



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

QUẢN LÝ THỜI GIAN

KHI MỖI NGÀY CHỈ CÓ 24 GIỜ!



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

QUẢN LÝ THỜI GIAN KHI MỖI NGÀY CHỈ CÓ 24 GIỜ!

Tái bản lần thứ nhất

BỘ SÁCH TẶNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Reed Ltd.

Thành viên của Reed Elsevier Group Plc

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thỏa thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung: TS. Nguyễn Hữu Lam
Thiết kế Chương trình:
Ths. Phan Thị Hồng Đức - Nguyễn Mạnh Hoàng
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:
Diana Thomas
Tác giả: Joe Johnson
Biên tập: Fiona Carey
Biên tập bộ sách: Diana Thomas
Dựa theo tài liệu gốc của Joe Johnson &
George Boak



bảo trợ xuất bản.

Mục lục

Giới thiệu cuốn sách **i**

- | | | |
|---|----------------------------------|-----|
| 1 | Cuốn sách này cần thiết cho ai? | i |
| 2 | Giới thiệu chung | i |
| 3 | Mục tiêu cuốn sách | ii |
| 4 | Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách? | iii |
| 5 | Phương pháp học | iv |
| 6 | Trước khi bắt đầu | vi |
| 7 | Hãy đặt mục tiêu học cho mình! | vi |

Phần A – Tất cả thời gian đi đâu? **1**

- | | | |
|---|--------------------------------|----|
| 1 | Dẫn nhập | 1 |
| 2 | Quản lý thời gian nghĩa là gì? | 1 |
| 3 | Cạm bẫy trong công việc | 2 |
| 4 | Thoát khỏi cạm bẫy | 11 |
| 5 | Tóm tắt | 14 |
| 6 | Suy ngẫm | 15 |

Phần B – Chọn cách sử dụng thời gian **17**

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | Dẫn nhập | 17 |
| 2 | Ra quyết định | 17 |
| 3 | Nhận dạng các đòi hỏi | 22 |
| 4 | Các thói quen | 28 |
| 5 | Những ưu tiên | 33 |
| 6 | Đồ thị quản lý thời gian | 36 |
| 7 | Những ô phần tư của đồ thị quản lý thời gian | 43 |
| 8 | Tóm tắt | 51 |
| 9 | Suy ngẫm | 52 |

Phần C – Bắt thời gian phục vụ bạn **53**

- | | | |
|---|------------------------------------|----|
| 1 | Dẫn nhập | 53 |
| 2 | Nhật ký thời gian | 53 |
| 3 | Lập kế hoạch cho thời gian của bạn | 56 |
| 4 | Lập danh mục | 58 |
| 5 | Lập kế hoạch theo trình tự | 58 |

6	Phân bổ thời gian	61
7	Lên lịch cho các nhiệm vụ của bạn	66
8	Các kế hoạch được đề ra tốt nhất...	68
9	Ứng phó với những điều không mong đợi	69
10	Tóm tắt	79
11	Suy ngẫm	80

Đánh giá kết quả 81

1	Bài kiểm tra nhanh	81
2	Bài tập tình huống	83

Hãy tóm lược và suy ngẫm 85

1	Tóm lược và suy ngẫm	85
2	Kế hoạch hành động	89
3	Đáp án các bài tự đánh giá	91
4	Đáp án một số bài thực hành	94
5	Đáp án bài kiểm tra nhanh	96
6	Đáp án bài tập tình huống	97

Giới thiệu cuốn sách

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách Tăng Hiệu quả Làm việc Cá nhân, cuốn *Quản lý Thời gian* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp;
- các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ;
- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Trước khi bắt đầu*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình*

với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ rất hữu ích nếu bạn đang ở trong tình trạng luôn bị sức ép về thời gian do danh sách dài vô tận các công việc cần làm gây ra. Qua đây bạn sẽ thấy được sẽ hữu ích như thế nào nếu bạn kiểm soát được thời gian của mình.

2 Giới thiệu chung

Bạn có tin rằng bạn có thể đạt được nhiều hơn nếu bạn có thêm thời gian hay không? Có phải hầu hết thời gian của bạn bị người khác sử dụng? Bạn đã từng mơ ước có thể kiểm soát thời gian của mình tốt hơn chưa?

Trong số tất cả các nguồn lực mà nhà quản lý có thể sử dụng, thời gian là thứ quý giá nhất và cũng là thứ khó nhất để có thể sử dụng sao cho tốt. Khi để thời gian trôi đi vô ích nó sẽ không bao giờ có thể quay trở lại nữa. Khi ta lạm dụng thời gian thì chính chúng ta sẽ là người gánh chịu hậu quả.

Như được nêu trong sách, để có thể tiết kiệm thời gian bạn phải sử dụng nó: bạn phải dành thời gian để học cách sử dụng thời gian sao cho có lợi nhất.

Điều duy nhất bạn có thể chắc chắn đó là nếu bạn không quản lý và kiểm soát được thời gian của chính mình, bạn sẽ thấy khó khăn hơn trong việc kiểm soát và quản lý những thứ khác nữa.

Chúng ta sẽ bắt đầu bằng phần nghiên cứu một số kiểu “cạm bẫy trong công việc” tiêu biểu – những thói quen tại nơi làm việc mà tại đó thời gian bị tiêu phí mà người chủ của nó không hề biết. Để có thể thoát khỏi những cạm bẫy này, điều quan trọng là bạn cần phải biết kiểm soát thời gian của chính mình.

Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét tiến trình ra quyết định và tầm quan trọng của việc tính toán thời gian sao cho hợp lý. Sau đó chúng ta sẽ cùng xem xét quỹ thời gian của một nhà quản lý thường được sử dụng để đáp ứng những đòi hỏi tiêu biểu nào; ai đưa ra những đòi hỏi này và cách thức nên đáp ứng lại ra sao. Tiếp đến, chúng ta quay lại với chủ đề về các thói quen: làm sao để có thói quen tốt và tránh xa thói quen xấu. Đoạn cuối của phần này dành để nói về đồ thị quản lý, một công cụ rất hữu ích trong việc xác định mức độ khẩn cấp và quan trọng của một nhiệm vụ nào đó.

Phần sau cùng của cuốn sách này bàn về một số thủ pháp quản lý thời gian hữu dụng và sau đó đưa ra một số cách giải quyết những sự việc xảy ra không như mong đợi. Chúng ta sẽ kết thúc phần này với việc thảo luận về những vấn đề trong việc quản lý thời gian và cách để thuyết phục người khác đồng thuận với cách quản lý thời gian của bạn.

3 Mục tiêu cuốn sách

Sau khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng:

- nhận diện các cách gia tăng hiệu suất và hiệu quả thông qua việc quản lý thời gian tốt hơn;
- phân biệt được sự khác nhau giữa các đòi hỏi đối với quỹ thời gian của bạn và xác định ưu tiên của chính bạn;
- biến nhiều mục tiêu của bản thân thành hiện thực hơn bằng cách sử dụng thời gian hiệu quả hơn;
- phân tích các vấn đề liên quan đến việc quản lý thời gian và đưa ra cách giải quyết chúng.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống và một số bài thực hành.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng

liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập Tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch Hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này (xem địa chỉ liên lạc của Business Edge trên trang bìa của cuốn sách).

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Trước khi bắt đầu

Một số chú ý khi làm bài tập.

Bài Thực hành 18 yêu cầu bạn liệt kê và suy nghĩ về tất cả các công việc mà bạn thực hiện tại nơi làm việc. Nếu bạn muốn chú trọng vào một ngày cụ thể nào đó thì bạn cần chuẩn bị điều này trước.

7 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân là:

(ví dụ: Tôi muốn biết các cách để thoát khỏi tình trạng luôn chịu sức ép thời gian.)

.....

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(ví dụ: Qua việc biết cách sử dụng thời gian có hiệu quả hơn, tôi muốn các yêu cầu của khách hàng được xử lý nhanh hơn)

.....

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gạt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức học linh hoạt.

Phần A - Tất cả thời gian đi đâu?

1 Dẫn nhập

A

- *Dẫn nhập*
- *Quản lý thời gian nghĩa là gì?*
- *Cạm bẫy trong công việc*
- *Thoát khỏi cạm bẫy*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

“Thời gian, anh bạn già du mục của tôi ơi!
Anh không thể ở lại được ư?

Chỉ cần căng lều và ở lại một ngày thôi?”

Ralph Hodgson

Đã bao nhiêu lần bạn nói rằng: “giá mà
thời gian trong ngày dài hơn thì tốt!”.

Bạn luôn phải đối mặt với những thời hạn
chót cũng như các vấn đề cần phải giải
quyết. Lúc nào cũng phải làm cho kịp
thời hạn, phải giải quyết cho xong các
vấn đề và lúc nào cũng có các đòi hỏi
đặt ra trên quỹ thời gian của bạn.

Nhưng thành thật mà nói nhiều người
trong chúng ta đã phải công nhận rằng
chúng ta chưa bao giờ dành thời gian để
suy nghĩ về cách thức sử dụng thời gian
của mình sao cho ‘tốt hơn’. Chúng ta làm
việc theo những kiểu nhất định, chúng
ta tìm cách để đương đầu với công việc
hằng ngày và tự bằng lòng để mọi việc
diễn ra như là chúng vẫn vốn thế.

Trong phần đầu tiên này của cuốn sách,
chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn một số hành
vi thiếu suy nghĩ dẫn đến các kiểu làm
việc đáng phê phán này.

Nhưng đầu tiên, hãy cùng thử định nghĩa
chủ đề mà chúng ta vừa nhắc đến.

2 Quản lý thời gian nghĩa là gì?

Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc xác định
xem mình muốn nói gì khi sử dụng cụm
từ “quản lý thời gian”.

Thực hành 1

3 phút ⌚



Bạn hiểu “quản lý thời gian” nghĩa là gì? Hãy dành vài phút suy nghĩ về điều đó và viết ra một hoặc hai câu định nghĩa của riêng mình.

Sau đây là một số ví dụ về định nghĩa cho cụm từ “quản lý thời gian”:

- sử dụng thời gian một cách tốt nhất;
- làm được nhiều việc hơn trong một khoảng thời gian nhất định;
- không lãng phí thời gian vào những việc không liên quan;
- kiểm soát thời gian được tốt hơn;
- dành nhiều thời gian hơn cho những phần việc quan trọng;
- tránh việc vội vã để hoàn thành công việc vào phút cuối.

Tất cả những điều trên đều đúng. Bạn cũng có thể định nghĩa việc “quản lý thời gian” theo một cách khác. Nói chung, việc quản lý một cái gì đó có nghĩa là **kiểm soát** và đưa ra **các quyết định** về việc đó. Vì thế, một định nghĩa hay có thể như sau:

Quản lý thời gian có nghĩa là kiểm soát tốt hơn cách bạn sử dụng thời gian và đưa ra những quyết định sáng suốt về cách bạn sử dụng nó.

3 Cạm bẫy trong công việc

Nhiều nhà quản lý thường bị cuốn vào những kiểu làm việc mà họ không thể thoát ra: mỗi ngày đều đầy rẫy những công việc mà vì lý do này hay lý do khác, dường như chẳng dẫn đến đâu cả. Kết quả này dẫn đến cảm giác không thể kiểm soát được thời gian hoặc công việc của mình. Một tên gọi đúng nghĩa cho những kiểu làm việc không hiệu quả và gây bức bối này là **cạm bẫy trong công việc**.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét ba kiểu cạm bẫy trong công việc. Khi bạn đọc qua ba phần tới, hãy tự hỏi bản thân xem trường hợp nào là giống với hoàn cảnh của bạn nhất và giống tới mức độ nào.

Thêm vào đó, hãy ghi nhớ những câu hỏi quan trọng sau. Đây là chìa khoá giúp bạn thoát khỏi những cạm bẫy này.

Bạn đang cố gắng để đạt được điều gì?

Những gì cản trở bạn đạt được điều đó?

3.1 Cạm bẫy 1: xử lý khủng hoảng

Tuấn làm việc trong một công ty chuyên sản xuất và bán đồng hồ đo điện. Anh ta mô tả công việc của mình giống như việc “chữa cháy”. Cứ một “khủng hoảng” vừa chấm dứt thì một “khủng hoảng” khác lại tới.

“Tôi dường như không bao giờ có được một phút rảnh rỗi nào kể từ lúc đặt chân đến công ty cho đến tận lúc tôi về nhà. Ban giám đốc luôn luôn muốn mọi việc phải được hoàn tất từ ngày hôm qua rồi. Toàn những việc đại loại như “Ở đây lại gặp trục trặc rồi, Tuấn ơi! Anh giải quyết việc này được không?” hoặc “Tuấn ơi, anh kiểm tra lượng tồn kho giúp tôi được không? Việc này quan trọng đấy!” Hay như “Chúng ta phải giao các mặt hàng này cho khách vào Thứ Tư rồi. Việc này rất khẩn, ưu tiên hàng đầu đấy!” Tôi có thể nói với các bạn rằng mọi việc ở đây đều thuộc loại ưu tiên hàng đầu.”

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 và ta thường gọi đó là việc chữa cháy.

Thực hành 2

3 phút ⌚



Những tác động có thể có của kiểu làm việc này sẽ ảnh hưởng gì tới Tuấn? Hãy thử nghĩ ra **hai** hậu quả có thể xảy ra.

.....

Một vài ảnh hưởng của phương pháp làm việc này có thể là như sau:

- Nó gây ra **tâm trạng căng thẳng (stress)**.

Vì anh ta thường xuyên phải xử lý nhiều công việc trong tình thế khẩn cấp nên Tuấn có khả năng bị lâm vào tâm trạng căng thẳng. Dù rằng một chút căng thẳng thì không sao, nhưng nếu quá nhiều sẽ làm tăng huyết áp và có thể làm cho chúng ta dễ bị bệnh.

A

- Nó sẽ dẫn đến việc phạm **những sai lầm** và đánh giá sai.

Khi mọi việc được tiến hành trong vội vã, bạn phải đưa ra các quyết định mà không hề có đủ thời gian để suy nghĩ. Bạn không có thời gian cả cho việc chuẩn bị lẫn cho việc kiểm tra kết quả.

- Nó gây ra **sự mệt mỏi** và làm hao mòn sinh lực.

Trong tình trạng khẩn cấp, hóc môn tuyến thượng thận được tiết ra - chúng ta có cảm giác mình có thêm năng lượng để đương đầu với khủng hoảng. Nhưng khi tình trạng căng thẳng chấm dứt, cơ thể chúng ta cần được nghỉ ngơi nhiều hơn. Đối phó với hết khủng hoảng này đến khủng hoảng khác thật sự sẽ làm cho chúng ta bị kiệt quệ và đó cũng là một nguyên nhân khác dẫn đến việc chúng ta mắc sai lầm.

