dung còn lại của chương trình.
5. Đặt toàn bộ những lựa chọn ra quyết định ngay từ đầu. Theo kinh nghiệm quản lý cuộc họp, tốt nhất nên chuẩn bị ba lựa chọn khác nhau cho mỗi vấn đề cần quyết định, đưa ra ngay để phân tích và có lựa chọn chính xác, nhanh chóng.
6. Xây dựng và đảm bảo thực hiện đúng quy trình ra quyết định và chất lượng quyết định đưa ra.
7. Đưa quyết định vào hoạt động của đơn vị. Việc bàn luận để thực hiện những vấn đề đã được quyết định được thực hiện tại các đơn vị tác nghiệp. Tránh việc bàn luận tiếp về các quyết định đã được thông qua.

Nội dung tham khảo nêu trên cũng có thể liên hệ với việc quản lý thời gian khi một giảng viên đứng lớp. Do không xác định rõ mục tiêu của khoá học là vận dụng những lý luận và những kỹ năng để thực hiện có hiệu quả nhất những quyết định, những cơ chế... đã đ- ợc ban hành, dẫn tới thực tế không ít giảng viên mất quá nhiều thời gian để nghe học viên kiến nghị và thắc mắc về những vấn đề đ- ợc xem là ch- a hợp lý trong những quyết định hoặc cơ chế hiện hành. Hậu quả, những giảng viên này bị cháy giáo án, trong khi những kiến nghị hoặc thắc mắc của học viên lại ngoài tầm giải quyết của giảng viên.

Tr- ớc khi kết thúc công việc trong ngày, một thói quen tốt của ng- ời biết quản lý thời gian là dành thời gian xem lại lịch công việc hàng ngày của mình. Việc kiểm tra nhanh lại công việc hàng ngày có thể mang lại những kết quả bất ngờ, nhất là với ng- ời mới làm quen với công việc, hoặc việc đang dồn dập phát sinh thêm. Rất có thể còn việc nào đó đã bị bỏ quên. Những việc nh- thế cần đ- ợc liệt kê cho ngày tiếp theo, hoặc sắp xếp ngay để có thể hoàn thành công việc đó ngay trong ngày.

Tham khảo
LỊCH THỜI GIAN BIỂU CÔNG TÁC HÀNG NGÀY

Họ và tên Tổ(nhóm).....

Những công việc cần làm trong ngày	Lịch trình các cuộc hẹn
1,.....□
2,.....□
3,.....□
4,.....□
5,.....□
6,.....□
7,.....□
8,.....□
9,.....□
10,.....□
11,.....□
12,.....□
13,.....□
14,.....□
15,.....□

Ghi chú

.....

.....

.....

.....

.....

2. Sử dụng có hiệu quả thời gian

2.1. Sử dụng thời gian chờ có hiệu quả

Những người bán hàng, quản lý bán hàng, hoặc những người thường xuyên phải đi lại để gặp gỡ khách hàng, phải duy trì liên lạc với khách hàng, những người luôn luôn bận rộn,... nên lưu ý rằng mình sẽ phải tiêu tốn một khoảng thời gian nhất định trong lúc chờ đợi. Đây là khoảng thời gian thường hay bị lãng phí. Ví dụ, khách hàng vì một lý do khách quan hoặc chủ quan nào đó (nhu cầu tính kiên nhẫn của người bán) không thực hiện cuộc tiếp xúc đúng thời gian đã hẹn. Nhiều người bán hàng đã phải chờ đợi khách hàng tại địa điểm hẹn gặp. Khoảng thời gian chờ đó có thể là khoảng thời gian hao phí. Thời gian ấy không chỉ trôi qua một cách vô ích, mà người chờ đợi không biết cách vượt qua cảm giác "chờ đợi" rất có thể gặp tâm lý ức chế, căng thẳng, ảnh hưởng đến kết quả chung.

Một số biện pháp sau có thể giúp vượt qua sự hao phí thời gian - một loại tài sản - do chờ đợi:

+ *Xác nhận lại cuộc hẹn trước 1 ngày.* Điều này sẽ nhắc nhở người hẹn với mình (khách hàng) rằng họ có lịch làm việc với mình và mình đã chuẩn bị sẵn sàng gặp họ.

+ *Cố gắng có mặt tại nơi hẹn sát giờ, nhưng cũng không nên thường xuyên đến cuộc hẹn quá sớm.* Người hẹn với mình (khách hàng) có thể có ấn tượng không tốt đối với người hẹn rằng người hẹn luôn luôn rảnh rỗi. Đến cuộc hẹn vào sát thời điểm với thời gian đã ấn định sẽ

giúp giảm thiểu được thời gian chờ đợi và có một kết quả tốt trong quá trình đàm phán, trao đổi công việc.

+ *Trong thời gian chờ đợi, người hẹn nên cố gắng tìm một công việc gì đó để làm.* Bản thân công việc giúp vượt qua tâm lý căng thẳng của chờ đợi. Hình ảnh một công việc của công việc cũng thường tạo ấn tượng tốt hơn từ người hẹn với mình (khách hàng).

+ Đôi khi, khách hàng hay đối tác không thực hiện được cuộc hẹn trong khoảng thời gian đã hẹn và có vẻ cuộc hẹn chỉ có thể thực hiện được sau một khoảng thời gian chờ đợi quá lâu, hoặc thực hiện với sự miễn cưỡng của khách hàng. Vấn đề thực sự có vẻ khó khăn khi phải quyết định lựa chọn một trong hai khả năng: Có nên dời đi, hoãn cuộc gặp lại lần sau; hay cố đợi với hy vọng tiếp xúc thành công. Quyết định ấy tùy thuộc nhiều vào nhận xét chủ quan của mỗi người, trong từng hoàn cảnh cụ thể, đặc biệt khi đó là người khách hàng quan trọng. Không loại trừ khả năng hoãn cuộc gặp lại. Nhưng lưu ý khi dời đi, một điều rất nên làm là thông báo cho khách hàng hay đối tác biết lý do vì sao cuộc hẹn không thể thực hiện được. Điều này hoàn toàn hợp lý với bất cứ người làm việc nghiêm túc nào. Nếu khách hàng là người làm việc nghiêm túc, họ sẽ hiểu và đưa ra lời giải thích cho sự chậm trễ của họ. Trong trường hợp đây là một khách hàng rất quan trọng cho một cuộc hẹn không thể trì hoãn thêm được thì hãy tiếp tục tự giúp mình đỡ nhàm chán, căng thẳng bằng một công việc bất kỳ trong lúc chờ đợi.

2.2. Tiết kiệm thời gian đi lại

Thời gian đã tiêu tốn vào việc đi lại là khoảng thời gian dễ bị bỏ qua nhất. Đối với những công việc đòi hỏi phải di chuyển một quãng đường đáng kể, thường xuyên, thời gian đi lại nhất định phải được tính trong quỹ thời gian công việc một cách cẩn thận. Do vậy, thời gian đi lại cũng là một đối tượng cần được tính toán trong quá trình lập kế hoạch quản lý thời gian, đặc biệt đối với nhà kinh doanh.

Công việc khai thác, tuyên truyền và chiếm lĩnh thị trường của nhà kinh doanh đòi hỏi họ phải thường xuyên đi lại để tìm kiếm, tiếp xúc khách hàng. Nhiều phương tiện khác nhau có thể được sử dụng. Thậm chí nhà kinh doanh có thể tính đến việc sử dụng nhiều phương tiện cho một chuyến đi. Với điều kiện Việt Nam hiện nay, phương tiện đi lại khai thác thông thường nhất là xe máy, nhưng có những lúc phải di chuyển bằng ô tô, tàu hỏa hoặc máy bay nếu cần thiết. Có một điều thú vị là nếu chúng ta phải trả chi phí nhiều hơn cho việc sử dụng phương tiện đi lại thì chúng ta dễ có điều kiện làm việc hiệu quả hơn. Hay nói cách khác, nếu chúng ta muốn có thêm thời gian để giải quyết công việc thì sẽ phải trả thêm chi phí cho những gì mà mình nhận được.

Tham khảo

VÍ DỤ VỀ ĐI LẠI ĐƯỜNG DÀI

Xin bạn cho biết: Khi bạn đi từ Hà Nội đến thành phố Hồ Chí Minh bằng tàu hỏa, bạn sẽ mất bao nhiêu tiền?

Tương tự, nếu bạn đi bằng máy bay, bạn sẽ mất bao nhiêu tiền?

Tại sao cùng quãng đường nhau, nhưng giá vé máy bay lại đắt hơn giá vé tàu hỏa?

Phần chênh lệch giá vé giữa hai loại phương tiện đó là khoản tiền để mua **thời gian**.

Trong khi nhiều người tiết kiệm 500.000 đồng - 1.000.000 đồng, để họ phải mất thêm 2 - 3 ngày đi đường. Thì không ít người sẵn sàng chi thêm 1 - 2 triệu đồng để có thêm 1 - 2 ngày làm việc.

Trong thực tế, người ta cũng thường coi trọng vấn đề tiết kiệm chi phí hơn là đẩy nhanh tiến độ thi công. Hệ quả, thiệt hại do chậm trễ công trình vào sử dụng lớn gấp hàng trăm lần chi phí bằng tiền đã tiết kiệm được.

Những nhà quản lý cần chú trọng nhiều hơn đến phương tiện tiết kiệm thời gian và sử dụng quỹ thời gian "đi lại" của mình như thế nào cho có hiệu quả nhất.

VÍ DỤ VỀ ĐI LẠI HÀNG NGÀY

Xe máy là phương tiện chủ động hơn trong việc di chuyển và chi phí nhỏ hơn các phương tiện khác như xe hơi, hay taxi. Tuy nhiên, các phương tiện tốn kém hơn như xe hơi, taxi mang lại những ích lợi khác. Khả năng chuyên chở nhiều người trên xe cho phép giảm chút ít chi phí, người ngồi cùng có thể giao tiếp với nhau trên đường đi, hoặc chuẩn bị tốt hơn cho công việc sắp tới. Hình thức bên ngoài của người di chuyển bằng các phương tiện đó cũng sẽ ấn tượng hơn so với chọn lựa phương tiện xe gắn máy.

Lựa chọn cho mình nên di chuyển bằng phương tiện nào còn tùy thuộc vào từng hoàn cảnh cụ thể. Để sử dụng thời gian đi lại có hiệu quả, nhà kinh doanh cũng nên phân tuyến đường để đi lại sao cho hợp lý. Điều này rất cần thiết. Mỗi ngày đều có trong tay mình một lượng khách hàng rất lớn và mỗi ngày họ đều phải gặp gỡ từ 5 đến 10 khách hàng khác nhau. Do vậy, trước khi lên kế hoạch gặp gỡ khách hàng, mỗi ngày nên xem xét đến yếu tố là: Có những khách hàng nào, nhà ở gần nhau không? các điểm hẹn gặp khách hàng có gần nhau hay không?... để có thể lên kế hoạch sắp xếp thời gian gặp mặt sao cho có hiệu quả và hợp lý nhất.

2.3. Nâng cao kỹ năng đọc tài liệu

Một nhân tố khác cần phải xem xét trong quản lý, sử dụng thời gian có hiệu quả là đọc tài liệu - một công việc không thể thiếu và tốn thời gian đáng kể. Đọc các loại tài liệu khác nhau gắn liền với thời gian làm việc của mỗi ngày - ngày nghiên cứu, nhân viên kinh doanh, hay chỉ đơn giản là ngày đang hoàn thành công trình học tập. Việc nâng cao kỹ năng đọc rất quan trọng nhằm giúp giảm đi khoảng thời gian cần có để hiểu nội dung của cuốn tài liệu.

Hãy suy nghĩ và theo dõi cách một người đọc một cuốn tài liệu. Khi đọc một cuốn sách, thường một thói quen của nhiều người là "dán mắt" vào một cụm các từ, sau đó tiếp tục di chuyển tới cụm từ tiếp theo (ở đây giả thiết rằng để đọc được hiệu quả, người đọc không đọc từng từ

một mà đọc các cụm từ). Thời điểm mắt dừng lại ở một từ, người ta gọi hiện tượng đó là "*fixation*". Hay còn gọi là sự tập trung của mắt.

Một điều đáng lưu ý, người đọc không phải lúc nào cũng đọc một cách liên tục từng cụm từ này tới các cụm từ kế tiếp mà thỉnh thoảng họ có thể quay trở lại để đọc lại cụm từ mà họ chưa chắc chắn lắm.

Một người có kỹ năng sẽ đọc nhiều từ trong mỗi lần tập trung (thông thường là 5 từ cho đến toàn bộ một dòng), và họ sẽ chỉ dừng lại trong một khoảng thời gian rất ngắn (có thể là 1/4 giây) và sẽ đọc tiếp với rất ít lần phải đọc ngược trở lại. Điều này sẽ giảm thiểu khối lượng công việc mà mắt người đọc phải làm việc và tăng khối lượng thông tin có thể được kiểm chứng trong một giai đoạn thời gian và tối đa hóa sự hiểu biết đối với tài liệu.

Ngược lại, một người đọc tồi sẽ dừng lại đọc một vài từ quá lâu và những người này thường xuyên đọc trở lại, do vậy họ sẽ mất mạch đọc và khó nắm bắt nội dung tổng thể của tài liệu. Số lần di chuyển của mắt không đồng đều trong thời gian dài sẽ làm người đọc cảm thấy mệt mỏi. Vì thế một người đọc tồi có thể cảm thấy bài đọc thực sự ít hấp dẫn và sẽ có thể khó tập trung và hiểu bài đọc hơn so với những người có kỹ năng đọc tài liệu. Vậy làm thế nào có được phương pháp đọc hiệu quả? Một số gợi ý sau có thể giúp nâng cao hiệu quả đọc tài liệu:

+ Hạn chế việc đọc lại

Để lướt nhanh một dòng, hãy đọc tài liệu cùng với một cây bút chỉ, cây bút này có thể là một ngón tay, một chiếc

bút máy hoặc một chiếc bút chì. Khi que chỉ chuyển động, mắt sẽ dõi theo đầu của cây bút chì và nh- vậy mạch đọc sẽ đ- ọc thông suốt hơn.

Nhiều ng- ời cho rằng, việc đọc tài liệu cùng với cây bút chỉ là không hợp lý vì nếu nh- ta sử dụng cây bút chỉ trong khi đọc thì ta sẽ tập trung vào đầu cây bút chứ không tập trung vào bài đọc. Điều này chỉ thực sự đúng khi bút chỉ di chuyển bên ngoài tài liệu, ví dụ khi tay cầm bút chỉ để vẽ một hình tròn trên một mẫu giấy trắng tr- ọc mắt. Còn thực chất đ- ồng chuyển động của mắt là một loạt các dòng đang đọc chứ không phải là một vòng tròn.

+ Giảm thời gian dán mắt vào một chỗ

Ng- ời ta th- ờng nghĩ rằng thời gian tối thiểu dành cho sự tập trung của mắt là 1/4 giây. Tuy nhiên, đối với những ng- ời có kỹ năng đọc thì điều này lại hoàn toàn ng- ợc lại, họ chỉ dừng lại tối đa là 1/4 giây cho mỗi lần dán mắt. Do vậy, một ng- ời muốn có kỹ năng đọc sẽ phải nỗ lực giảm thiểu thời gian mỗi lần dán mắt. Sự nỗ lực ấy kéo theo sự tập trung và thông tin thu đ- ợc sẽ tốt hơn trong mỗi lần mắt tập trung trong khoảng thời gian rất ngắn. Tuy nhiên, ng- ời tập theo ph- ơng pháp này nên l- u ý đến chế độ luyện tập phù hợp với khả năng làm việc của mắt, tránh để mắt căng thẳng quá lâu. Rèn luyện một khả năng mới đòi hỏi thời gian và sự kiên trì.