Một cụm từ khác dùng để mô tả những hoạt động của Tuấn sẽ là “xử lý khủng hoảng”.

Khủng hoảng là “một tình huống quan trọng, đòi hỏi phải có hành động tức thì và kết cục của việc đó sẽ có ảnh hưởng mang tính quyết định có thể làm cho mọi chuyện hoặc là tốt hơn hoặc tồi tệ đi”.

Xử lý khủng hoảng là một “cạm bẫy” bởi vì tất cả thời gian đã bị sử dụng hết cho việc đối phó với những vấn đề khẩn cấp, không thể trì hoãn được. Con người ta thường không có thói quen lập kế hoạch cho công việc của mình và vì thế họ không có sự chọn lựa nào khác ngoài việc hứng chịu hết khủng hoảng này đến khủng hoảng tiếp theo.

Tất nhiên là khủng hoảng xảy ra lúc này hay lúc khác ngay cả tại những doanh nghiệp hàng đầu. Tuy nhiên những doanh nghiệp được điều hành tốt sẽ cố tránh rơi vào tình trạng bị khủng hoảng. Bên cạnh những ảnh hưởng tới từng cá nhân như chúng tôi đã đề cập ở trên, khủng hoảng thường gây ra **rất nhiều** tổn kém.

Chẳng hạn: nếu như kho của Tuấn phải giải quyết một lô hàng mà nó “phải được chuyển đến cho khách hàng vào ngày Thứ Tư”, họ có thể sẽ phải trả thêm tiền làm ngoài giờ cho nhân viên và rất có khả năng họ sẽ phải sử dụng phương tiện vận chuyển nhanh nhất, điều này đồng nghĩa với việc sẽ tốn kém nhất.

Tuy nhiên, một số người lại rất thích thú với khủng hoảng.

Thực hành 3

3 phút ⌚

A



Việc coi xử lý khủng hoảng như là một phương cách điều hành công việc có gì thú vị? Hãy ghi lại **hai** lý do tại sao mọi người thường rất thích thú với việc xử lý khủng hoảng.

Các lý do đó bao gồm:

- sự náo động của khủng hoảng;
- cảm giác thấy mình quan trọng: khủng hoảng thường thu hút sự chú ý;
- cảm giác thành công khi khủng hoảng kết thúc;
- thực tế thường là khi tình hình có vẻ căng thẳng, sẽ dễ dàng hơn cho bạn trong việc điều động mọi người làm việc và nhận được sự phân bổ nguồn lực.

Một nguyên nhân khác làm cho một số nhà quản lý sa vào cái cạm bẫy giải quyết khủng hoảng là vì nó thường xuyên xảy ra.

Để trở thành một người chuyên giải quyết khủng hoảng, đơn giản là không làm gì cả.

Khủng hoảng sẽ xảy ra không sớm thì muộn.

Điều này cho chúng ta một đầu mối về cách loại bỏ khủng hoảng.

Thực hành 4

3 phút ⌚



Tuấn có thể sử dụng phương cách nào để thoát ra khỏi cạm bẫy xử lý khủng hoảng? Hãy ghi ngắn gọn những lời khuyên bạn có thể đưa ra nhằm giúp Tuấn thoát khỏi kiểu làm việc này.

A

Trước tiên, chúng ta phải giả định rằng tình huống Tuấn đang lâm vào không phải do một mình anh ấy tạo ra. Vì thế, như hầu hết chúng ta, anh ta rất khó có thể kiểm soát được tình trạng này.

Tuy nhiên, có rất nhiều việc anh ta có thể làm, ví dụ như:

- chỉ ra cho cấp trên của anh thấy rằng khủng hoảng sẽ gây tổn kém về tiền bạc;
- đòi hỏi phải được thông báo sớm nhất có thể về những việc phải làm - có thể là một bảng kế hoạch làm việc để anh ấy có thể sắp xếp công việc một cách hợp lý;
- thống nhất danh sách những công việc được ưu tiên với cấp trên;
- tự hỏi xem có phải các khủng hoảng là có thật: trong những doanh nghiệp thường xuyên phải đối phó với những trường hợp khẩn cấp, để các công việc được thực hiện trôi chảy thì các công việc thường nhật dễ bị người ta dán cho cái mác “khẩn” nhưng thực chất thì lại không.

Thực hành 5

3 phút ⌚



Khi tình trạng khủng hoảng chấm dứt, chuyện gì xảy ra ở nơi làm việc của bạn? Có phải mọi người thở phào nhẹ nhõm và quên hết mọi chuyện hay bạn sẽ bắt đầu nghĩ cách làm sao để tình trạng khủng hoảng tương tự sẽ không xảy ra nữa?

Bạn có thể nghĩ về các lợi ích mà bạn có thể nhận được sau khi khủng hoảng qua đi. Có lẽ bạn sẽ tổ chức một buổi họp hay một cuộc điều tra để phân tích tại sao khủng hoảng lại xảy ra?

Nếu bạn thật sự thích thú với khủng hoảng, bạn đã nghĩ về những hậu quả gây ra cho nhóm hay doanh nghiệp của bạn chưa?

3.2 Cạm bẫy 2: đáp ứng đòi hỏi

Loan là một nhóm trưởng trong một siêu thị tấp nập và phụ trách tám nhân viên bán hàng. Loan phải báo cáo công việc với người quản lý siêu thị là chị Châu. Cô cũng phải liên hệ với ông Hùng, cấp phó của chị Châu, về những chi tiết liên quan đến nhân viên, tồn kho và thông tin về khách hàng.

Những lúc siêu thị tấp nập, như các sáng Thứ Bảy, tất cả thành viên trong nhóm Loan có mặt ở những kệ hàng hay ở quầy tính tiền. Loan bỏ phần lớn thời gian của cô gần các kệ hàng để giải quyết các rắc rối có thể xảy ra. Vào những lúc ít khách hơn sẽ chỉ có hai người đứng ở các kệ hàng và Loan chỉ đạo việc xếp thêm hàng lên kệ hay hợp với chị Châu hoặc ông Hùng. Cô nhận thấy rằng ca làm việc của cô thường trôi qua rất nhanh. Hàng ngày cô phải đi bộ nhiều cây số vòng quanh các gian hàng từ khu vực này đến khu vực khác để giải quyết những rắc rối, đòi hỏi, thắc mắc nhỏ và kiểm tra tại văn phòng rồi trong kho hàng. Như cô thường nói: “Gần cuối tuần rồi, tôi không có nhiều thời gian để ngồi xuống và suy nghĩ về việc mình đang làm gì. Tôi phải luôn ở bên cạnh các thành viên trong nhóm, gặp đại diện các nhà cung cấp và tất nhiên là cả khách hàng. Tôi luôn bận rộn để đáp ứng các yêu cầu và đòi hỏi của công việc.”

Loan rất thích thú về chuyện này. Cô nói: “Tôi thích nhất là khi có nhiều việc xảy ra như vậy.”

Thực hành 6

2 phút 



Bạn có nghĩ rằng Loan cần quản lý thời gian tốt hơn không?

☐ CÓ

☐ KHÔNG

☐ CÓ LẼ

Loan không có một rắc rối nào rõ rệt, như trường hợp của Tuấn - lính chữa cháy. Từ những gì chúng ta biết về cô ấy cho tới nay, thật khó để nói liệu cô ấy có thể quản lý thời gian của mình hiệu quả hơn không. Chúng ta cần hỏi thêm cô:

Mục tiêu của cô là gì?

Bạn đang đạt được những mục tiêu đó à?

Những người làm các công việc ở cấp thấp thường quên thiết lập các mục tiêu dài hạn cho mình. Vì họ luôn rất bận rộn với việc đáp ứng những đòi hỏi tức thì, họ có thể bỏ lỡ nhiều cơ hội.

A



Thực hành 7

3 phút ⌚

Bạn có nghĩ ra **hai** mục tiêu dài hạn mà Loan có thể đã không nhận thấy?

Các ví dụ về những mục tiêu mà Loan có thể đã không nhận thấy là:

- đào tạo nhân viên;
- cải thiện và/hoặc duy trì tinh thần làm việc của nhân viên;
- chuẩn bị cho sự phát triển hay sự thăng tiến của bản thân;
- tham gia vào việc lập kế hoạch cho những cải tiến trong siêu thị.

Đây là những ví dụ về các công việc liên quan đến các mục tiêu dài hạn, bởi vì không thể thấy được kết quả tức thời của các công việc này.

Vì thế “đáp ứng các đòi hỏi của công việc” rất có thể là một cạm bẫy khác. Giống như việc xử lý khủng hoảng, nó có nghĩa là tất cả thời gian bị mất vào những việc hiện thời và sẽ chẳng còn thời gian cho việc quản lý thời gian và lập kế hoạch. Nhưng trong khi Tuấn bận rộn với các cố gắng trong một công việc gấp rút và tiếp theo đó có thể là những giai đoạn của sự hồi phục thì Loan lại bận rộn cả ngày với một vòng luẩn quẩn của những công việc đơn điệu, nhiều việc trong số đó không khó hoặc không thú vị. Nếu Tuấn cố gắng lập kế hoạch, những người khác sẽ chẳng đoái hoài đến các kế hoạch của anh ta và đưa cho anh ta một loạt những công việc không thể trì hoãn. Loan có thể lên kế hoạch, nhưng nhận thấy tốt hơn là chẳng nên làm gì hết.

Thực hành 8

3 phút ⌚



Bạn có để những công việc thường lệ chiếm hết thời gian trong ngày của bạn không?

☐ CÓ

☐ KHÔNG

Nếu bạn cho rằng CÓ, hãy viết những mục tiêu dài hạn mà bạn có thể đã bỏ qua vì việc này.

Việc viết các mục tiêu dài hạn ra giấy là một ý tưởng hay, vì chúng giúp cho bạn thấy rõ chúng hơn.

3.3 *Cạm bẫy 3: công việc đơn điệu, nhàm chán*

Thúy là quản lý cấp thấp với nhiệm vụ quản lý phòng hành chính của một doanh nghiệp. Công việc thay đổi theo một chu kỳ đều đặn, cứ năm tuần một lần. Tuần sau cùng của mỗi chu kỳ có rất nhiều việc, nhưng tốc độ làm việc vào những lúc khác thì cứ đều đều. Công việc văn phòng này phải giải quyết khá đơn giản và lặp đi lặp lại, đôi khi Thúy ghen tị với những người (như Tuấn “chữa cháy”) luôn có thời gian làm việc thật sôi động. Công việc của cô như cô nói thì “giống như cối xay guồng. Bạn làm việc chậm chậm mỗi ngày và dường như chẳng đi tới đâu cả. Có những buổi sáng thật khó để nhắc chân ra khỏi giường để đi làm.”

Thực hành 9

3 phút ⌚



Bạn có nghĩ rằng sẽ có ích cho Thúy nếu cô suy nghĩ đến việc làm thế nào để quản lý thời gian của mình không?

☐ CÓ

☐ KHÔNG

Làm cách nào chúng ta có thể giúp Thúy tìm ra cách tốt nhất để làm được việc đó?

.....

.....

.....

Dường như chắc chắn rằng sẽ có ích cho Thúy nếu cô nghĩ tới cách làm thế nào để quản lý thời gian của mình. Trường hợp này không khác mấy so với trường hợp trước - “Cạm bẫy 2: đáp ứng đòi hỏi”. Trong cả hai trường hợp, những người trong cuộc đều bận rộn trong khi công việc lại có vẻ như không mấy tiến triển. Thúy lại còn có vẻ tệ hơn vì cô không yêu thích công việc của mình và công việc thì rất đơn điệu, nhàm chán.

Những người nghĩ rằng công việc của họ là một cối xay guồng, sẽ phải đối mặt liên tục với vô số nhiệm vụ không hứng thú. Công

A

việc không có tính thách thức nhưng lại rất khó chịu và vì lý do này công việc có thể gây ra căng thẳng. Cách duy nhất để thoát khỏi cảm bầy này là tìm kiếm những cơ hội mới.

Để giúp Thúy, một lần nữa chúng ta cần đặt một số câu hỏi:

- Mục tiêu của cô là gì?
- Cái gì cản trở cô thực hiện điều đó?
- Cô có những cơ hội nào?

Thúy có thể nhận thấy rằng tại nơi cô đang làm việc không có nhiều cơ hội và cách duy nhất để thoát khỏi tình trạng này đó là tìm một việc làm ở nơi khác. Nhưng cũng có thể là có những cơ hội ngay trong công việc đó mà cô chưa phát hiện ra. Lấy ví dụ như, cô ấy có thể tham gia vào việc cập nhật hệ thống lưu trữ hồ sơ để giúp cho việc đưa những quy trình mới vào thực hiện được nhanh chóng.

Thực hành 10

3 phút ⌚



Bạn có thể có cảm giác rằng công việc của bạn đơn điệu, rằng bạn hàng ngày đang phải làm việc vất vả với những công việc nhàm chán. Nếu đúng như vậy, hãy đưa ra một cơ hội mà bạn có thể có được để thay đổi tình hình này.

Có điều gì cản trở việc bạn nắm lấy cơ hội này không?

Bạn có thể làm được gì với nó?

Nếu bạn cho rằng bạn đang có một công việc đơn điệu, nhàm chán có thể bạn sẽ xem xét:

- có khoá huấn luyện nào có thể giúp bạn mở rộng các kỹ năng và loại hình công việc bạn có thể giải quyết không?
- lập một kế hoạch thay đổi tình hình và trình bày với người quản lý của bạn về việc đó;
- triệu tập toàn nhóm và tổ chức thu thập ý kiến hay một buổi “động não” để giúp tạo ra những ý tưởng và những phương pháp làm việc mới.

Những người có cảm giác họ đang làm một công việc đơn điệu, nhàm chán thường không yêu thích công việc của họ. Những người không yêu thích công việc thường không thừa nhận giá trị cả của họ lẫn ông chủ của họ.

4 Thoát khỏi cạm bẫy

Chúng ta đã xem xét qua ba trường hợp mà những người trong cuộc có thể quản lý thời gian của họ tốt hơn cũng như các vấn đề liên quan đến từng trường hợp này.

- Xử lý khủng hoảng. Các vấn đề chính:
 - những người chuyên giải quyết khủng hoảng luôn bị mệt mỏi và căng thẳng;
 - các sai phạm xuất hiện;
 - khủng hoảng là rất tốn kém.
- Đáp ứng với những đòi hỏi. Các vấn đề chính:
 - bỏ qua các mục tiêu dài hạn;
 - bỏ lỡ các cơ hội.
- Công việc đơn điệu, nhàm chán. Các vấn đề chính:
 - căng thẳng dẫn tới bức bối;
 - cơ hội bị bỏ lỡ.