+ Mở rộng vùng dán mắt

Cùng với việc giảm thời gian dán mắt vào một chỗ, ng- ời đọc cũng nên cố gắng mở rộng số từ đọc trong một

lần. Ví dụ, nếu tài liệu để quá gần mắt, khả năng đọc số từ trong một lần tập trung sẽ giảm. Nếu để tài liệu xa hơn một chút, vùng đọc của mắt sẽ tăng lên. Hơn nữa, mắt sẽ giảm bớt căng thẳng sinh lý do phải tập trung quá gần, trong một khoảng thời gian dài. Khi vùng đọc mở rộng, số từ có thể đọc đ- ợc trong mỗi lần chú tâm sẽ nhiều hơn và khả năng đọc sẽ tăng lên. Tất nhiên, điều đó cũng chỉ có đ- ợc với sự luyện tập kiên trì, th- ờng xuyên.

+ Đọc một cách chủ động

Theo ph- ơng pháp này, ng- ời đọc nên đánh dấu lại những điểm quan trọng bằng cách gạch chân và chú thích vào những điểm quan trọng trong quá trình đọc. Những điểm quan trọng đ- ợc đánh dấu sẽ làm nổi bật thông tin trong trí nhớ và giúp ng- ời đọc xem lại những điểm quan trọng ấy sau khi kết thúc bài đọc của mình. Đọc một cách chủ động còn giúp tránh đ- ợc tình trạng đọc lan man, dễ bị cuốn hút vào những diễn giải ít quan trọng. Việc đánh dấu khiến ng- ời đọc dễ tập trung vào bài đọc hơn. Tuy nhiên, ph- ơng pháp đánh dấu này chỉ có thể đ- ợc thực hiện nếu ng- ời đọc đang sở hữu cuốn tài liệu đó.

+ Xác định tr- ớc những gì mình muốn biết

Để việc đọc tài liệu thực sự hữu ích, ng- ời đọc nên xác định đ- ợc nội dung chính của cuốn tài liệu sẽ đọc và mục tiêu của việc đọc cuốn tài liệu đó. Mục tiêu phù hợp với nội dung tài liệu và công việc đang làm giúp việc đọc nhanh hơn, thông tin thu đ- ợc tốt hơn.

Xem tr- ớc lời giới thiệu và tóm tắt nội dung chính

(th- ờng ở đầu cuốn sách, hoặc đầu mỗi ch- ơng) là một cách đơn giản để tiết kiệm thời gian tìm kiếm tài liệu phù hợp với mục tiêu. Những tài liệu có giá trị, đ- ợc biên soạn chuẩn luôn có sẵn những thông tin này dành cho ng- ời đọc. Bản thân tài liệu cũng đ- ợc thiết kế khoa học, nhằm tiết kiệm thời gian và tăng hiệu quả làm việc cho ng- ời đọc.

+ Tìm hiểu nội dung thông tin trong tài liệu theo từng b□ớc hợp lý

Tr- ớc tiên, ng- ời đọc cần biết những thông tin chung nhất của tài liệu. Ví dụ khi đọc sách, thông tin cơ bản nhất luôn có ở đầu sách, hoặc đầu mỗi ch- ơng. Sau đó, ng- ời đọc có thể đọc kỹ hơn lời giới thiệu và đọc nhanh nội dung của các ch- ơng. Những khái niệm quan trọng nhất thiết phải đ- ợc thống nhất và nắm bắt tr- ớc khi tìm hiểu nội dung chi tiết. Các đồ thị, bảng số liệu và biểu đồ là những cơ sở thực tế có nhiều ý nghĩa bổ sung cho nội dung chính. Ng- ời đọc nên xem qua phần trình bày. Cuối cùng, khi đã cảm thấy tài liệu này là thực sự cần thiết, ng- ời đọc sẽ đi vào đọc chi tiết từng phần trong cuốn sách. Điều quan trọng hơn là phải biết liên hệ và vận dụng những nội dung đã thu thập đ- ợc qua đọc sách vào công việc mà bản thân bạn đang phải giải quyết hàng ngày

3. Tạo thêm nhiều thời gian cho bản thân

3.1. Luyện tập thói quen làm việc và sinh hoạt theo kế hoạch

Đây là một cách đơn giản để tạo thêm nhiều thời gian,

nh- ng hiệu quả mà nó đem lại thì rất lớn. Ví dụ, nếu một ng- ời dậy sớm hơn một tiếng đồng hồ mỗi ngày thì một năm ng- ời đó có thể tạo thêm cho mình khoảng 10 tuần làm việc. Vậy nếu nh- mỗi ngày dậy sớm 2 tiếng đồng hồ (hoặc hơn nữa) thì hiệu quả công việc có tăng hay không?

Câu hỏi này thật thú vị. Không phải cứ dậy sớm là sẽ có một t- ơng lai tốt đẹp đang chờ. Nếu vậy, không ai đi ngủ nữa và cũng không cần nghiên cứu, rèn luyện kỹ năng quản lý thời gian - một việc trở nên thừa và tốn thời gian. Mỗi vấn đề đều có nguyên nhân và kết quả. Thói quen dậy sớm có liên quan chặt chẽ đến tổ chức công việc hàng ngày của mỗi ng- ời thật tốt. Thật là không hiệu quả khi chỉ cố gắng thức dậy sớm trong khi ngày tr- ớc đó lại thức quá khuya. Sức khoẻ không đảm bảo thì hiệu quả công việc cũng không đ- ợc đảm bảo. Nh- ng nếu ng- ời lập kế hoạch quản lý thời gian coi việc dậy sớm để tập thể dục cũng là một trong những công việc quan trọng trong kế hoạch hàng ngày thì thói quen sinh hoạt ấy sẽ phát huy tác dụng rất tốt - nh- nhiều bác sỹ và các nhà thẩm mỹ, chăm sóc sức khoẻ th- ờng khuyên. Sinh hoạt có điều độ giúp mỗi ng- ời có một cơ thể khỏe mạnh, trí tuệ minh mẫn, thoải mái hơn. Hiệu quả công việc tất nhiên cũng sẽ đ- ợc cải thiện.



Giấc ngủ là một phần của thói quen sinh hoạt điều độ.

Thật khó khăn khi thức giấc vào một giờ cố định trong ngày, cảm giác mệt mỏi khi rời khỏi giường là yếu tố cản trở nhiều người không thực hiện được kế hoạch trong sinh hoạt của mình. Tuy nhiên, mọi việc sẽ dễ dàng hơn rất nhiều trong những ngày tiếp theo.

Theo các nhà tâm lý học, để hình thành thói quen làm việc nào đó, người ta phải thực hiện việc đó trong ít nhất là 20 ngày liên tục.

3.2. Kỹ năng giao việc

3.1.1. Nguyên nhân thất bại trong giao việc

Giao việc là một trong những kỹ năng cần có đối với mỗi người, đặc biệt là đối với những người làm công tác quản lý nhân lãnh đạo công ty, các trưởng phòng của công ty, các trưởng nhóm, trưởng ban. Giao việc không phải chỉ vì chuyên môn của người giao việc có thể không phù hợp, hoặc không có thời gian hoàn thành; mà quan trọng hơn, giao được việc và hoàn thành việc chính là một yêu cầu quan trọng cho bất cứ nhà quản lý nào, thuộc bất cứ ngành nghề nào. Nhà quản lý giỏi là người biết nhận định về công việc sẽ được thực hiện, sau đó phân công cho những người có năng lực phù hợp nhất và phối hợp sức lao động của họ lại. Giao việc hiệu quả không chỉ giúp người quản lý có thêm thời gian để làm những công việc mà mình mong muốn mà còn thể hiện tinh thần đoàn kết giữa các cá thể trong một tổ chức. Chẳng hạn như, trong một buổi thuyết trình trước một khách hàng tiềm năng, người trưởng nhóm cần phải giao việc cho từng người, người có

khả năng diễn thuyết truyền cảm, hiểu về bảo hiểm, hiểu về công ty thì làm nhiệm vụ thuyết trình. Người nắm chắc chuyên môn, nắm chắc về kỹ năng bán hàng, phản ứng nhanh nhạy với mọi tình huống làm nhiệm vụ xử lý phản ứng. Ngoài ra, còn phải có một số người vận động hành lang, thực hiện phân phát các phiếu thông tin khách hàng, các tờ rơi quảng cáo của Bảo Việt, lắng nghe các ý kiến của những khách hàng trong quá trình thuyết trình, giảm bớt các yếu tố gây nhiễu cho người thuyết trình.

Mặc dù, giao việc là rất quan trọng nhưng một số người vẫn gặp thất bại trong giao việc, có thể bắt nguồn từ những lý do sau đây:

- Thiếu thời gian

Giao việc chỉ thực sự giúp người quản lý giảm bớt thời gian để làm những việc khác quan trọng hơn khi người được giao việc là người tin cậy và thạo việc. Trong nhiều trường hợp, người được giao việc là người mới vào nghề, hoặc mới chuyển sang làm công tác mới, hoặc chưa đạt được mức độ tin cậy nơi đồng nghiệp. Ví dụ, một tổ trưởng t- vấn muốn phân công cho một số t- vấn viên trong tổ của mình quản lý và phục vụ khách hàng tại một địa bàn nhất định. Người tổ trưởng đó có thể gặp khó khăn khi những t- vấn viên có thể phân công là người mới vào nghề, chưa thuần thục về kỹ năng và ý thức đạo đức nghề nghiệp. Nhà kinh doanh luôn hiểu rằng chất lượng dịch vụ không tốt là nguyên nhân làm mất thị trường nhiều nhất. Để công việc đạt được theo như mong muốn, người giao việc cần thường xuyên kiểm tra và hướng dẫn công việc đã

giao cho cộng sự. Việc này sẽ mất không ít thời gian của người giao việc, nhiều khi gián đoạn công việc mà người giao việc đang làm. Hơn nữa, nhiều khi người giao việc không được đánh giá đúng mức một khi việc không do anh/chị ấy trực tiếp thực hiện. Những nguyên nhân đó khiến giao việc trở nên tốn thời gian, không đảm bảo ngay chất lượng công việc. Người giao việc có thể ngại, không thực hiện, hoặc thực hiện không triệt để.

- Chủ nghĩa cầu toàn

Nhiều người không yên tâm khi giao việc cho người khác vì họ không tin tưởng vào người mà họ giao việc. Họ rất sợ bất kỳ một sai sót nào xảy ra đối với công việc đó. Do vậy, công việc nào họ cũng phải "động tay" vào. Người đó cũng không còn thời gian để làm những việc mà mình mong muốn nữa.

- Lo ngại việc chia sẻ quyền lực, hoặc không được nổi bật

Tùy theo tính chất công việc, giao việc cần kèm theo chuyển giao một phần quyền hạn của người giao việc cho người được giao việc. Trách nhiệm và quyền hạn luôn đi đôi, hỗ trợ nhau trong quá trình thực hiện công việc. Do vậy, một số người nghĩ rằng nếu giao việc cho người khác mà họ thực hiện tốt công việc đó thì mình sẽ không còn được trọng dụng như trước kia nữa. Đánh giá của người xung quanh, hay môi trường làm việc chính là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến khả năng giao việc và phối hợp công việc với các thành viên trong tổ chức. Cần ghi nhớ rằng

việc chia sẻ quyền lực không phải là một việc xấu, nhưng lạm dụng nó là một việc cần phải tránh.

- Do chính bản thân người được giao việc

Bên cạnh các nguyên nhân thuộc về chủ quan của người giao việc và môi trường, bản thân người được giao việc với điều kiện phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp,... là tiền đề cho quyết định phân công công việc của người quản lý. Nhân sự có thể coi là yếu tố khách quan đối với người giao việc. Nhưng yếu tố đó đôi khi thật khó giải quyết với quyền hạn và phạm vi làm việc của nhiều nhà quản lý ở các cấp khác nhau.

3.1.2. Những biện pháp giao việc hiệu quả

- Quyết định công việc cần giao người khác thực hiện

Trước hết, người giao việc cần liệt kê những công việc sẽ giao. Thứ đó là công việc mình làm không hiệu quả, hoặc không có thời gian làm, hoặc cần sự phối hợp của đồng sự. Nhật ký hoạt động là công cụ hữu ích giúp phân công, lên kế hoạch và theo dõi thực hiện.

- Lựa chọn những người có khả năng, thiện ý để thực hiện các công việc

Giao cho đồng sự việc gì, kèm theo yêu cầu về trách nhiệm, quyền hạn bổ sung và kế hoạch thực hiện tùy thuộc vào khả năng, kinh nghiệm, sự tin cậy của người được giao việc. Những người đã thạo việc có khả năng tự hoàn thành một khối lượng lớn với chất lượng cao. Vấn đề

của người giao việc lúc đó sẽ là kiểm tra, nhắc nhở về thời gian. Đối với những người thiếu kinh nghiệm hoặc thiếu độ tin cậy, người quản lý giao việc sẽ phải giám sát họ nhiều hơn để công việc đạt được kết quả tốt. Quá trình giao việc luôn kèm theo việc đào tạo, khuyến khích và hướng dẫn người được giao việc trong thực hiện công việc và cải thiện năng lực để bản thân họ trở thành người thạo việc. Trong tương lai, nhiều người thạo việc sẽ cho phép người giao việc giao nhiều việc hơn, chủ động hơn trong lập kế hoạch cũng như hướng đến mục tiêu lớn hơn.

- Bài tỏ niềm tin vào người được giao việc

Khi đã quyết định giao một công việc gì cho ai đó thì người giao việc nên tin vào sự lựa chọn của mình. Điều này là rất cần thiết, vì không những người giao việc truyền cho đồng sự niềm tin bản thân, nâng cao lòng tự trọng, mà còn giúp phát huy tối đa tính sáng tạo của người được giao việc. Người giao việc cũng cần dành tâm trí cho các việc khác mình đang phải giải quyết.

- Hãy để người được giao việc làm

Chúng ta phải thừa nhận rằng có nhiều cách khác nhau để đạt được mục tiêu cụ thể. Và cách tốt nhất để thành công là rút ra bài học từ những thất bại. Việc đã giao, hãy để người được giao chủ động tìm tòi giải quyết. Chúng ta đều biết rằng có rất nhiều con đường đến đích, biết đâu họ lại tìm ra được con đường đến đích ngắn hơn.

- Giúp đỡ và huấn luyện khi có yêu cầu

Đây là điều rất quan trọng để ủng hộ đồng sự khi họ gặp khó khăn. Một điều cần lưu ý là giúp đỡ và huấn luyện không đồng nghĩa với làm hộ. Làm hộ việc của người khác một cách không cần thiết sẽ để lại hậu quả không tốt về lâu dài: đồng sự - người được giao việc sẽ không đủ tự tin để làm việc độc lập và bạn sẽ tốn thời gian vào giải quyết các công việc vụn vặt.

- Chỉ chấp nhận khi công việc đã được hoàn thành

Giao việc cho người khác cũng có nghĩa là giảm bớt khối lượng công việc người giao việc trực tiếp thực hiện. Về nguyên tắc, công việc được giao vẫn thuộc trách nhiệm người giao việc. Kết quả do việc được giao mang lại được phối hợp với các việc khác tạo ra thành tích chung cho đơn vị (tổ,...) do người giao việc đang trực tiếp quản lý. Do vậy, chỉ nên chấp nhận công việc khi đã hoàn thành. Chỉ chấp nhận công việc khi đã hoàn thành còn rèn luyện cho đồng sự ý thức với công việc.