Mỗi một trường hợp ở đây đều là một ví dụ về cạm bẫy trong công việc. Khi người ta bị rơi vào một cạm bẫy, họ sẽ giành hầu hết thời gian để đối phó với cái tiếp theo hoặc đòi hỏi thúc bách nhất mà **không hề** suy nghĩ xem họ đang cố gắng đạt đến điều gì.

Điều nguy hiểm ở đây là họ có thể không nhìn thấy mục tiêu của họ. Kết quả là họ có thể không đạt được gì hết. Cách để thoát khỏi cạm bẫy trong công việc là:

xác định các mục tiêu; chọn lựa các ưu tiên; ra các quyết định.

Chúng ta sẽ xem xét các ưu tiên và quyết định trong Phần B.

A

Hãy tự đánh giá 1

10 phút ⌚



1 Hoàn tất những câu sau bằng một hay một số từ phù hợp trong danh sách các từ được đưa ra ở bên dưới đây. (Với mỗi từ bạn có thể sử dụng nhiều lần.)

a Quản lý thời gian có nghĩa là _____ tốt hơn cách chúng ta sử dụng thời gian và đưa ra _____ hợp lý về cách sử dụng nó.

b Để trở thành một nhà xử lý khủng hoảng, đơn giản là _____. Khủng hoảng sẽ xảy ra không sớm thì muộn.

c Quản lý thời gian có nghĩa là _____ thời gian của bạn theo _____.

d Cách thoát khỏi cạm bẫy trong công việc là xác định _____: chọn _____; ra _____.

CÁCH TỐT NHẤT	KIỂM SOÁT	CÁC QUYẾT ĐỊNH
CÁC QUYẾT ĐỊNH	CÔNG VIỆC DỄ DÀNG	SỬ DỤNG
TỰ DO	CÁC MỤC TIÊU	MỌI THỨ
KHÔNG LÀM GÌ CẢ	CÁC PHƯƠNG ÁN	ƯU TIÊN
VẤN ĐỀ KHẨN CẤP	SỬ DỤNG	CÁCH TỐI NHẤT

2 Trong các câu dưới đây câu nào **không đúng**:

a Khủng hoảng gây ra rất nhiều tổn kém cho doanh nghiệp.

b Quản lý thời gian có nghĩa là xử lý những vấn đề nảy sinh do làm việc quá tải. Nó cũng có nghĩa là tìm thời gian để tận dụng những cơ hội sẵn có.

c Để quản lý thời gian tốt hơn, chúng ta cần nghĩ xem những người khác muốn chúng ta đạt tới điều gì và ai sẽ ngăn cản chúng ta đạt tới việc đó.

d Việc tránh xa khủng hoảng là lẽ đương nhiên bởi vì không ai thích thú với nó cả.



- 3 Chọn lựa hai câu từ những câu bên dưới để mô tả tốt nhất bản chất của cạm bẫy trong công việc.

Những cạm bẫy trong công việc:

- a là các cách làm việc lặp đi lặp lại và không có lối thoát;
 - b bao gồm việc chữa cháy, công việc đơn điệu và “đáp ứng các đòi hỏi”;
 - c có thể gây ra căng thẳng, bức bối, sai lầm và bỏ lỡ cơ hội;
 - d giúp chúng ta nhận ra các mục tiêu của mình.
- 4 Điền vào chỗ trống cho đoạn văn dưới đây sử dụng các kiến thức mà bạn vừa thu nhận được ở phần trên:

Các nhà quản lý và các _____ trưởng có nguy cơ vướng vào _____ trong công việc, một trong số đó là _____, trong đó người liên quan đối đầu với một loạt những _____ buồn tẻ thường nhật. Để _____ việc kiểm soát _____

của bạn được tốt hơn, bạn cần dùng những _____ được thiết kế để giúp bạn thoát ra khỏi _____ này.

Trong trường hợp của _____, _____ có thể là giải pháp, bởi vì nó có thể giúp cho bạn có những kỹ năng để giải quyết các _____ thú vị hơn.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.



5 Tóm tắt

- **Quản lý thời gian có nghĩa là:**
 - kiểm soát tốt hơn cách chúng ta sử dụng thời gian;
 - đưa ra những quyết định sáng suốt về cách chúng ta sử dụng nó.
- Để quản lý thời gian tốt hơn, chúng ta cần đặt câu hỏi:
 - chúng ta đang cố gắng đạt điều gì?
 - những gì cản trở ta đạt đến điều đó?
- **Các cạm bẫy trong công việc bao gồm:**
 - **xử lý khủng hoảng**, trong đó những người liên quan phải vất vả ứng phó hết khủng hoảng này đến khủng hoảng khác. Đó là một cách giải quyết tốn kém, gây ra căng thẳng, mệt mỏi và kết quả là phạm sai lầm.
 - **đáp ứng các đòi hỏi**, điều này dẫn tới kết quả là mỗi ngày bạn bị tràn ngập bởi đủ loại công việc, bạn không còn thời gian và bạn dễ nghĩ tới việc trì hoãn việc lập các kế hoạch.
 - **công việc đơn điệu** là một loạt các công việc đơn điệu, nhằm chán nản tiếp nhau vô tận. Căng thẳng xuất phát từ những sự bức bối và nhàm chán và thế là bạn có thể bỏ lỡ nhiều cơ hội.
- Cách để thoát khỏi cạm bẫy trong công việc là:
 - xác định mục tiêu;
 - chọn ưu tiên;
 - ra quyết định.

6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần B - Chọn cách sử dụng thời gian

1 Dẫn nhập

Bạn yêu cuộc sống này, vậy thì đừng lãng phí thời gian, bởi đó là thứ làm nên cuộc sống.

Benjamin Franklin

B

- *Dẫn nhập*
- *Ra quyết định*
- *Nhận dạng các đòi hỏi*
- *Các thói quen*
- *Những ưu tiên*
- *Đồ thị quản lý thời gian*
- *Những ô phần tư của đồ thị quản lý thời gian*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

Hầu hết các nhà quản lý cấp cơ sở đều có cảm giác rằng họ có quá nhiều việc phải làm. Làm cách nào để có thể biết được cách phân bổ thời gian sao cho hợp lý? Phải chăng cách tốt nhất là chọn việc để làm trước hay việc quan trọng hay việc khẩn cấp trước? Làm sao chúng ta quyết định được?

Trong phần này, chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc xem xét bản thân quá trình ra quyết định. Tiếp đó, khá ngắn gọn, là chủ đề về “tính toán thời điểm” thay vì “thời gian”, vì việc tính toán thời điểm thích hợp cho một quyết định là rất quan trọng.

Sau đó chúng ta sẽ cùng nhau xem xét những đòi hỏi tiêu biểu đối với quỹ thời gian của chúng ta và ai đưa ra những đòi hỏi đó.

Tiếp đó chúng ta sẽ chuyển sang phần nói về thói quen: tốt và xấu.

Cuối phần này sẽ dành để nói về một công cụ thông minh có tên là đồ thị quản lý thời gian, công cụ này sẽ giúp bạn quyết định mức độ quan trọng và khẩn cấp của một công việc cụ thể nào đó.

2 Ra quyết định

Trách nhiệm ra quyết định là đặc điểm quan trọng trong quản lý. Nhưng thật sự thì chúng ta muốn nói tới điều gì khi dùng từ “quyết định”.

Thực hành 11

3 phút ⌚



Bạn sẽ giải thích từ “quyết định” cho một người trước đây chưa bao giờ nghe tới từ đó như thế nào?

Quyết định có thể được định nghĩa như sau:

- một chọn lựa giữa nhiều phương án có thể;
- điều gì sẽ xảy ra khi một người chọn phương án này chứ không phải là những phương án kia;
- việc lựa chọn một thứ hoặc việc thích cái này hơn cái kia.

Khi một ai đó ra quyết định, họ đang phải chọn lựa giữa nhiều phương án có thể.

Tại sao điều này lại quan trọng đối với việc quản lý thời gian một cách có hiệu quả?

Lý do là tất cả chúng ta đều có thể lựa chọn giữa nhiều phương án sử dụng thời gian khác nhau nên việc xem xét quá trình chọn ra phương án tốt nhất là rất cần thiết.

Là một nhà quản lý, bạn chắc chắn đã rất quen thuộc với quá trình ra quyết định. Cứ mỗi giờ đồng hồ trong ngày, bạn có thể phải ra rất nhiều các quyết định, cả lớn lẫn nhỏ.

Bằng việc phân tích phương pháp ra quyết định, bạn có thể nhận dạng được một loạt các giai đoạn của quá trình này, mặc dù đôi khi các giai đoạn này trôi qua rất nhanh, đến mức bạn hầu như không nhận thấy điều đó.

Thực hành 12

6 phút ⌚



Giả sử bạn là đội trưởng làm việc tại một kho hàng. Cấp trên yêu cầu bạn phải giảm tối thiểu việc làm thêm ngoài giờ. Sáng Thứ Tư bạn nhận được một đơn hàng lớn, bộ phận bán hàng báo rằng hàng phải được lấy ra và đóng gói xong trong ngày Thứ Hai. Bạn biết rằng không thể nào hoàn tất kịp công việc nếu không làm

thêm ngoài giờ. Người quản lý của bạn thì đang đi vắng đến tận Thứ Sáu mới về. Bạn có thể bố trí cho một số người làm thêm ngoài giờ vào ngày Thứ Năm và Thứ Sáu nhưng không biết ông sếp sẽ phản ứng như thế nào khi biết mệnh lệnh của ông đã bị phớt lờ. Hay là bạn có thể đợi ông ấy về để quyết định và đề nghị ông cho phép làm việc vào ngày nghỉ cuối tuần. Thêm vào đó, chi phí cho làm việc vào những ngày nghỉ cuối tuần sẽ tốn kém hơn nhiều so với làm thêm vào những ngày trong tuần.

Dù sao thì bạn cũng phải đưa ra một quyết định.

Ghi lại **những giai đoạn** của quá trình bạn ra quyết định. Quyết định mà bạn đưa ra ở đây là gì hoàn toàn không quan trọng, điều quan trọng mà chúng ta quan tâm là bạn đã thực hiện những bước nào để đưa ra quyết định của mình.

.....

.....

.....

.....

Dưới đây là một cách để liệt kê các giai đoạn của quá trình ra quyết định. Cũng không nên lo lắng nếu bạn đưa ra phương án khác - không có một nguyên tắc cứng nhắc hay nhanh chóng cho việc này. Tuy vậy, phương pháp được chúng tôi mô tả ở đây là rất hữu dụng.

- Sẽ là hữu ích nếu bắt đầu bằng việc khẳng định xem bạn đã có đầy đủ các thông tin chính xác chưa. Trong trường hợp mô tả ở bài thực hành này, bạn có thể đặt những câu hỏi sau:
 - Liệu bộ phận bán hàng có thật sự cần đơn đặt hàng hoàn tất toàn bộ vào Thứ Hai không? Có thể giao hàng thành từng phần được không?
 - Người quản lý của bạn đã yêu cầu chính xác những gì?
 - Các thành viên trong đội của bạn có sẵn sàng làm việc thêm giờ vào Thứ Năm và Thứ Sáu hay là vào những ngày nghỉ cuối tuần?
 - Có thể liên lạc với ông sếp được không?

Ở giai đoạn đầu này chúng ta thu thập dữ liệu và bảo đảm chúng đều chính xác. Giai đoạn này được gọi là giai đoạn (thu thập) **thông tin**.

- Một khi bạn đã thu thập và kiểm tra tất cả thông tin có được thì việc quan trọng tiếp theo là quyết định xem chính xác vấn đề là gì. Chúng ta gọi đây là giai đoạn (xác định) **mục tiêu**. Trong giai đoạn này bạn sẽ hỏi:

- Tôi đang cố gắng đạt được điều gì?

- Tiếp đó là giai đoạn (đưa ra các) **phương án**. Câu hỏi ở đây sẽ là:

- Trên cơ sở những thông tin có được và mục tiêu cần đạt được thì các phương án mà tôi có thể chọn lựa là gì?

- Giai đoạn sau đó có thể gọi là giai đoạn **đánh giá và lựa chọn** (giữa các phương án) tức là thử nghiệm tính khả thi của từng phương án nhưng chỉ thử trong đầu. Các câu hỏi ở đây như sau:

- Các phương án này sẽ được thực hiện như thế nào?

- Chúng sẽ thỏa mãn các mục tiêu của tôi đến mức độ nào?

- Phí tổn (về tài chính và những thứ khác) cho việc áp dụng mỗi phương án là bao nhiêu?

- Giai đoạn sau cùng là giai đoạn **hành động**.

Đây là lúc bạn chọn một trong số nhiều phương án, thực hiện và xem nó tiến triển như thế nào.

Nói tóm lại, các giai đoạn của quá trình ra quyết định chúng ta đã xác định gồm có:

Thông tin	(<u>K</u> nowledge)
Mục tiêu	(<u>O</u> bjectives)
Phương án	(<u>A</u> lternatives)
Đánh giá và lựa chọn	(<u>L</u> ook ahead)
Hành động	(<u>A</u> ction)

Những chữ cái đầu của các giai đoạn này trong tiếng Anh tạo thành từ KOALA (Koala là một giống thú có túi ở Úc sống nhờ vào lá của một loại cây thuộc họ bạch đàn).

Chúng ta đã nói khá nhiều về quá trình ra quyết định. Còn việc tính toán thời điểm cho quyết định thì sao?

2.1 Tính toán thời điểm thích hợp

Trong khi chúng ta nói nhiều về vấn đề tiết kiệm và tranh thủ thời gian thì việc giải quyết công việc đúng thời điểm cũng rất quan trọng.

Một nhà quản lý không chỉ cần đưa ra những quyết định đúng đắn nhất mà còn phải thực hiện chúng vào thời điểm tối ưu nhất. Ví dụ:

B

- Huấn luyện viên của một đội bóng đá phải tính toán xem có nên đưa các cầu thủ dự bị ra sân ngay ở những phút đầu nhằm thay đổi tình thế khi các cầu thủ của mình trên sân đang chơi rất kém hay chỉ dành để thay cho các cầu thủ chính thức bị chấn thương có thể xảy ra trong trận đấu. Số lượng cầu thủ được phép thay trong một trận đấu là có hạn.
- Một nữ quản lý đang tìm người để thay thế mình trong tương lai gần khi bà ta được đề bạt lên chức vụ cao hơn. Bà ta phải xác định những kỹ năng và kiến thức cần thiết mà một người cần có để có thể đảm đương vị trí hiện tại của mình. Đồng thời bà cũng phải tính toán xem liệu có còn đủ thời gian để đào tạo một nhân viên dưới quyền hay phải tiến hành tuyển từ bên ngoài ngay từ bây giờ.
- Đối với các hộ gia đình trồng hoa, việc chuẩn bị và tính toán trồng hoa để bán trong các dịp lễ hội như Ngày Quốc tế Phụ nữ, Tết Nguyên đán, Lễ hội Tình yêu, ... là rất quan trọng. Nếu như hoa nở quá sớm hoặc quá muộn thì doanh thu sẽ sụt giảm đáng kể.