- Ghi nhận đóng góp của người khác khi họ thực hiện tốt công việc

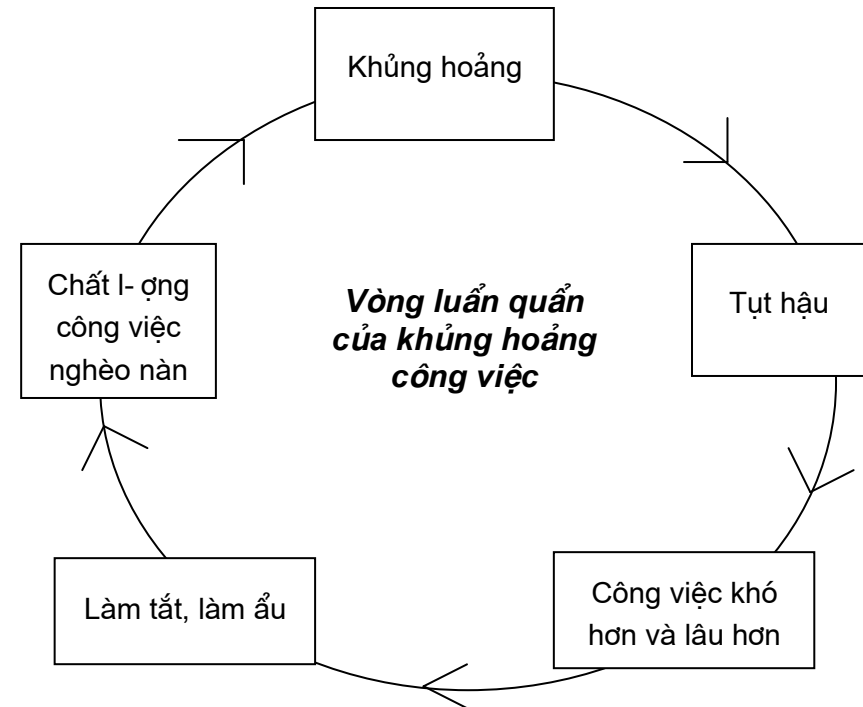
Việc công khai khen ngợi những đóng góp của họ không những giúp họ cảm thấy phấn khởi tránh những cố gắng mà họ vừa đạt được mà còn tạo ra một tấm gương, tiêu chuẩn để mọi người cùng thi đua.

4. Kiểm soát sự sao nhãng và gián đoạn ảnh hưởng đến công việc

4.1. Sao nhãng, gián đoạn và hậu quả

Mặc dù đã có kế hoạch trong việc sử dụng quỹ thời gian của mình và tìm biện pháp để thực hiện, nh- ng đôi khi công việc vẫn bị gián đoạn, có thể bởi một số ng- ời khác. Sự gián đoạn này có thể là từ phía khách hàng, từ phía ng- ời quản lý, từ phía đồng nghiệp hoặc vài cuộc điện thoại gọi đến. Sự sao nhãng và sự gián đoạn tốn nhiều thời gian không kém những việc đ- ọc liệt kê trong ô số 4 ở bảng phân tích tính chất công việc ở trên. Ng- ời lập kế hoạch công việc rất có thể không hoàn thành đ- ợc, hoặc không đủ thời gian để hoàn thành công việc tốt nhất.

Nếu một ng- ời tiếp nhận công việc không thực sự cần thiết và hợp tác "dễ dàng" với ng- ời khác trong khi đang phải hoàn thành công việc của mình, họ sẽ thấy thời gian của mình bị chiếm hết vào các công việc không đâu vào đâu. Mặc dù bận rộn liên tục, nh- ng ng- ời đó có thể thất bại trong những công việc của chính mình. Và nh- trong phần tr- ớc đã trao đổi, ng- ời đó sẽ rơi vào một cuộc khủng hoảng. D- ối đây là đồ thị minh họa cuộc khủng hoảng nh- vậy và hậu quả của nó.



Nhiều lúc bạn cũng nên cho lãnh đạo biết bạn còn có nhiều công việc khác nữa

Do vậy, đề phòng và hạn chế gián đoạn trong công việc là một việc làm cần thiết để quản lý hiệu quả thời gian của mình và ngăn ngừa triệu chứng gây ra sự căng thẳng mệt mỏi.

4.2. Hạn chế gián đoạn trong công việc

Sự quá nhiệt tình tham gia vào những công việc không thật cần thiết hoặc không cần mình giải quyết ngay tức thời là nguyên nhân đầu tiên một người bị mất thời gian. Xác định lại lịch làm việc, sắp xếp theo thứ tự - ưu tiên và kiên quyết thực hiện kế hoạch theo trình tự - ưu tiên chính là biện pháp giải quyết được vấn đề này.

Khi bị gián đoạn, câu hỏi nên được trả lời tiếp tục công việc là: "*Việc nào phải giải quyết ngay, việc nào có thể giải quyết sau mà không ảnh hưởng gì?*".

Nếu đó là việc cần thiết thì hãy giải quyết luôn không nên lảng tránh nó, sau đó quay trở lại công việc đang làm. Nếu công việc chưa cần giải quyết ngay, thì việc đó xứng đáng và nên được sắp xếp vào ô danh mục các việc cần làm, những việc sẽ làm sau. Và đồng sự, những người có liên quan nên được biết lý do cũng như kế hoạch sắp xếp đó.

Ngoài ra, mỗi người cũng cần có sự chuẩn bị để hạn chế gián đoạn, cụ thể như:

+ Người quản lý hãy để nhân viên biết khi nào người quản lý có việc quan trọng không nên làm phiền trừ khi có trường hợp khẩn cấp. Ngoài ra, người quản lý có thể tự bảo vệ mình bằng các "rào cản" ví dụ như, sắp xếp vị trí làm việc sao cho người khác không thể làm phiền được; hạn chế giao lưu bằng mắt với những người thường xuyên muốn tán gẫu; đóng cửa ra vào; thông báo lịch làm việc;...

+ Treo một bảng thông tin gắn với nơi làm việc để mọi người có thể ghi những yêu cầu hoặc những vấn đề không khẩn cấp lên trên chiếc bảng đó.

+ Nếu có thể hãy dành ra khoảng 5 phút đầu buổi sáng để tổ chức một cuộc họp xem liệu có công việc quan trọng nào cần giải quyết không?

5. Một số phương pháp giảm bớt sự căng thẳng trong quá trình làm việc

5.1. Nguyên nhân dẫn đến sự căng thẳng

- *Do không có tầm nhìn xa.* Người không có tầm nhìn xa chỉ hoạch định công việc hàng ngày và phấn đấu làm được các công việc đó. Kế hoạch làm việc trong ngày đơn lẻ rất dễ bị ảnh hưởng bởi các việc mới phát sinh, hoặc sự xen ngang của người xung quanh. Khả năng dễ bị ảnh hưởng đó khiến người làm việc có cảm giác lo âu bực bội, không an tâm. Người này thường chỉ quan tâm đến những công việc trước mắt và không thấy được mục tiêu, kế hoạch dài hạn hơn để làm việc. Khi một người biết nghĩ về những mục tiêu xa hơn thì người đó vẫn tạo được sự an tâm mặc dù công việc trong ngày chưa thể hoàn thành được hết. Người có tầm nhìn xa biết cách chủ động kiểm soát sự thay đổi, những đòi hỏi mới và hoàn thành mục tiêu lâu dài.

- *Do không quen với các khó khăn phát sinh.* Không công việc nào là không vấp phải khó khăn trong quá trình

thực hiện. Công việc khai thác bảo hiểm cũng vậy, các lo ngại, thắc mắc, từ chối từ phía khách hàng luôn là những mối đe dọa hay những cản trở đối với t- vấn viên bảo hiểm. Khi gặp phải những vấn đề này nhiều t- vấn viên bảo hiểm, nhất là các t- vấn viên mới đều rất lo sợ và họ tìm cách né tránh chúng. Trong thực tế, phản ứng nảy sinh trong quá trình bán hàng là lẽ đ- ơng nhiên, trừ phi các t- vấn viên bán hàng cho những ng- ời trong gia đình. Chấp nhận những khó khăn phát sinh và bình tĩnh tìm cách giải quyết là cách làm của một ng- ời bán hàng "chuyên nghiệp".

- *Muốn mọi ng- ời lúc nào cũng phải đồng quan điểm, đồng ý kiến với mình.* Quan niệm nh- vậy là không tôn trọng ý kiến tập thể, độc đoán. Tâm lý làm việc sẽ căng thẳng do luôn muốn thuyết phục ng- ời khác làm theo ý mình.

- *Đặt ra kế hoạch, mục tiêu, - ớc vọng v- ợt khỏi khả năng thực tế của mình.* Việc đặt kế hoạch, mục tiêu nh- vậy không những không thực hiện đ- ợc mà còn làm cho ng- ời thực hiện kế hoạch cảm thấy căng thẳng, chán nản, nảy sinh tâm lý ỷ lại không phấn đấu v- ƠN lên.

5.2. Giảm bớt căng thẳng

Một số ph- ơng pháp sau rất hữu ích trong giảm bớt căng thẳng:

- Tâm sự với bạn thân về những vấn đề mình đang gặp

phải hoặc viết những vấn đề đó ra một tờ giấy. *Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề là đối mặt với nó chứ không phải là né tránh nó.*

- Cố gắng dành cho mình một khoảng thời gian nghỉ tr- a mỗi ngày, dù chỉ 15 hoặc 20 phút.

- Biết cách thay đổi thái độ. Không nên nghĩ về những phiền muộn mà mình đang gặp phải. Hãy nghĩ về một nơi nào đó mình - a thích. Hãy nhìn, nghe, ngửi và cảm nhận nó. Chia sẻ niềm vui đó với những ng- ời khác.

- Đi lại, v- ƠN vai, leo cầu thang, hít thở sâu 10 lần, chơi môn thể thao - a thích,... Những hoạt động thể thao giúp tiêu hao năng l- Ợng để giải toả sức ép rất tốt.

KẾT LUẬN

Thời gian là một tài sản hữu hạn có sẵn, nh- ng hao mòn vô hình nhanh chóng hơn bất kỳ loại tài sản nào khác. Tài sản đặc biệt này đ- ợc phân chia công bằng cho mọi ng- ời. Tuy nhiên, mỗi ng- ời có thể sử dụng tài sản đó đánh đổi đ- ợc bao nhiêu tài sản khác lại hoàn toàn phụ thuộc vào việc ng- ời đó quản lý và sử dụng thời gian của mình nh- thế nào. Hay nói cách khác, quản lý thời gian tốt sẽ có lợi ích nâng cao giá trị thời gian của ng- ời quản lý.

Quản lý thời gian, về bản chất chính là sắp xếp, quản lý công việc của bản thân mình theo tiêu chuẩn thời gian. Một ng- ời luôn bận rộn ch- a chắc đã là ng- ời làm việc hiệu quả. Ng- ời lúc nào cũng thành thơi cũng ch- a chắc là ng- ời biết cách bố trí công việc. Nội dung ch- ơng trình quản lý thời gian bàn về cách sắp xếp công việc hàng ngày, hàng tuần, hay thời hạn dài hơn theo trình tự, có kế hoạch và ý thức thực hiện kế hoạch đó.

Peter Drucker, một chuyên gia về quản lý, đã ví "*Thời gian là thứ hiếm có nhất trong các loại tài sản và nếu không kiểm soát đ- ợc nó thì chúng ta sẽ không kiểm soát đ- ợc gì cả*". Câu nói ấy một lần nữa nêu bật vai trò và giá

trị của việc bố trí, sắp xếp và đặt kế hoạch công việc của mỗi ng- ời theo thời gian sao cho hiệu quả.

Thực hành các kỹ năng quản lý thời gian càng nhiều bao nhiêu, công việc sẽ càng suôn sẻ bấy nhiêu và ng- ời thực hiện kế hoạch sẽ cảm thấy thanh thản, thoải mái với công việc hơn. Cũng nh- các kỹ năng khác, chúng ta không thể có đ- ợc trong ngày một ngày hai. ***Muốn có đ- ợc kỹ năng quản lý thời gian, chúng ta chỉ có cách luyện tập, luyện tập và luyện tập mà thôi.***

BÀI TẬP

Bài tập 1

	Thỉnh thoảng	Th- ờng xuyên	Không bao giờ
1. Bạn đã xác định danh sách các việc cần làm trong tuần ch- a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bạn có sắp xếp các công việc cần làm theo thứ tự - u tiên ch- a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bạn có chuẩn bị danh sách các công việc cần làm hàng ngày và sử dụng lịch làm việc để nhắc nhở ch- a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bạn có đánh dấu trên cuốn lịch để nhắc nhở bạn chuẩn bị cho sự kiện sắp tới ch- a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bạn có dành ra một khoảng thời gian mỗi ngày để nghĩ về những gì bạn đang làm hoặc bạn đang cố gắng theo đuổi ch- a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bạn có th- ờng xuyên nghĩ cách làm thế nào để có thể thực hiện công việc tốt hơn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bạn có sắp xếp để cho vị trí làm việc của bạn gọn gàng, ngăn nắp không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bạn có tránh việc phải đem công việc ở cơ quan về nhà làm không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Thỉnh thoảng	Th- ờng xuyên	Không bao giờ
9. Bạn có th- ờng xuyên tuân theo những gì mà bạn dự định làm trong ngày thậm chí bạn gặp phải nhiều sự gián đoạn hay không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bạn có kiểm soát sự gián đoạn tới mức thấp nhất không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bạn có giới hạn các cuộc gọi điện thoại không cần thiết ch- a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bạn có tránh tán gẫu với ng- ời khác để trì hoãn các công việc quan trọng không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bạn có chống lại những cám dỗ đòi th- ờng để hoàn thành công việc của bạn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bạn có dành thời gian để huấn luyện và đào tạo cấp d- ới của bạn hay không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bạn có dự đoán những khủng hoảng và th- ờng giải quyết nó trong một khoảng thời gian ngắn hay không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bạn có hoàn thành công việc của bạn đặc biệt khi bạn gặp khủng hoảng?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Bạn có cảm thấy bạn có đủ thời gian cho bản thân, gia đình và bạn bè hay không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bài tập 2

Bài tập phân tích nhật ký

Bạn hãy dành ra một vài phút để xem lại cuốn nhật ký hoạt động của bạn trong tuần, sau đó bạn trả lời các câu hỏi sau:

1. Thời gian bạn sử dụng để giải quyết các công việc của riêng bạn chiếm bao nhiêu phần trăm (Ở đây không bao gồm thời gian bạn sử dụng để giúp đỡ đồng nghiệp giải quyết các công việc của họ, giải quyết các khủng hoảng, tán gẫu, các sự kiện gây ra gián đoạn)? Tỷ lệ phần trăm này có làm bạn ngạc nhiên không? Tại sao?

.....
.....

2. Những kẻ trộm thời gian của bạn là ai ?

- Gián đoạn
- Các cuộc điện thoại
- Sự chần chừ
- Sự thất bại đối với giao việc
- Các cuộc khủng hoảng
- Yếu tố khác

3. Những ai thường làm cho bạn bị gián đoạn nhiều nhất?

.....
.....
.....

4. Bao nhiêu thời gian bạn đã sử dụng để nói chuyện qua điện thoại? Đó là những ai? Bạn sử dụng điện thoại nhiều nhất vào lúc nào?

.....
.....
.....

5. Bạn có từ chối làm những việc gì không? Đó là những công việc gì? Tại sao?

.....
.....
.....

6. Những việc gì bạn có thể giao cho người khác? Giao việc cho ai?

.....
.....
.....

7. Bao nhiêu cuộc khủng hoảng bạn có trong một tuần? Bạn giải quyết chúng như thế nào?

.....
.....
.....