Dựa trên tất cả các thông tin liên quan, bạn có thể đưa ra những qui định và thủ tục để có thể đạt được thời điểm tốt nhất cho quyết định của mình. Ví dụ như, sau khi in hoá đơn một số ngày nhất định máy tính sẽ tự in ra thư nhắc nhở khách hàng rằng đã quá hạn thanh toán tiền.

Tuy nhiên, thông thường việc tính toán thời điểm của một quyết định quản lý tùy thuộc vào sự phán xét của nhà quản lý, dựa trên lượng thông tin sẵn có. Chúng ta quay trở lại giai đoạn **thông tin** của quá trình ra quyết định KOALA:

để tính toán đúng thời điểm cho một quyết định, bạn phải dựa trên những thông tin tốt nhất mà bạn có thể có.

Tất nhiên, nếu bạn không kiểm soát được khía cạnh thời gian của quyết định thì điều này có thể là:

- bạn đang phải đáp ứng đòi hỏi của những người khác, hoặc
- bạn đang làm việc theo thói quen.

Chúng ta hãy cùng xem xét hai 'kẻ thống trị' thời gian này một cách kỹ càng hơn.

3 Nhận dạng các đòi hỏi

Ai là người đưa ra các đòi hỏi trên quỹ thời gian của bạn?

Dưới đây là danh sách các đòi hỏi tiêu biểu đối với những nhà quản lý. Hãy xem có cái nào áp dụng được cho trường hợp của bạn, rồi sau đó làm Bài Thực hành 13.

- Các thành viên trong đội làm việc đòi hỏi bạn phải:
 - đưa ra các chỉ dẫn rõ ràng về công việc;
 - huấn luyện cách thực hiện các nhiệm vụ mới;
 - thảo luận về bất cứ dự định thay đổi nào;
 - có sự quan tâm đến các thành viên;
 - giúp đỡ khi họ gặp rắc rối.
- Cấp trên thì đòi hỏi bạn phải:
 - quản lý nhóm của mình một cách có hiệu quả;
 - đạt được những mục tiêu cụ thể;
 - phản hồi thông tin;
 - thực hiện các chỉ thị.
- Các nhóm khác đòi hỏi bạn phải:
 - có tinh thần hợp tác với họ vì lợi ích của doanh nghiệp;
 - chia sẻ thông tin.
- Khách hàng đòi hỏi ở bạn:
 - sản phẩm có chất lượng cao;
 - dịch vụ chuyên nghiệp;
 - thái độ lịch sự.

Thực hành 13

15 phút ⌚



Danh sách trên đây chỉ là một danh sách tổng quát, có nhiều điều có thể đúng nhưng cũng không phải tất cả đều có thể đúng với trường hợp của bạn. Hãy xác định xem ai đưa ra đòi hỏi trên quỹ thời gian của **bạn** và họ mong đợi gì từ bạn. Hãy điền những suy nghĩ của bạn vào bảng dưới đây.

Ai đòi hỏi?

Họ đòi hỏi gì?

B

Khi bạn liệt kê những đòi hỏi về thời gian ở nơi làm việc của bạn trong bảng trên, bạn cũng có thể nhận ra rằng có những đòi hỏi về thời gian **bên ngoài** nơi làm việc - như trong gia đình và đời sống xã hội. Không phải lúc nào cũng có thể dễ dàng tách riêng chúng ra.

Lẽ dĩ nhiên không thể nào đáp ứng được tất cả các đòi hỏi. Trong một trường hợp tiêu biểu, bạn có thể đang làm việc với nhóm của bạn - có lẽ là đang huấn luyện họ - thì một thành viên trong ban giám đốc xuất hiện và muốn gặp riêng bạn. Bạn không thể làm hai việc cùng một lúc, vì thế bạn phải quyết định đòi hỏi nào là quan trọng hơn hoặc khẩn cấp hơn.

Đôi khi, vô số những đòi hỏi có thể được đáp ứng một cách rất đơn giản bằng việc thỏa mãn tuần tự từng đòi hỏi một. Ví dụ, nếu hai thành viên trong nhóm đều muốn nói chuyện riêng với bạn, bạn có thể nói chuyện với người này trước rồi đến người kia.

Trong những trường hợp khác, các đòi hỏi có thể mâu thuẫn với nhau và thật không dễ gì giải quyết chúng. Nếu bạn đang cố gắng lập ra một kế hoạch làm việc chi tiết và đòi hỏi phải có sự tập trung cao độ nhưng lại cứ liên tục bị quấy rầy thì công việc chi tiết này sẽ bị ảnh hưởng xấu.

Thực hành 14

2 phút ⌚



Bạn đối phó với việc bị quấy rầy, làm gián đoạn công việc như thế nào? Bạn sẽ làm gì nếu:

bạn có một nhiệm vụ quan trọng, khẩn cấp và không thể bị làm gián đoạn.

bạn đang làm một công việc quan trọng, nhưng bạn cũng biết rằng không thể bỏ mặc một số việc khác quá lâu.

công việc của bạn cứ liên tục bị những đòi hỏi không mấy quan trọng làm gián đoạn.

Tất cả chúng ta đều có phương pháp xử lý riêng khi bị làm gián đoạn hay nguy cơ bị làm gián đoạn. Có thể có một số phương pháp như sau:

- từ chối: cố gắng nói “không”;
- trì hoãn việc giải quyết những chuyện đó: đề nghị giải quyết chúng vào một thời gian khác;
- giảm thiểu sự quấy rầy: bằng cách đồng ý chỉ bỏ ra một khoảng thời gian nhất định để giải quyết những việc này;
- né tránh chúng.

Khi biết rằng bạn cần tập trung cao độ để hoàn tất một vài công việc nào đó, tôi hy vọng bạn đồng ý với tôi rằng cách tốt nhất là dành ra một thời gian và tìm một nơi yên tĩnh để làm việc, đồng thời từ chối tất cả các đòi hỏi khác.

Nếu bạn cương quyết trong chuyện này, hầu hết mọi người sẽ biết và để bạn được yên trong khoảng thời gian này. Cách này đặc biệt hiệu quả khi bạn luôn từ chối sự quấy rầy cả khi bạn đang ở một nơi nhất định nào đó (ví dụ như ở trong văn phòng đóng kín cửa của bạn) hay ở một khoảng thời gian nhất định trong ngày. Chúng ta sẽ nói nhiều hơn về những thói quen giống như thế này trong phần kế tiếp.

Đây cũng là một phương cách hay trong trường hợp việc bạn đang làm là quan trọng nhưng bạn cũng biết các việc khác không thể bỏ mặc quá lâu. Trong những trường hợp như vậy, bạn có thể cho phép người khác làm phiền chỉ khi có một số sự kiện nhất định xảy ra. Ví dụ, bạn có thể nói với cả nhóm của mình rằng: "Tôi phải hoàn thành bản báo cáo này cho buổi họp ngày mai. Tôi biết việc các bạn đang làm cũng quan trọng và nếu các bạn có việc gì thực sự cần tới tôi, hãy gọi điện cho tôi. Nhưng tôi sẽ rất cảm ơn nếu các bạn cố gắng tự thu xếp công việc và gọi cho tôi sau bốn giờ chiều."

Còn đối với những việc gián đoạn liên tục do những việc không lấy gì làm quan trọng, cần cho mọi người biết rõ rằng bạn không chấp nhận điều này. Có nhiều cách để nói ra việc này và không phải cách nào cũng bất lịch sự!

Bạn có còn nhớ những loại cạm bẫy chúng ta đã từng xem xét ở Phần A không? Đó là:

- xử lý khủng hoảng;
- đáp ứng các đòi hỏi;
- công việc đơn điệu, nhàm chán.

Đây là phần nhắc lại những gì đã xảy ra trong những cạm bẫy này.

- Xử lý khủng hoảng

"Tôi dường như không bao giờ có được một phút rảnh rỗi nào kể từ lúc đặt chân đến công ty cho đến tận lúc tôi về nhà. Ban giám đốc luôn luôn muốn mọi việc phải được hoàn tất từ ngày hôm qua rồi. Toàn những việc đại loại như "Ồ đây lại gấp trực tặc rồi, Tuấn ơi! Anh giải quyết việc này được không?" hoặc "Tuấn ơi, anh kiểm tra lượng tồn kho giúp tôi được không? Việc này quan trọng đấy!" Hay như "Chúng ta phải giao các mặt hàng này cho khách vào Thứ Tư rồi. Việc này rất khẩn, ưu tiên hàng đầu đấy!" Tôi có thể nói với các bạn rằng mọi việc ở đây đều thuộc loại ưu tiên hàng đầu.

■ Đáp ứng các đòi hỏi

Hàng ngày cô phải đi bộ nhiều cây số vòng quanh các gian hàng từ khu vực này đến khu vực khác để giải quyết những rắc rối, đòi hỏi, thắc mắc nhỏ và kiểm tra tại văn phòng rồi trong kho hàng. Như cô thường nói: "Gần cuối tuần rồi, tôi không có nhiều thời gian để ngồi xuống và suy nghĩ về việc mình đang làm gì. Tôi luôn phải ở bên cạnh các thành viên trong nhóm, gặp đại diện các nhà cung cấp và tất nhiên là cả khách hàng. Tôi luôn bận rộn để đáp ứng các yêu cầu và đòi hỏi của công việc."

■ Công việc đơn điệu, nhàm chán

Công việc văn phòng này phải giải quyết khá đơn giản và lặp đi lặp lại, đôi khi Thúy ghen tị với những người (như Tuấn "chữa cháy") luôn có thời gian làm việc thật sôi động. Công việc của cô, cô nói "giống như trên một cối xay giường. Bạn làm việc đều đều mỗi ngày nhưng dường như nó chẳng đi đến đâu cả. Có những buổi sáng thật khó nhấc chân ra khỏi giường để đi làm."

Thực hành 15

4 phút ⌚



Loại đòi hỏi nào được đặt ra cho những nhà quản lý trong mỗi trường hợp vừa nêu? Để giúp bạn biết cách trả lời như thế nào, tôi đã mô tả sẵn các đòi hỏi cho người xử lý khủng hoảng như sau:

Xử lý khủng hoảng:

- Một số lượng lớn các đòi hỏi và gồm nhiều dạng khác nhau.
- Hầu hết, hoặc là tất cả, các đòi hỏi đều được thông báo là quan trọng và khẩn cấp.
- Hầu hết, hay tất cả, các đòi hỏi dường như đều được đưa ra từ ban lãnh đạo.
- Nhu cầu cho các công việc hoạch định dài hạn hơn dường như bị phớt lờ.

Đáp ứng các đòi hỏi:

Công việc đơn điệu:

B

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án một số bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

3.1 Suy tính về những mục tiêu dài hạn hơn

Bài Thực hành vừa rồi cho thấy một điều là việc đạt được những mục tiêu dài hạn sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng khi có quá nhiều đòi hỏi đặt ra trên quỹ thời gian của họ. Rất dễ trở nên giống như một chiếc tàu giương buồm ra khơi nhưng lại không có ai đứng lái. Tàu sẽ bị gió thổi nghiêng ngả hết bên này lại đến bên kia.

Chúng ta có thể làm được gì trong tình hình này?

Bước đầu tiên là xác định các **mục tiêu**, sau đó khi bạn đã có ý tưởng rõ ràng về điều bạn muốn đạt được, bạn có thể tự hỏi hai câu:

- Những đòi hỏi nào trên quỹ thời gian của tôi là quan trọng trong việc giúp tôi đạt được mục tiêu?
- Còn những việc gì khác mà tôi nên thực hiện, những việc mà không ai đòi hỏi tôi làm?

Hãy nghĩ về những gì bạn đang làm hiện nay. Bạn đang đọc cuốn sách này và nó là một phần trong chương trình giúp bạn cải tiến phương pháp làm việc của mình. Có ai đòi hỏi bạn làm việc này không? Có lẽ là không. Đây là một đòi hỏi mà bạn tự đặt ra cho mình.

Không thể nào đạt được các mục tiêu nếu chỉ đơn giản đáp ứng các đòi hỏi do người khác đặt ra.

Bây giờ chúng ta chuyển sự chú ý của mình từ các đòi hỏi sang các thói quen.

4 Các thói quen

B

Thói quen là những thông lệ – những dạng lặp đi lặp lại của hành vi.

Thói quen có thể cần thiết và hữu ích, nhưng chúng cũng có thể đi ngược lại những lợi ích của bạn.

4.1 Nhiễm thói quen xấu

Hãy đọc ba trường hợp sau:

- Công ty của Hùng bán các trang thiết bị, máy móc nông nghiệp và công việc của Hùng là tổ chức những lớp huấn luyện ngắn hạn về cách sử dụng và giữ gìn trang thiết bị. Khi có một loại máy mới được bán ra thị trường Hùng lại phải tự mày mò học cách sử dụng nó. Thường thì trong vài khóa học đầu tiên, khách hàng có rất nhiều câu hỏi và đôi khi Hùng phải gặp lại nhà sản xuất máy để tìm ra câu trả lời. Rồi sau đó, khi anh đã nắm vững cách sử dụng loại máy đó thì anh có thể trả lời bất kỳ câu hỏi nào. Các lớp huấn luyện của anh có khuynh hướng trở thành một dạng lặp đi lặp lại từ tuần này sang tuần khác.

Một ngày kia Hùng được gọi tới văn phòng của sếp. "Hùng này, tôi đã nhận được những lời than phiền rằng những bài giảng của anh chán ngắt và trông anh cũng có vẻ chán nản. Làm sao chúng ta có thể mong chờ sự thích thú từ phía khách hàng trong khi bản thân chúng ta thì lại có vẻ chán ngán?"