Bài tập 3

Xử lý khủng hoảng

Anh Nam mới nhận trách nhiệm tổ chức t- vấn,

quản lý 15 t- vấn viên bảo hiểm phi nhân thọ. Anh mô tả công việc của mình giống nh- việc chữa cháy cho các đồng nghiệp:

"Từ khi bắt đầu giờ làm việc, tôi nh- bị trói chân ở phòng với hàng loạt việc không biết gọi tên thế nào, việc nào cũng quan trọng cả. Khi thì t- vấn viên của mình yêu cầu mình h- ớng dẫn, giải đáp thắc mắc, t- vấn tình huống họ gặp phải, thậm chí cả đổi tiền và việc riêng của mỗi ng- ời cũng lại lôi mình ra hỏi. Khi khác thì nhận điện thoại từ công ty, hay lên tận phòng nghiệp vụ của công ty để báo cáo, giải trình. D- ờng nh- việc quản lý là việc bắt mình chạy liên tục thì phải. Khách hàng của tôi có lúc trách rồi đấy".

Việc vội vàng xử lý hết vụ việc này đến vụ việc khác và đối phó với bất cứ vấn đề nào là sức ép lớn nhất về mặt thời gian mà chúng ta thấy rõ tính chất chữa cháy của nó.

* Những tác động có thể có của kiểu làm việc này sẽ ảnh h- ớng nh- thế nào tới anh Nam? Hãy liệt kê và phân tích ít nhất 2 hậu quả có thể xảy ra?

* Anh Nam có thích kiểu làm việc này không? Bạn có thích không? Lý do?

* Anh Nam có thể sử dụng ph- ơng cách nào để thoát ra khỏi kiểu làm việc xử lý khủng hoảng?

Bài tập 4

Kiểu "Ôm việc"

Chị Dung là tổ tr- ờng, chị quản lý 20 khai thác viên.

Vào đầu tháng, công việc th- ả, chị Dung có thời gian thăm hỏi đồng nghiệp và làm việc riêng. Nh- ng từ giữa tháng đến cuối tháng, hầu nh- chị Dung không có thời gian lo việc gia đình. Chị Dung bận rộn cả ngày với việc kiểm tra Giấy yêu cầu bảo hiểm, kiểm tra hoá đơn, gặp khách hàng khó tính, hoặc lên báo cáo với phòng quản lý nghiệp vụ, phòng kế toán. Tr- ờng hợp có khách hàng tập thể, nhất định chị Dung phải là ng- ời có mặt và phân công công việc.

Chị Dung rất thích công việc của mình. Càng nhiều việc càng tốt.

* Theo bạn, chị Dung làm việc có hiệu quả không?

* Phân tích và bổ sung những việc mà chị Dung đã không thể thực hiện đ- ợc?

Bài tập 5

Công việc nhàm chán

Anh Thành là một cán bộ thu ngân, đồng thời quản lý công việc thu ngân của các thu ngân khác trong phòng. Nhiệm vụ của anh là hoàn thành thu phí và lập báo cáo hoá đơn thu phí, gửi lên phòng kế toán. Với số l- ợng hợp đồng do các thu ngân viên trong phòng quản lý, anh có thể rất bận. Nh- ng công việc của anh d- ờng nh- lặp đi lặp lại: Gặp khách hàng, thu phí, về kiểm, đếm - công việc mà anh thấy tẻ nhạt nhất. Nếu gặp khách hàng khó tính, chậm nộp phí thì lại phải đi lại nhiều lần, mà vẫn thu bằng ấy phí, với bằng ấy hoa hồng thôi. Những con đ- ờng quen

thuộc đến độ anh Thành có thể kể từng ổ gà. Nhiều lúc, anh Thành cảm thấy mình chẳng có vai trò gì cả.

* Ng- ời nh- anh Thành có cần quản lý thời gian không?

* Anh Thành có bỏ lỡ cơ hội gì không? Bạn có lời khuyên gì cho anh Thành?

Bài tập 6

Phân tích công cụ Nhật ký hoạt động

Hãy trình bày các loại Nhật ký dùng trong công việc của t- vấn viên, tr- ưởng nhóm, tr- ưởng ban, cán bộ quản lý đại lý,... mà bạn và đơn vị bạn đang sử dụng. Phân tích nội dung và tác dụng của ít nhất hai loại Nhật ký. (Ví dụ: Các loại sổ tay khách hàng tiềm năng; Sổ ghi chép công việc hàng ngày)

Bài tập 7

Sắp xếp công việc theo thứ tự - u tiên

Bắt tay vào làm việc, bạn thực hiện nhiệm vụ của mình và phối hợp với các đồng nghiệp khác, cùng hoàn thành công việc chung của đơn vị. Hãy liệt kê (tối thiểu 4) việc đ- ợc thực hiện trong cùng một ngày. Sau đó sắp xếp theo thứ tự - u tiên. Lý giải thứ tự - u tiên đó theo bảng phân tích tính chất công việc.

• Với những việc không thể hoàn thành trong ngày, hoặc trong tuần (do có cản trở khách quan). Bạn sẽ xử lý và sắp xếp việc đó nh- thế nào?

Bài tập 8

Trình bày và phân tích khả năng có thể làm thay đổi thứ tự - u tiên trong các công việc đã phân tích.

Từ kinh nghiệm của bản thân, hãy ghi lại (tối thiểu 2) lý do tại sao công việc lại trở nên quan trọng hơn, hoặc khẩn cấp hơn.

Bài tập 9

Thực hành tiếp theo với Bảng phân tích tính chất công việc

Một công việc của bạn đã bị hoãn lại một tuần. Khi việc đó mới xuất hiện, bạn quyết định để nó vào vị trí ô số 2. Bạn tập trung giải quyết tr- ớc các việc quan trọng hơn, phải làm ngay nên việc này vẫn ch- a đ- ợc thực hiện. Bây giờ, công việc đó cần đ- ợc hoàn thành trong buổi sáng. Bạn sẽ thể hiện việc này trên Bảng phân tích tính chất công việc nh- thế nào?

Bài tập 10

Rắc rối đối với phần lớn các tổ tr- ưởng của chúng ta là giải quyết "khủng hoảng". Đặc biệt, khi đó là khủng hoảng do t- vấn viên của mình mang lại. Bạn hãy lập kế hoạch, lịch làm việc và nội quy làm việc cho đơn vị mình đang quản lý theo trình tự:

- Liệt kê các công việc bạn làm với nhân viên và những công việc khác cá nhân bạn phải tự hoàn thành,

- Quyết định xem công việc của mình đ- ợc - u tiên nh- thế nào,

Trung tâm đào tạo Bảo Việt

- Quyết định khoảng thời gian dành cho mỗi công việc và các vấn đề về thời gian làm việc chung khác.

Bài tập 11

Chị H- ơng là tổ tr- ởng khai thác viên. Chị đang lập Bảng kế hoạch công việc cho mình trong tuần nh- sau:

STT	Nhiệm vụ	Nhận định	Dự tính - Thời gian
1	Viết báo cáo hàng ngày...	Phải thực hiện xong ...	
2	Nói chuyện với H- ng về hợp đồng với Trường tiểu học Thành Công...		
3	Gặp gỡ các khai thác viên mới	Thời gian ấn định...	
4	Thông báo cho toàn tổ những thay đổi mới trong công tác quản lý hoá đơn		
5	Báo cho Phòng Tổng hợp về hồng tài sản	Thời gian ...	
6	Liên hệ với Phòng Quản lý nghiệp vụ, lấy tài liệu phục vụ kinh doanh	Phải làm ...	
7	Liên hệ với Phòng Quản lý đại lý, về tr- ởng hợp của Hồng	Phải làm ...	
8	Gặp gỡ các ứng tuyển viên tới nộp hồ sơ		

Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam

STT	Nhiệm vụ	Nhận định	Dự tính - Thời gian
9	Kiểm tra các giấy tờ liên quan đến công tác tuyên truyền tại ph- ờng X.	Thực hiện ...	
10	Dành thời gian trong ngày, ba lần một tuần nói chuyện với Vân		

* Bổ sung và hoàn thiện Bảng kế hoạch công việc mà chị H- ơng đang lập dở dang.

* Chị H- ơng có thể gặp phải những khả năng nào khiến công việc không thể thực hiện đ- ợc đúng kế hoạch?

Bài tập 12

Chị Thu là Tr- ởng phòng Tổng hợp của Công ty Bảo hiểm X. Chị là một ng- ời rất cẩn thận và luôn cố gắng hoàn thành công việc của mình. Chính vì vậy, giám đốc rất tin t- ởng nên giao thêm cho chị một số công việc nh- : giám định, quản lý đại lý. Chị th- ờng than phiền rằng:

"Chị hầu nh- không có một phút rảnh rỗi nào từ lúc đặt chân đến công ty cho đến khi về nhà. Nhiều khi đang giải quyết việc Ban Giám đốc giao cho, chị nhận đ- ợc điện thoại của khách hàng báo gặp tai nạn, chị liền đến hiện tr- ởng để giám định ngay. Về đến cơ quan còn phải giải quyết vấn đề hoá đơn ấn chỉ của đại lý, trình Ban Giám đốc công ty về chế độ phúc lợi đối với đại lý trong những ngày lễ tết, báo cáo giám định để bộ phận bồi th- ờng còn

giải quyết quyền lợi cho khách hàng... Công việc nào chị cũng thấy quan trọng cả, việc nào cũng cần chị giải quyết, không thể trì hoãn đ- ợc mà phải tự tay mình làm chị mới yên tâm".

Anh/Chị hãy trả lời các câu hỏi d- ưới đây:

1. Chị Thu có thích kiểu làm việc này không? Vì sao?
2. Những tác động có thể có của kiểu làm việc này sẽ ảnh h- ưởng gì tới chị Thu?
3. Chị Thu có thể sử dụng ph- ương pháp nào để thoát khỏi kiểu làm việc kiểu này?

Bài tập 13

Chị Thắm là cán bộ văn th- thuộc phòng hành chính tổng hợp của công ty bảo hiểm Y. Công việc của chị là dọn dẹp phòng hành chính - tổng hợp, phòng giám đốc, đóng dấu và chuyển công văn đi, đến và các công việc khác mà tr- ởng phòng phân công. Chị thấy giải quyết các công việc này khá đơn giản vì chị cũng đã tốt nghiệp trung cấp rồi! Thấy các cán bộ khác trong phòng bận rộn, chị cũng mong muốn đ- ợc nh- ọ. Nhiều khi, chị băn khoăn có nên chuyển sang cơ quan khác không? Bởi vì sau 3 năm làm việc ở công ty chị không thấy trình độ của mình đ- ợc nâng cao hơn là bao nhiêu.

Anh/Chị hãy trả lời các câu hỏi d- ưới đây:

1. Theo anh/chị, chị Thắm có nên chuyển sang cơ quan khác không? Vì sao?

2. Anh/chị có ph- ương pháp gì để giúp chị Thắm có thể lấy lại đ- ợc cảm hứng trong công việc?

Bài tập 14

Anh Hà Trung là Tr- ởng phòng Marketing của Công ty bảo hiểm nhân thọ X. Nhiệm vụ của phòng anh là phát triển thị tr- ờng và quan hệ công chúng. Nhằm tạo ra sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh, công ty chuẩn bị giới thiệu dịch vụ WEB phone để cải thiện quan hệ khách hàng, đồng thời sẽ triển khai hệ thống dịch vụ hỗ trợ khách hàng giống nh- dịch vụ 1080 của b- u điện.

Hệ thống dịch vụ khách hàng này sẽ là đầu mối để trả lời, h- ướng dẫn cho khách hàng đối với các dịch vụ mà công ty kinh doanh nh- , tìm hiểu sản phẩm, thủ tục khai báo rủi ro, khai báo tai nạn. Ban Giám đốc công ty yêu cầu anh phải tổ chức buổi lễ giới thiệu dịch vụ mới thật ấn t- ụng và hoành tráng. Vì trong buổi lễ này có sự tham dự của các quan chức trong Bộ Tài chính, cơ quan báo chí, khách hàng lớn. Thời hạn mà Ban Giám đốc đ- a ra là 2 tuần tr- ớc khi buổi lễ đ- ợc thực hiện, một khoảng thời gian quá ngắn đối với anh, bởi vì hiện tại phòng anh cũng đang thực hiện kế hoạch tuyển dụng đại lý mới trong ngày hội chợ việc làm diễn ra trong tuần tới. Số nhân viên trong phòng thì có hạn mà công việc d- ồng nh- vô tận. Tuy nhiên, anh Trung đành phải chấp nhận một việc mà anh không thể tránh đ- ợc đó là trở thành điểm trung tâm đầu mối mọi hoạt động. Tất cả những ng- ời liên quan đến việc tổ chức đều muốn gặp anh.

Anh/Chị hãy trả lời các câu hỏi dưới đây:

1. Ban Giám đốc công ty có nên giao thêm việc tổ chức buổi lễ giới thiệu dịch vụ mới cho anh Trung khi biết phòng anh đang rất nhiều việc không? Vì sao?

2. Anh Hà Trung cần sắp xếp công việc như thế nào để đạt được hiệu quả công việc cao nhất?

TÀI LIỆU SỬ DỤNG TRONG XÂY DỰNG ĐỀ TÀI

1. Các chương trình Đào tạo Đại lý và Quản lý Đại lý của Trung tâm Đào tạo Bảo Việt: *Bảo Việt - Lập nghiệp; Bảo Việt - Phát triển; Bảo Việt - Thành công; Bảo Việt - Thăng tiến*; Các chương trình đào tạo kỹ năng khai thác Bảo hiểm Phi Nhân thọ.

2. Giáo trình *Quản trị Hành chính - Văn phòng* - Nhà xuất bản Thống kê.

3. *Time Management for supervisor* - American Hotel & Motel Association (*Chương trình đào tạo Quản lý thời gian dành cho những người giám sát* - Hiệp hội Nhà nghỉ và Khách sạn Mỹ).

4. Chương trình Đào tạo Dịch vụ chăm sóc khách hàng của LOMA (Life Office Management Association - Hiệp hội Quản lý công ty Bảo hiểm Nhân thọ - Mỹ)

5. Tài liệu Quản lý thời gian trên mạng Internet.

6. Tài liệu hướng dẫn đọc nhanh hơn: *Kỹ năng đọc (Faster Reading)*.

7. Tham khảo tài liệu Đào tạo Cán bộ, Đại lý của Công ty bảo hiểm Nhân thọ khác.

8. Đĩa CD *Time Management*.

MỤC LỤC

	Trang
Lời giới thiệu	3
I. Tầm quan trọng của việc quản lý thời gian	8
1. Quản lý thời gian là gì?	8
2. Vai trò của quản lý thời gian	8
II. Nguyên nhân quản lý thời gian không hiệu quả	12
1. Không biết lập kế hoạch hoạt động	13
2. Không lập kế hoạch, hoặc không thực hiện nh- kế hoạch đã lập	17
III. Các biện pháp quản lý thời gian	18
1. Sử dụng các công cụ hoạch định thời gian biểu	18
1.1. Sử dụng Nhật ký hoạt động	18
1.2. Phân tích nhật ký	20
1.3. Lập và sử dụng các công cụ Lịch công tác trong quản lý kế hoạch cá nhân	24
2. Sử dụng có hiệu quả thời gian	39
2.1. Sử dụng thời gian chờ có hiệu quả	39

2.2. Tiết kiệm thời gian đi lại	41
2.3. Nâng cao kỹ năng đọc tài liệu	43
3. Tạo thêm nhiều thời gian cho bản thân	47
3.1. Luyện tập thói quen làm việc và sinh hoạt theo kế hoạch	47
3.2. Kỹ năng giao việc	49
4. Kiểm soát sự sao nhãng và gián đoạn ảnh hưởng đến công việc	55
4.1. Sao nhãng, gián đoạn và hậu quả	55
4.2. Hạn chế gián đoạn trong công việc	57
5. Một số phương pháp giảm bớt sự căng thẳng trong quá trình làm việc	58
5.1. Nguyên nhân dẫn đến sự căng thẳng	58
5.2. Giảm bớt căng thẳng	59
Kết luận	61
Bài tập	63