- Tâm là đội trưởng đội dịch vụ bảo hành của một công ty kinh doanh máy tính. Anh làm việc rất nghiêm túc và hiếm khi nghỉ ngơi. Khi làm việc, lúc nào anh cũng cho các nhân viên biết anh đang ở đâu và bảo họ gọi điện cho anh nếu gặp khó khăn gì. Các thành viên trong đội đã hình thành thói quen gọi Tâm bất kỳ khi nào họ thấy không chắc chắn lắm trong việc giải quyết một vấn đề nào đó. Rồi một ngày kia Tâm lâm bệnh. Khi đang trong giai đoạn phục hồi, anh rất lo lắng và băn khoăn về công việc nhưng rồi anh rất kinh ngạc (đúng ra là khá thất vọng) khi biết rằng tất cả các nhân viên đã giải quyết công việc rất tốt dù không có mặt anh. Bác sĩ đòi hỏi Tâm nghỉ ngơi thêm nếu không muốn bị ngã bệnh lần nữa. Sau lần đó, Tâm quyết định phá bỏ thói quen cũ và áp dụng một phương cách hoàn toàn mới trong công việc.
- Hồng là một quản lý hành chính trong văn phòng của một công ty vận tải hàng hoá. Một phần công việc của cô là bảo đảm tất cả mẫu giấy tờ đều

được các tài xế và nhân viên có liên quan điền đầy đủ. Hồng có một danh sách hơn 10 mẫu giấy tờ cho nhiều mục đích khác nhau. Bất cứ khi nào có một người không nộp lại một giấy tờ nào đó hay điền sai, Hồng sẽ 'săn lùng' họ cho đến khi họ làm theo đúng tất cả những chỉ dẫn của cô.

Khi giám đốc công ty quyết định xem xét lại toàn bộ giấy tờ sổ sách, ông phát hiện ra rằng ít nhất một nửa số thông tin được Hồng thu thập không có ai sử dụng đến. Mặc dù vậy, ông đã phải rất khó khăn trong việc thuyết phục Hồng cắt giảm bớt các mẫu giấy tờ và sửa đổi những mẫu còn lại.

Thực hành 16

3 phút ⌚



Các trường hợp vừa nêu có nét gì chung?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tôi có thể nói rằng trong cả ba trường hợp trên, những người liên quan đều đã hình thành một thói quen làm việc theo một kiểu nhất định mà không hề bận tâm lắm đến hậu quả.

- Hùng có thói quen huấn luyện theo một cách lặp đi lặp lại mà không hề suy nghĩ việc đó sẽ có ảnh hưởng như thế nào đến bản thân cũng như đến các học viên của anh ta. Anh ta làm việc cả ngày nhưng lại không thích thú với việc mình làm.
- Tâm có thói quen bị ám ảnh bởi công việc và bởi việc thuyết phục bản thân rằng không có anh là không xong việc mà không hề nghĩ xem việc đó sẽ gây ra hậu quả như thế nào cho bản thân anh và đội của anh. Cuộc sống của anh chỉ có công việc và công việc.
- Hồng có thói quen nghĩ rằng giấy tờ quan trọng hơn thông tin cô được phân công để thu thập. Cô đã bỏ ra quá nhiều thời gian cho những việc không cần thiết.

Thói quen có thể trở thành vật cản khi:

- nó dẫn chúng ta đến chỗ làm những việc không quan trọng đối với công việc của mình hoặc lãng phí thời gian;
- nó không giúp chúng ta đạt được mục tiêu của mình;
- nó không giúp chúng ta hòa hợp với những người mà ta cần làm việc với.

Bạn có thể thấy rằng đây là ba điểm chung. Nếu bạn đã có các ví dụ, hãy kiểm tra xem chúng có rơi vào một trong ba nhóm này hay không.

Nói tóm lại:

thói quen xấu có thể đưa đến việc sử dụng thời gian không hợp lý.

4.2 Thói quen hữu ích

- Đây là một thời điểm quan trọng đối với công ty Đại A. Công ty đang chuẩn bị khai trương một loạt sản phẩm mới với một thương hiệu mới. Để tạo một ấn tượng mạnh cho khách hàng một buổi lễ hoành tráng sẽ được tổ chức và cùng với nó là rất nhiều hoạt động rắc rộ khác.

Hoàng, phụ trách Bộ phận Marketing và Đối ngoại của công ty được chỉ định lo khâu tổ chức “dự án” này. Đây là một sự kiện quan trọng, nó quyết định sự thành công của sản phẩm và anh chỉ có 2 tháng để thực hiện.

Anh chỉ có một số trợ lý trong khi danh sách những việc cần làm thì dường như vô tận. Tuy nhiên, Hoàng đành phải chấp nhận một việc mà anh không thể tránh được đó là trở thành điểm trung tâm đầu mối của mọi hoạt động. Tất cả những người có liên quan tới việc tổ chức đều sẽ muốn gặp anh.

Từ kinh nghiệm trước đây, Hoàng biết được rằng, trong một tình huống như thế này, công việc tổ chức và phối hợp sẽ có xu hướng chiếm rất nhiều thời gian của anh. Anh cũng biết rằng điều quan trọng là anh phải nắm được sự tiến triển của “bức tranh toàn cảnh”- tức là kế hoạch tổng thể của toàn bộ các công việc. Vì thế anh đã đặt ra cho mình một thói quen.

- 1 Anh sẽ gặp cả nhóm thực hiện vào lúc 8 giờ mỗi sáng, thời điểm ít bị làm phiền nhất.
- 2 Những cuộc điện thoại đến và đi được thực hiện trong thời khoảng từ 9 giờ đến 11 giờ sáng và từ 4 giờ chiều trở đi.

- 3 Những cuộc gặp trực tiếp và những cuộc viếng thăm các điểm tổ chức các hoạt động được xếp vào buổi chiều. Hoàng cố gắng giải quyết xong các việc này trước 4 giờ chiều.
- 4 Anh thông báo rõ cho mọi người rằng từ 11 đến 12 giờ mỗi ngày anh sẽ không tiếp ai. Trong thời khoảng đó, Hoàng đóng cửa văn phòng, đặt máy trả lời điện thoại tự động và gắn trên cửa một tấm bảng: “Tôi chỉ tiếp khách sau 12 giờ.” Máy trả lời điện thoại tự động thì trả lời như sau: “Tôi là Hoàng. Cảm ơn bạn đã gọi điện tới. Nếu muốn liên lạc với tôi, tốt nhất là nên gửi fax hay thư điện tử. Số fax của tôi là..... và địa chỉ hộp thư điện tử của tôi là.....”

Trong “một tiếng đồng hồ yên tĩnh” đó đơn giản là Hoàng chỉ tập trung suy nghĩ và lập kế hoạch. Anh kiểm chế việc gọi điện thoại và cố xem xét dự án từ những góc nhìn khác nhau.

Thực hành 17

3 phút ⌚



Hoàng đã có thói quen làm việc theo một thông lệ và tập trung vào việc lên kế hoạch vào một giờ nhất định trong ngày. Hãy viết lại hai cách trong đó một thói quen hay một thông lệ tương tự có thể giúp ích cho những ai bận rộn.

.....

.....

Khi chúng ta hình thành được một thói quen làm một số việc nhất định vào một thời gian nhất định, những người khác sẽ tôn trọng hành vi đó từ chúng ta và vì thế quen với cách ứng xử của **chúng ta**.

Trong trường hợp này, Hoàng cũng bảo đảm dành ra mỗi ngày một khoảng thời gian cho việc lập kế hoạch.

Mặc dù Hoàng có những thói quen định sẵn, anh không phải là loại người kém linh động. Anh chỉ sử dụng kinh nghiệm bản thân ở góc độ có lợi nhất, vì anh biết rằng với việc tạo ra một phong cách làm việc hàng ngày, anh có nhiều khả năng đạt được các mục tiêu của mình hơn. Anh tuyên bố rằng: “Tôi muốn kiểm soát thời gian của mình; tôi không muốn bị vùi đầu bởi vô số các sự kiện hay bị bất kỳ ai sai khiến.”

B

Câu chuyện của Hoàng là một minh chứng cho sự thật là:
những thói quen tốt có thể giúp người ta sử dụng thời gian hữu hiệu.

Chúng ta đã thấy thói quen có thể là giúp ích hoặc không giúp ích cho việc quản lý thời gian. Sẽ rất có lợi cho bạn nếu bạn xem xét lại những việc bạn làm theo thói quen và hỏi bản thân ba câu hỏi sau:

- Thói quen này giúp tôi đạt được mục tiêu gì?
- Nó đã giúp tôi việc hoàn thành công việc của mình như thế nào?
- Thói quen đó hòa hợp như thế nào với những người luôn đặt ra đòi hỏi trên quỹ thời gian của tôi?

Thực hành 18

15 phút ⌚



Hãy viết lại tất cả các hoạt động của một ngày làm việc tiêu biểu mà bạn làm thường xuyên hoặc làm theo thói quen. Bạn có thể viết lại theo trí nhớ hay từ những ghi chép về những điều bạn đã làm trong một ngày làm việc nào đó; nếu bạn chọn cách sau, chắc chắn sẽ tốn nhiều thời gian hơn để hoàn tất.

Hãy xác định xem mỗi hoạt động thường nhật của bạn là kết quả của những đòi hỏi hay là kết quả của quyết định do bạn đưa ra. Sau đó trả lời câu hỏi: “Thói quen này giúp tôi đạt được mục tiêu gì?” Cuối cùng, xem xét liệu mỗi hoạt động theo thói quen có ích lợi gì trong việc giúp bạn hoàn thành công việc.

Thời gian bắt đầu	Đòi hỏi / Quyết định của tôi?	Hoạt động công việc theo thói quen	Giúp tôi đạt được mục tiêu về:	Hữu ích? CÓ/ KHÔNG

Hầu hết chúng ta đều làm nhiều việc theo thói quen mà không hề suy nghĩ xem tại sao chúng ta làm điều đó hoặc việc này có ích lợi gì hay không. Đôi khi cũng sẽ giúp ích nếu phân tích những việc chúng ta đã làm và suy nghĩ về cách thức tổ chức ngày làm việc của mình sao cho tốt hơn.

Một thói quen tốt là mỗi ngày nên dành thời gian để phân loại những ưu tiên của bạn.

5 Những ưu tiên

Điều gì làm cho một việc được xếp là loại ưu tiên? Có các loại ưu tiên nào?

Thực hành 19

2 phút ⌚



Khi một sự việc được mô tả như là “ưu tiên hàng đầu” thì điều đó có nghĩa là gì?

.....

.....

.....

.....

Khi bạn nghe nói tới cụm từ “ưu tiên hàng đầu”, điều đó có nghĩa là nhiệm vụ hay hành động đó đòi hỏi:

- rất khẩn cấp và cần phải được giải quyết ngay lập tức;
- rất quan trọng và cần phải được tập trung sự chú ý hay suy nghĩ cao;
- vừa quan trọng vừa khẩn cấp: cần được thực hiện ngay và thực hiện tốt;
- phải được thực hiện trước tiên trên tất cả những việc khác.

Hãy kiểm tra câu trả lời của bạn xem nó có rơi vào một trong những điều này không.

Bạn có thể thấy rằng trong phần trả lời tôi dùng từ “khẩn cấp” và “quan trọng”. Bây giờ chúng ta hãy cùng xem xét sự khác nhau giữa hai từ này.

Thực hành 20

3 phút ⌚

B



Hai từ nêu trên có nghĩa là gì? Hãy viết định nghĩa của riêng bạn về hai từ này.

Một việc được coi là **khẩn cấp** khi:

.....

.....

.....

Một việc được coi là **quan trọng** khi:

.....

.....

.....

Hai điều này thật dễ bị lẫn lộn, mặc dù ý nghĩa của chúng khá khác nhau.

5.1 Tính khẩn cấp

Một việc được coi là **khẩn cấp** khi nó đòi hỏi sự chú ý ngay lập tức.

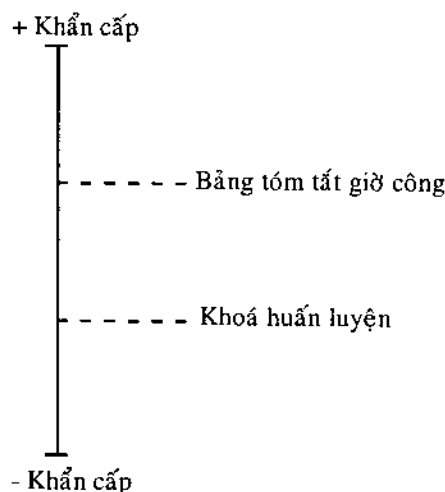
Chúng ta có thể nói về những công việc khẩn cấp hay ít khẩn cấp hơn. Khi một việc phải hoàn thành vào một thời điểm nhất định, khi thời hạn cuối cùng đến gần nó sẽ trở nên khẩn cấp hơn.

Khi thời gian trôi đi thì vấn đề khẩn cấp sẽ trở nên khẩn cấp hơn.

Giả sử Linh, đội trưởng có hai nhiệm vụ:

- bảng tóm tắt giờ công hàng tuần cho các thành viên trong đội của cô để cấp trên của cô có thể xem xét chúng vào ngày Thứ Hai tới;
- lên kế hoạch cho một khoá huấn luyện mới vào tháng sau.

Dù cho hai nhiệm vụ này có quan trọng đến đâu, bảng tóm tắt giờ công vẫn khẩn cấp hơn bởi vì thời hạn cuối cùng gần kề hơn. Chúng ta có thể biểu diễn việc này trên một trục thẳng đứng như sau:



Khi thời gian trôi đi, cả hai nhiệm vụ sẽ có xu hướng trở nên khẩn cấp hơn và cần được chuyển dần lên phía trên của trục.

5.2 Tâm quan trọng

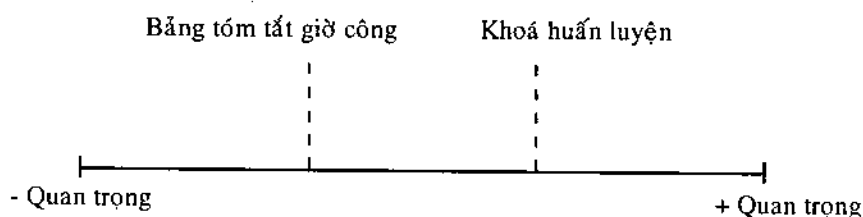
Một việc được coi là **quan trọng** khi nó có một ý nghĩa lớn hoặc sẽ gây ra một kết quả/hậu quả đáng kể.

Bạn có thấy rằng định nghĩa này không hề đề cập đến thời gian.

Mức độ quan trọng của một vấn đề không bị ảnh hưởng bởi việc thời gian trôi đi.

Quay trở lại ví dụ về hai nhiệm vụ của Linh, bảng tóm tắt giờ công là tương đối không quan trọng, dù là khẩn cấp hơn. Khoá huấn luyện là rất quan trọng, mặc dù không khẩn cấp một tí nào.

Chúng ta có thể sử dụng một trục ngang để thể hiện lên hai điều này.



Thực hành 21

5 phút ⌚

B



Hãy viết ra ba công việc bạn biết phải thực hiện trong tuần tới:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Xếp các việc này theo thứ tự mức độ khẩn cấp:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Bây giờ hãy xếp chúng theo mức độ quan trọng:

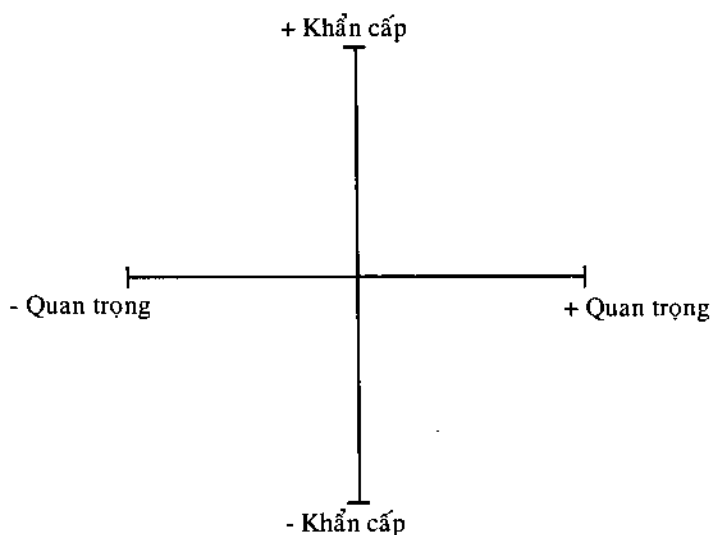
- 1.....
- 2.....
- 3.....

Sẽ rất ngạc nhiên nếu thứ tự ở cả hai trường hợp đều giống nhau. Thông thường thứ tự sẽ khác nhau khi sắp xếp theo mức độ khẩn cấp và quan trọng.

6 Đồ thị quản lý thời gian

Nếu chúng ta kết hợp hai trục quan trọng và khẩn cấp, chúng ta sẽ có một đồ thị như sau:

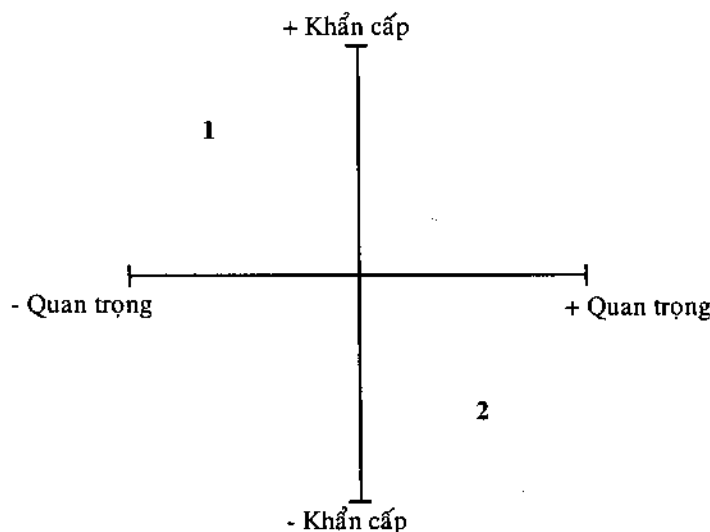




Đây là đồ thị quản lý thời gian.

Bây giờ chúng ta đã có thể chính xác hơn về mặt ý nghĩa khi dùng từ “ưu tiên”. Chúng ta có thể trình bày trên đồ thị tọa độ này hai nhiệm vụ mà Linh đang xem xét - bảng tóm tắt giờ công và khoá huấn luyện.

Trong hình vẽ kế tiếp, bảng tóm tắt giờ công được đánh dấu là “1” và khoá huấn luyện là “2”.



Thực hành 22

3 phút ⌚



Đồ thị quản lý thời gian giúp ích cho chúng ta như thế nào? Chúng ta đạt được gì qua việc xem xét hai nhiệm vụ theo cách này? Hãy ghi lại hai ý kiến của bạn vào chỗ trống dưới đây.

.....

.....

.....

.....

Chúng ta được biết rằng:

- bảng tóm tắt giờ công thì khẩn cấp hơn là khoá huấn luyện, vì thế nó cần được hoàn tất sớm hơn;
- khoá huấn luyện thì quan trọng hơn là bảng tóm tắt giờ công, vì vậy nó cần được sự quan tâm để ý hay suy nghĩ nhiều hơn;

Nếu chỉ có thể giải quyết một trong hai việc này, nên chọn việc nào quan trọng hơn trừ khi việc khẩn cấp hơn rất gần tới hạn chót.

Đồ thị quản lý thời gian là một cách rất hữu ích để xem xét những đòi hỏi được đặt ra cho thời gian của bạn. Sử dụng một đồ thị như thế này giúp bạn xem xét mức độ quan trọng và khẩn cấp tương đối giữa các nhiệm vụ.

Bạn cần thực tập một chút để có thể học cách phân biệt giữa sự quan trọng và sự khẩn cấp.

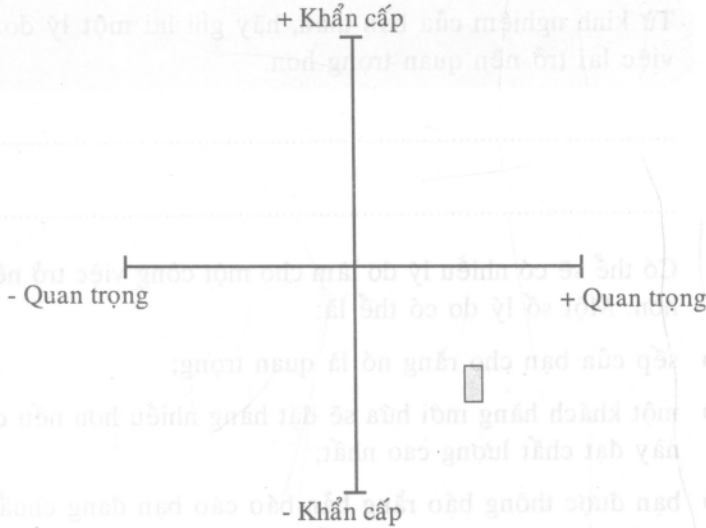
Thực hành 23

3 phút ⌚



Một công việc nằm trên bàn làm việc của bạn đã được một tuần. Khi việc đó mới xuất hiện bạn quyết định để nó vào điểm đầu tiên của đồ thị dưới đây. Bạn có nhiều việc khác quan trọng hơn phải làm và vì vậy việc này mãi vẫn chưa được thực hiện. Bây giờ công việc này phải được hoàn tất trước giờ ăn trưa. Bạn sẽ thể hiện đường tiến triển của công việc này trên đồ thị như thế nào?

B



Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án một số bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

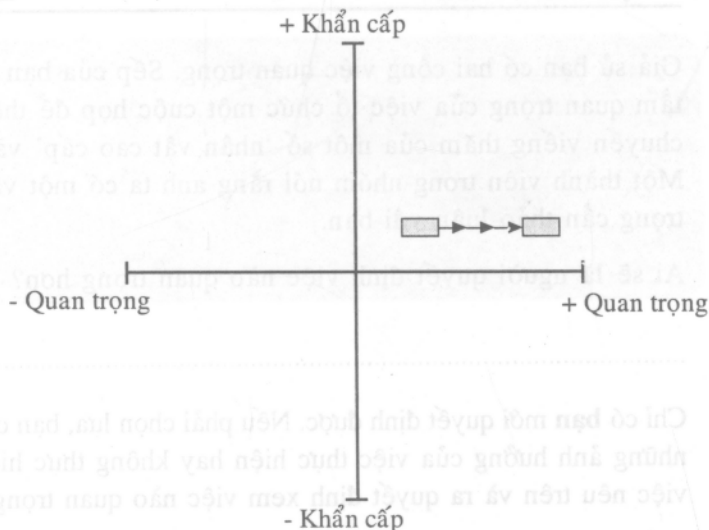
Thực hành 24

3 phút ⌚



Điều gì làm cho một việc trở nên quan trọng hơn?

Đây lại một lần nữa là đồ thị quản lý thời gian, với một công việc được thêm vào và di chuyển về phía phải của đồ thị.



B

Từ kinh nghiệm của bản thân, hãy ghi lại **một** lý do tại sao một việc lại trở nên quan trọng hơn.

Có thể sẽ có nhiều lý do làm cho một công việc trở nên quan trọng hơn. Một số lý do có thể là:

- sếp của bạn cho rằng nó là quan trọng;
- một khách hàng mới hứa sẽ đặt hàng nhiều hơn nếu công việc lần này đạt chất lượng cao nhất;
- bạn được thông báo rằng bản báo cáo bạn đang chuẩn bị sẽ được trình bày trước ban giám đốc;
- nếu dự án thành công, nhóm của bạn sẽ nhận được một phần thưởng đặc biệt.

Một công việc sẽ thay đổi mức độ quan trọng nếu như các ảnh hưởng hoặc kết quả của nó thay đổi.

Nhưng ai sẽ là người quyết định một nhiệm vụ nào đó quan trọng đến mức nào?

Thực hành 25

2 phút ⌚



Giả sử bạn có hai công việc quan trọng. Sếp của bạn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tổ chức một cuộc họp để thông báo về chuyến viếng thăm của một số 'nhân vật cao cấp' vào tuần tới. Một thành viên trong nhóm nói rằng anh ta có một vấn đề quan trọng cần thảo luận với bạn.

Ai sẽ là người quyết định việc nào quan trọng hơn?

Chỉ có **bạn** mới quyết định được. Nếu phải chọn lựa, bạn cần ước lượng những ảnh hưởng của việc thực hiện hay không thực hiện mỗi công việc nêu trên và ra quyết định xem việc nào quan trọng hơn.

Điều này xảy ra với tất cả những việc bạn làm.

Chỉ có bạn mới có thể quyết định cách đáp ứng lại những đòi hỏi đặt ra cho quỹ thời gian của bạn như thế nào.

Lẽ dĩ nhiên, điều này không có nghĩa là bạn có thể phớt lờ những người khác.

Thực hành 26

3 phút ⌚



Bạn đã lên kế hoạch dành ra một ít thời gian của ngày hôm nay để huấn luyện hai thành viên mới trong nhóm của bạn. Cấp trên trực tiếp yêu cầu bạn làm một việc khác mà bạn lại cho là việc này ít quan trọng hơn. Một lần nữa, đó là quyết định của chính bạn, nhưng bạn cũng lại muốn tính đến đòi hỏi mà cấp trên trực tiếp của bạn đưa ra - bạn có thể sẽ không được quý mến nữa nếu bạn bỏ qua việc này! Đừng vội nghĩ sâu xa đến những kết cục có thể xảy ra, hãy ghi ra ba phương án hành động có khả năng bạn sẽ chọn để thực hiện.

.....

.....

.....

.....

.....

Trong Bài Thực hành vừa rồi, cụm từ các **phương án** được sử dụng. Việc này chỉ ra rằng cần phải ra một **quyết định** - quyết định của chính bạn.

(Hãy nhớ đến KOALA: thông tin - mục tiêu - phương án - đánh giá và lựa chọn - hành động)

Tất cả những phương án dưới đây đều là có thể:

- Nói với cấp trên trực tiếp của bạn rằng bạn không có thời gian - rằng việc huấn luyện là quan trọng và cần gấp.
- Thảo luận với cấp trên trực tiếp của bạn các kế hoạch của bạn đối với công tác huấn luyện và chỉ ra những ảnh hưởng nếu nó bị trì hoãn.
- Báo cho cấp trên trực tiếp của bạn biết lý do vì sao bạn nghĩ rằng công tác huấn luyện quan trọng hơn, nhưng nếu cấp trên của bạn cương quyết nói

rằng công việc kia cần phải thực hiện xong trong ngày hôm nay hãy thỏa thuận với ông/bà ấy về khoảng thời gian nhất định cho phép bạn có thể thực hiện công tác huấn luyện mà không bị làm phiền.

- Đồng ý với đòi hỏi của cấp trên mà không cần thảo luận.
- Đồng ý với đòi hỏi của cấp trên vào lúc đó, nhưng sắp xếp việc gặp ông/bà ta sau này để thảo luận về những ưu tiên.

Bạn có thể nghĩ đến những phương án hành động khác nữa. Sau khi đã ghi ra các phương án có thể, bạn phải quyết định. Điều bạn lựa chọn sẽ tùy thuộc vào kiến thức mà bạn có – trong những tình huống cụ thể, phản ứng có thể có của cấp trên trực tiếp của bạn và những điều tương tự như thế - và cả những điều bạn muốn đạt được. Bạn phải đánh giá và lựa chọn, cố gắng xác định xem những ảnh hưởng mà mỗi phương án hành động có thể gây ra là gì.



Rất nhiều doanh nghiệp ngày nay nhận ra được lợi ích của việc cho phép các cá nhân và nhóm tự do trong việc quyết định cách sắp xếp công việc và thời gian của họ. Thuật ngữ thường được sử dụng cho cách quản lý này là: **trao quyền**.

Làm việc trong một doanh nghiệp có nghĩa là bạn phải quan tâm đến những người khác và góp một phần vào việc đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Thường thì các phương án hành động của bạn sẽ bị hạn chế bởi việc này. Bạn sẽ không dễ ra được quyết định về cách sử dụng thời gian của bạn mà không làm ảnh hưởng đến những người khác; đôi khi thật khó tránh được việc tạo ra một vấn đề rắc rối mới cho bản thân vì chuyện này. Nhưng điều đó không có nghĩa là bạn có thể cho phép mọi người kiểm soát thời gian của bạn bằng cách thay bạn trong việc ra các quyết định của bạn.

Nếu cấp trên hay một khách hàng đưa ra một yêu cầu hay một đòi hỏi, bạn có thể có cảm giác rằng bạn không có sự chọn lựa nào hết ngoài việc thực hiện nó. Tuy nhiên, thật ra bạn luôn có những chọn lựa. Vấn đề luôn đặt ra là sự chọn lựa nào tốt nhất khi tính đến cả mục tiêu của bản thân bạn cũng như của doanh nghiệp? Có một sự khác biệt rất lớn về thái độ, giữa việc bạn mù quáng làm việc bạn được bảo phải làm hay được đòi hỏi phải làm và việc tự ra quyết định sau khi đã xem xét tất cả các yếu tố. Bạn là một nhà quản lý: việc bạn kiểm soát việc ra quyết định nên làm gì với thời gian của bạn là rất quan trọng vì lợi ích của bản thân bạn và doanh nghiệp của bạn.

Chúng ta sẽ có nhiều điều để nói hơn về việc này trong phần kế tiếp.

7 Những ô phần tư của đồ thị quản lý thời gian

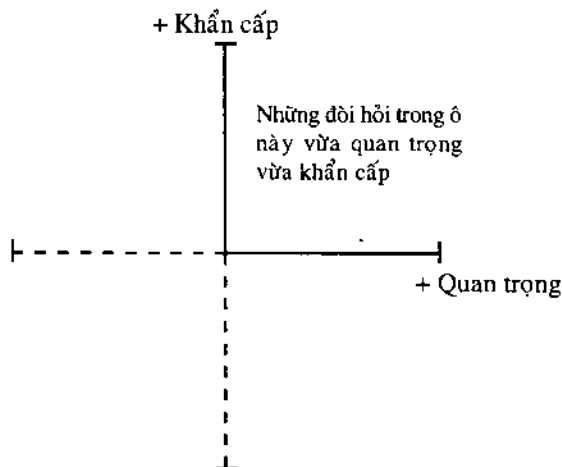
Như bạn đã biết, đồ thị quản lý thời gian được tạo nên bởi bốn hình vuông; còn có tên gọi khác là ô phần tư. Để tiện theo dõi chúng ta hãy liên tưởng đồ thị này với một chiếc đồng hồ. Từ đây bốn ô phần tư được đặt tên như sau: Ô 0 - 3 giờ, Ô 3 - 6 giờ, Ô 6 - 9 giờ và Ô 9 - 12 giờ.

B

Bằng việc thể hiện các nhiệm vụ vào một ô phần tư bất kỳ, chúng ta đang phân loại chúng. Việc này sẽ giúp chúng ta làm rõ những mối nguy hiểm hay rủi ro nhất định nếu một công việc nào đó không được thực hiện.

Chúng ta lần lượt xem xét từng ô phần tư một và xác định các hiểm họa.

7.1 Ô 0 - 3 giờ



Các nhiệm vụ nằm trong ô này đều được thực hiện trọn vẹn. Hiểm họa ở đây là:

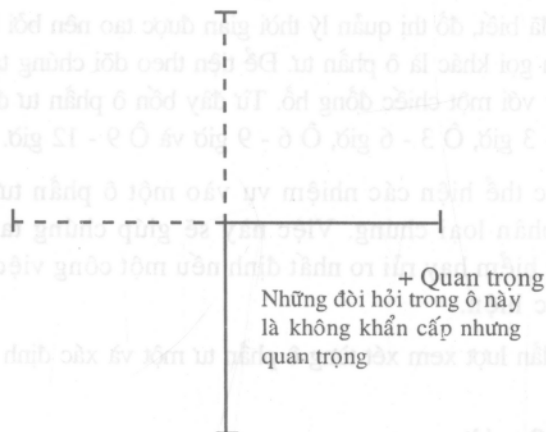
các nhiệm vụ thuộc loại vừa khẩn cấp vừa quan trọng có thể không được thực hiện tốt.

Lý do là vì chúng được thực hiện trong sự vội vã vì đã gần đến ngày hết hạn. Vì thế có thể chúng không nhận được đủ thời gian và sự quan tâm cần có.

Ô 0 - 3 giờ này còn được gọi là **ô ưu tiên hàng đầu**. Đôi khi có một ranh giới mong manh giữa ưu tiên hàng đầu và một khủng hoảng thật sự.

7.2 Ô 3 – 6 giờ

B



- Khẩn cấp

Có hai loại nhiệm vụ trong ô này:

- các nhiệm vụ có thời hạn phải hoàn thành còn khá xa trong tương lai;
- các nhiệm vụ hoàn toàn không có thời hạn cuối cùng.

Thực hành 27

3 phút ⌚



Bạn hãy nghĩ xem đâu là rủi ro chính yếu cho những nhiệm vụ kiểu này?

.....

.....

.....

.....

Nguy hiểm đối với các nhiệm vụ trong ô vuông này là việc chúng có thể không bao giờ được thực hiện.

Các nhiệm vụ không khẩn cấp có thể sẽ không bao giờ được thực hiện.

Nếu các hành động không diễn ra, các nhiệm vụ trong ô này, loại có hạn cuối cùng, sẽ tiến dần lên ô ưu tiên hàng đầu.

Những người bị nản lòng do các công việc lặp đi lặp lại thường có nhiều nhiệm vụ rơi vào phía dưới thấp của ô này, hầu hết các việc này đều không có hạn chót và nhiều việc trong số đó sẽ chẳng bao giờ được họ thực hiện.

Những nhà quản lý có kỹ năng quản lý thời gian thường dành nhiều thời gian để giải quyết các việc trong ô này.

Thực hành 28

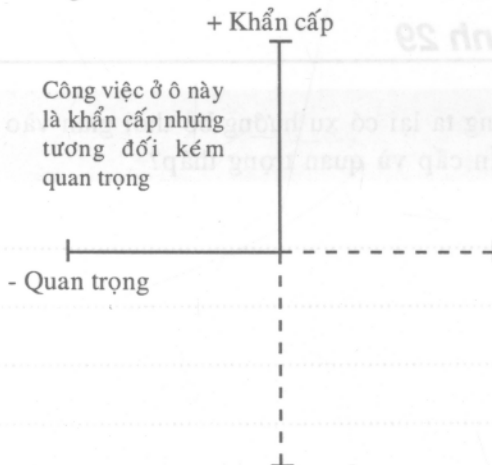
2 phút ⌚



Bạn hãy nghĩ tại sao lại có chuyện như thế? Loại nhiệm vụ nào có thể là rất quan trọng nhưng lại không khẩn cấp?

Loại nhiệm vụ có xu hướng rất quan trọng nhưng lại không khẩn cấp là những nhiệm vụ thuộc dạng lập kế hoạch hay nhiệm vụ dài hạn hơn. Đó là lý do tại sao các nhà quản lý có kỹ năng quản lý thời gian tốt dành khá nhiều thời gian vào đây. Chúng ta có thể gọi ô này là **ô lập kế hoạch**.

7.3 Ô 9 – 12 giờ

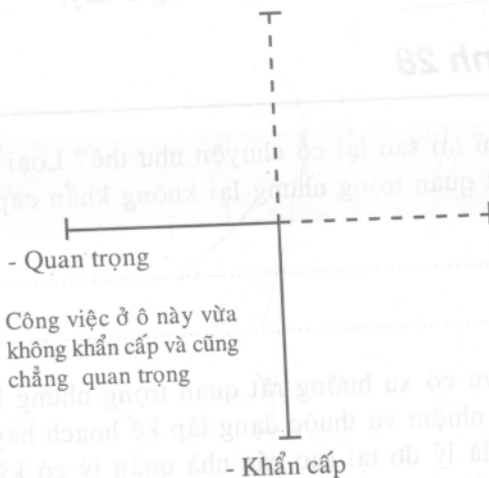


Công việc ở ô này có xu hướng được thực hiện vì chúng là khẩn cấp. Mối nguy hiểm ở đây là:

quá nhiều thời gian có thể sẽ được bỏ ra cho những việc là tuy khẩn cấp nhưng lại không quan trọng.

Đây là lúc chúng ta nên dành nhiều thời gian cho những việc quan trọng hơn. Những đòi hỏi trong ô này cần được giải quyết nhanh chóng. Một tên gọi hay cho ô vuông này là **ô nhanh và đơn giản**.

7.4 Ô 6 – 9 giờ



Hiểm họa ở đây là việc chúng ta lại bỏ thời gian để làm những việc này.

Thực hành 29

3 phút ⌚



Tại sao chúng ta lại có xu hướng bỏ thời gian vào những việc có mức độ khẩn cấp và quan trọng thấp?

.....

.....

.....

.....

Nói chung, những việc này được thực hiện vì chúng dễ. Chúng ta có thể bỏ thời gian vào những việc này đơn giản chỉ vì chúng thật dễ hay có thể là bởi vì chúng thú vị hơn những việc chúng ta biết chúng ta cần làm.

Trước khi một nhiệm vụ trong ô vuông này trở nên khẩn cấp, chúng ta chỉ lãng phí thời gian nếu bạn tâm về việc đó. Đây là lý do tại sao chúng ta gọi ô phần tư phía dưới bên trái là ô lãng phí.

Nếu một nhiệm vụ là không quan trọng và cũng không khẩn cấp, bạn có nên thực hiện nó hay không?

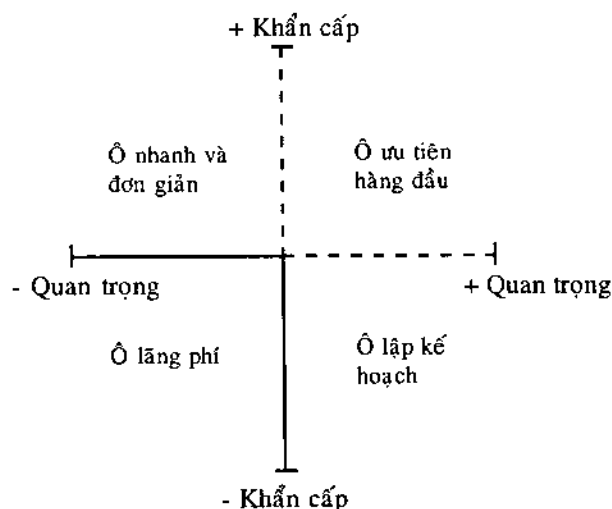
B

Lẽ dĩ nhiên, nó tùy thuộc vào cách mà bạn phân loại các hoạt động của bản thân và vẽ chúng ra trên đồ thị. Ví dụ như bạn có thể có một vài nhiệm vụ mà bạn cho là không đáng để ghi vào ô lập kế hoạch, bởi vì chúng không quan trọng lắm như việc dọn dẹp bàn làm việc hay gỡ những thông báo cũ ra khỏi bảng thông báo. Dù gì đi nữa thì đây là những việc cần được thực hiện và không hề là một sự lãng phí thời gian.

Như bạn đã có thể nhận thấy, những tên gọi cho mỗi ô phần tư chỉ nhằm chỉ ra đại loại những công việc thường được đặt trong ô đó.

7.5 Đồ thị hoàn chỉnh

Đưa thêm các tên mới vào, đồ thị của chúng ta bây giờ trông giống như thế này:



Thực hành 30

15 phút ⌚



Trong Bài Thực hành 21, chắc bạn đã ghi ra ba công việc theo mức độ quan trọng và khẩn cấp. Bây giờ bạn hãy thử suy nghĩ thêm về khối lượng công việc mà bạn chưa thực hiện được và ghi lại **tối đa 10** nhiệm vụ mà bạn nghĩ rằng bạn phải đảm đương trong thời gian tới. Thay vì đơn giản chỉ ghi chúng ra, hãy xếp chúng vào những ô phần tư khác nhau của đồ thị quản lý thời gian.

Các việc này phải thực hiện được nhanh và đơn giản.	Các việc này đã trở nên ưu tiên hàng đầu.
.....	
.....	
Các việc ở đây về mức độ quan trọng lẫn khẩn cấp đều thấp.	Đây là các công việc dạng lập kế hoạch.
.....	
.....	

Hãy tự đánh giá 2

10 phút ⌚



1 Kể ra các giai đoạn của quá trình ra quyết định?

(K) T _____

(O) M _____

(A) Phương án

(L) Đ _____

(A) H _____

2 Điền vào các chỗ trống của những câu bên dưới bằng những từ hay cụm từ thích hợp được chọn ra từ danh sách bên dưới.

a Sử dụng thời gian không hiệu quả có thể là 'do _____
xấu; thói quen tốt có thể giúp mọi người _____

b Có một _____ đó là các nhiệm vụ _____
có thể chiếm rất nhiều thời gian của bạn.

c Nếu các _____ của một nhiệm vụ thay
đổi, mức độ quan trọng của nó sẽ _____.

- d Chỉ có bạn mới có thể _____ cách _____
_____ đối với thời gian của bạn.
- e Bạn sẽ không _____ nếu bạn chỉ lo đáp ứng
các đòi hỏi của những người khác.
- f Nếu một nhiệm vụ _____, có thể nó sẽ không
bao giờ được thực hiện.
- g Câu hỏi: bạn có nên sử dụng _____ của mình cho
những nhiệm vụ _____ hay
không?
- h _____ hợp lý nhất cho _____ tùy
thuộc vào việc có được những _____ tốt nhất có thể.
- i Hiểm họa là các nhiệm vụ _____
có thể không được thực hiện với chất lượng cao.
- j _____ không có ảnh hưởng gì
đến mức độ quan trọng của sự việc.

‘ẢNH HƯỞNG HAY KẾT QUẢ’ - ‘MỘT QUYẾT ĐỊNH’ - ‘HIỂM
HỌA’ - ‘THAY ĐỔI’ - ‘VỪA QUAN TRỌNG VỪA KHẨN CẤP’ -
‘THÔNG TIN’ - ‘ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU’ - ‘KHI THỜI GIAN TRÔI
ĐI’ - ‘KHÔNG KHẨN CẤP’ - ‘KHÔNG KHẨN CẤP VÀ KHÔNG
QUAN TRỌNG’ - ‘THÓI QUEN’ - ‘SỬ DỤNG THỜI GIAN TỐT
HƠN’ - ‘KHẨN CẤP NHƯNG KHÔNG QUAN TRỌNG’ - ‘THỜI
ĐIỂM’ - ‘THỜI GIAN’ - ‘ĐÁP ỨNG CÁC ĐÒI HỎI’ - ‘QUYẾT ĐỊNH’

- 3 Bốn ô phần tư của một đồ thị quản lý thời gian có thể đặt tên như sau:

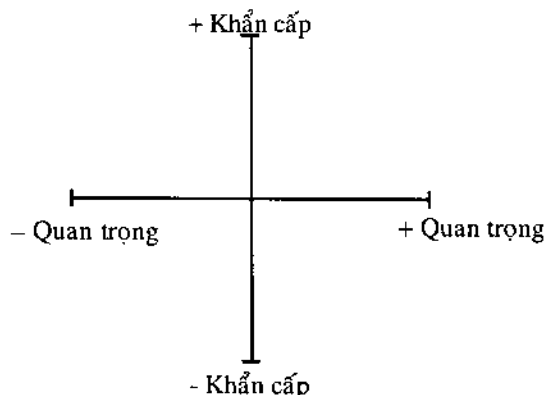
Ô ƯU TIÊN HÀNG ĐẦU

Ô LÃNG PHÍ

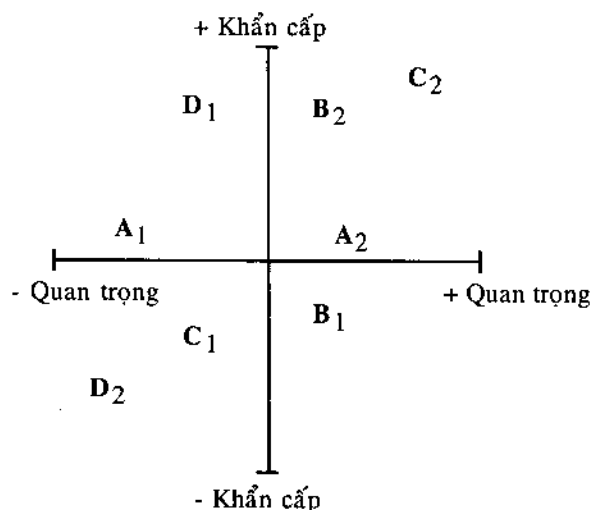
Ô NHANH VÀ ĐƠN GIẢN

Ô LẬP KẾ HOẠCH

Đặt các tên này vào những ô phần tư bên dưới cho thật đúng.



- 4 Trong đồ thị dưới đây, có bốn công việc được thể hiện. Đầu tiên chúng được đặt vào các vị trí A1, B1, C1 và D1 trên đồ thị. Sau đó, chúng di chuyển tới các vị trí mới được đặt tên là A2, B2, C2 và D2.



Bạn hãy nói xem việc nào trong bốn công việc này là phù hợp nhất với sự mô tả trong từng trường hợp dưới đây:

- Một công việc đang tiến gần đến thời hạn cuối cùng. A/B/C/D.
- Một công việc đột nhiên trở nên quan trọng hơn vì một quyết định của ban quản lý. A/B/C/D.
- Một công việc chưa bao giờ được coi là rất quan trọng, nhưng bây giờ chẳng đáng thực hiện việc này vì có sự thay đổi trong thứ tự ưu tiên. A/B/C/D.
- Một công việc đã tăng cả hai mức độ khẩn cấp lẫn quan trọng một cách ngoạn mục. A/B/C/D.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án một số bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

8 Tóm tắt



B

- Các giai đoạn của quá trình ra quyết định được đặt tên là:
 - (K) Thông tin
 - (O) Mục tiêu
 - (A) Phương án
 - (L) Đánh giá và lựa chọn
 - (A) Hành động
- Để đạt được đúng thời điểm, bạn phải căn cứ quyết định của bạn vào những thông tin tốt nhất bạn có thể thu thập.
- Không thể nào đạt được các mục tiêu nếu chỉ đơn giản đáp ứng các đòi hỏi do người khác đặt ra.
- Thói quen xấu có thể đưa đến việc sử dụng thời gian không hợp lý; thói quen tốt giúp người ta sử dụng thời gian một cách có hiệu quả.
- Một công việc **khẩn cấp** khi nó đòi hỏi sự chú ý ngay lập tức; một công việc khẩn cấp sẽ trở nên khẩn cấp hơn khi thời gian trôi đi.
- Một công việc **quan trọng** khi nó có một ý nghĩa lớn hay sẽ gây một kết quả/hậu quả đáng kể; mức độ quan trọng của công việc không bị ảnh hưởng bởi sự trôi đi của thời gian.
- Một công việc sẽ thay đổi mức độ quan trọng nếu như các ảnh hưởng hay kết cục của nó thay đổi.
- Chỉ có bạn mới có thể quyết định cách đáp ứng những đòi hỏi đặt ra cho quỹ thời gian của bạn.
- Các công việc vừa khẩn cấp vừa quan trọng có thể sẽ không được thực hiện tốt.
- Các công việc không khẩn cấp có thể sẽ không bao giờ được thực hiện.
- Có thể có khá nhiều thời gian được bỏ ra cho những việc khẩn cấp nhưng không quan trọng.
- Nếu một nhiệm vụ vừa không quan trọng vừa không khẩn cấp, bạn cần hỏi xem thực ra bạn có cần thực hiện chúng không.
- **Đồ thị quản lý thời gian** giúp quyết định các ưu tiên. Những tên gọi ngắn cho đồ thị quản lý này là: ô ưu tiên hàng đầu, ô lãng phí, ô nhanh và đơn giản và ô lập kế hoạch.

9 Suy ngẫm

B



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần C - Bắt thời gian phục vụ bạn

1 Dẫn nhập

- *Dẫn nhập*
- *Nhật ký thời gian*
- *Lập kế hoạch cho thời gian của bạn*
- *Lập danh mục*
- *Lập kế hoạch theo trình tự*
- *Phân bổ thời gian*
- *Lên lịch cho các nhiệm vụ của bạn*
- *Các kế hoạch được đề ra tốt nhất...*
- *Ứng phó với những điều không mong đợi*
- *Tóm tắt*
- *Suy nghĩ*

C

Có lẽ bạn thường phải “chạy đua với thời gian”. Tại sao không biến đổi thủ này thành đồng minh và buộc nó làm việc cho bạn?

Làm sao để thực hiện được việc này? Về nguyên tắc, việc này rất đơn giản: tất cả những gì bạn cần làm là tiên liệu trước và lập kế hoạch cho những điều bạn muốn làm trong tương lai. Sau đó, khi thời gian đi vào quỹ đạo đã định, nguồn lực quý giá này đã trở thành đồng minh của bạn và bạn có thể sử dụng nó theo cách mà bạn muốn.

Đúng là trong thực tế các kế hoạch hiếm khi tồn tại mà không bị thay đổi. Nhưng, như chúng ta sẽ thảo luận trong phần này, việc lập kế hoạch luôn là một việc quan trọng và hữu ích. Điều bạn cần làm là sẵn sàng điều chỉnh kế hoạch sao cho phù hợp với hoàn cảnh khi nó thay đổi.

Phần này sẽ được trình bày như sau. Chúng ta bắt đầu bằng việc thảo luận về nhật ký thời gian. Sau đó đi sâu tìm hiểu chi tiết về hệ thống danh mục. Tiếp đó là phần xem xét về những khó khăn không lường trước được khi lập kế hoạch - những chuyện xảy ra ngoài sự mong đợi - và cách giải quyết chúng.

2 Nhật ký thời gian

Cần nhớ rằng câu hỏi chủ yếu được đặt ra khi một kế hoạch bị đổ vỡ là: “Đây có phải là một sự lãng phí thời gian thường gặp không?” Để trả lời câu hỏi này chúng ta cần nắm chắc thực tế.

2.1 Nhật ký thời gian giản đơn

Nhật ký thời gian giản đơn chỉ là một tờ giấy trên đó bạn ghi lại mọi việc bạn làm trong ngày và khoảng thời gian bạn sử dụng để làm những việc đó.

Mỗi ngày bạn cần một tờ giấy mới. Loại nhật ký này cần ghi khá chi tiết và chính xác.

2.2 Nhật ký thời gian theo mẫu in sẵn

Có một số mẫu nhật ký thời gian phức tạp dưới dạng mẫu in sẵn. Mẫu dưới đây là một ví dụ. Nó bao gồm những khoảng trống để điền vào: kế hoạch hàng ngày, các hoạt động, mục đích của các hoạt động, thời gian dành cho từng hoạt động và chúng có được dự tính trước hay không. Nó cũng có chỗ dành để điền các thành quả, vấn đề cần giải quyết và các hành động đề xuất để giải quyết vấn đề (*xem mẫu ở trang bên*).

Thực hành 31

3 phút ⌚



Hãy dành vài phút để suy nghĩ về những thuận lợi của việc ghi chép nhật ký thời gian, sau đó hãy suy nghĩ về những khó khăn. Viết lại các ý tưởng của bạn vào khoảng trống dưới đây.

Những thuận lợi:

.....

.....

Những khó khăn:

.....

.....

Những thuận lợi có lẽ là bạn sẽ có được một bảng ghi chép chính xác về việc bạn đã sử dụng thời gian như thế nào. Việc này có thể giúp bạn:

- lập kế hoạch tốt hơn;
- nhận biết được thời gian còn bị lãng phí ở chỗ nào;
- trình bày với cấp trên về sự lãng phí thời gian, khối lượng công việc hoặc những vấn đề khác.

2.3 Nhật ký thời gian dành cho những mục đích riêng

Những nhật ký loại này được dùng cho các dự án hay các vấn đề cụ thể để theo dõi sự lãng phí thời gian hay hỗ trợ việc lập kế hoạch. Ví dụ bạn có thể giữ lại phần nhật ký để giải thích về lượng thời gian đã bị lãng phí vào một vấn đề cụ thể nào đó - như là máy in bị hỏng - hay cho một dự án riêng biệt như việc chuyển văn phòng đến nơi khác.

Do chúng không hoàn chỉnh như các loại nhật ký thời gian khác, nhật ký riêng biệt này dễ thực hiện hơn. Chúng có thể đưa ra những bằng chứng vô giá giúp hiểu được cách thức bạn đã sử dụng thời gian và cả trong việc giải thích điều này với những người khác.

Nhật ký rất hữu ích cho việc phân tích cách bạn đã sử dụng thời gian trong quá khứ. Nhưng nếu bạn muốn quyết định cách sử dụng thời gian trong tương lai, bạn cần sử dụng một hệ thống ghi chép khác.

3 Lập kế hoạch cho thời gian của bạn

Để có thể sử dụng thời gian của mình một cách tốt nhất bạn cần phải trù tính và lập kế hoạch trước. Hai trong số những công cụ căn bản mà một người quản lý thời gian giỏi phải có đó là:

- cuốn nhật ký;
- hệ thống danh mục.

Bạn có thể cần có một hoặc cả hai công cụ này. Chúng đặc biệt hữu ích nếu bạn đang thực hiện một việc trong khi lại có nhiều đòi hỏi khác nhau đối với quỹ thời gian của bạn.

Một vài biểu hiện rõ ràng cho việc quản lý thời gian tồi đó là việc nhớ các cuộc hẹn, không giữ lời hứa và đơn giản là các công việc chưa được hoàn tất. Nhật ký và hệ thống danh mục sẽ giúp bạn tránh được những điều tồi tệ này.

Cuốn nhật ký dành cho việc lập kế hoạch dài hạn: để ghi lại những cuộc hẹn và những cam kết cho một thời điểm nào đó trong tương lai. Tùy thuộc vào công việc cụ thể của bạn, bạn sẽ thấy một cuốn nhật ký như vậy có cần lắm hay không.

Hệ thống danh mục sẽ giúp bạn lập kế hoạch trên cơ sở từng tuần hay từng ngày. Tốt nhất là bạn nên tập thói quen lập một danh mục hàng ngày và vào một giờ nhất định. Đầu giờ buổi sáng hay cuối ca làm việc là những thời điểm rất phù hợp.

Tại sao bạn lại không thử nhỉ? Bạn cũng có thể đang ghi chép dưới dạng một nhật ký, nhưng còn hệ thống danh mục cần được giải thích tỷ mỉ hơn.

3.1 Hệ thống danh mục

Một hệ thống danh mục được lập bao gồm ba bước:

- Bước 1: Liệt kê ra một danh sách những công việc bạn muốn làm (ví dụ như cho ngày hôm đó).
- Bước 2: Quyết định xem bạn sẽ giải quyết công việc trong danh sách theo trình tự nào.
- Bước 3: Quyết định khoảng thời gian bạn sẽ dành cho mỗi công việc.

Trước khi chúng ta cùng xem xét cận kề các bước này, hãy xem ai sẽ là người được lợi nhiều nhất từ việc sử dụng hệ thống danh mục này.

Thực hành 32

3 phút ⌚



Những ai được lợi nhiều nhất từ việc sử dụng hệ thống danh mục?

.....

.....

.....

Dưới đây là một số người có thể thấy việc lập hệ thống danh mục là có ích; bạn có thể cũng nghĩ ra những nhóm người khác nữa.

- **Người phụ trách một nhóm chuyên thực hiện những việc chung,** nhóm sẽ giải quyết một số công việc khác nhau, sẽ thấy đặc biệt hữu ích. Nếu nhóm có xu hướng thực hiện cùng một loại công việc mỗi ngày thì việc lập kế hoạch sẽ ít hơn.
- **Những người phải giao tiếp với một nhóm đông người** như là một phần công việc của họ sẽ nhận thấy hệ thống danh mục này hữu ích. Danh mục có thể được dùng như một cách giúp nhắc nhở họ những việc phải làm với từng người.

- **Những người tham gia các dự án dài hạn** có thể thấy được lợi ích qua việc việc lập danh mục những việc kế tiếp cần làm.
- **Các nhà quản lý có trí nhớ kém** có thể sử dụng danh mục để nhắc họ nhớ những việc họ chưa làm xong.

C

4 Lập danh mục

Trong Bước 1, bạn ghi lại những điều bạn muốn làm trong một khoảng thời gian cụ thể nào đó.

Bạn có thể nghĩ rằng không cần thiết phải đưa ra danh mục những sự việc nhất định sẽ xảy ra - những việc bạn không thể can thiệp hay những việc bạn làm thường xuyên mỗi ngày. Nhưng khi lập kế hoạch bạn vẫn phải tính đến những việc này, vậy thì tốt nhất hãy cứ đưa luôn chúng vào danh mục của bạn. Tốt nhất là nên ghi lại tất cả những điều bạn có thể nghĩ tới.

5 Lập kế hoạch theo trình tự

Bước 2 của việc lập hệ thống danh mục là quyết định xem bạn sẽ giải quyết các điểm trong danh mục theo trình tự nào.

Điều đầu tiên cần làm là xác định các nhiệm vụ có thời hạn phải hoàn thành.

- Một số công việc có thể có một **thời hạn xác định** - có nghĩa là chúng phải được hoàn tất vào một thời điểm nhất định nào đó.
- Những việc khác có thể có một **thời hạn theo lẽ đương nhiên**, có nghĩa là chúng phải được hoàn tất trước khi một việc khác có thể được bắt đầu. Ví dụ, nếu bạn muốn một thành viên của nhóm mình thực hiện một công việc khác với công việc thường nhật, bạn phải thông báo cho người đó biết điều đó trước khi công việc bắt đầu.

Việc tiếp theo cần làm là lấy những việc còn lại trong danh mục - những việc không có hạn cuối cùng - và thể hiện chúng vào đồ thị quản lý thời gian.



Mẹo nhỏ: Hãy cố gắng không bố trí các công việc vào những thời điểm làm cho việc sắp lịch các công việc khác còn lại trở nên khó khăn (ví dụ, một cuộc họp vào giữa buổi sáng).

Thực hành 33

2 phút ⌚



Theo bạn, việc thể hiện các nhiệm vụ đã được lập kế hoạch trên đồ thị quản lý thời gian sẽ giúp ích như thế nào?

C

Việc thể hiện trên đồ thị quản lý thời gian các nhiệm vụ đã được lập kế hoạch sẽ giúp bạn quyết định mức độ quan trọng và khẩn cấp tương đối của chúng. Các quyết định này không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng phải được đưa ra.

Nếu chúng ta bỏ qua giai đoạn này, chúng ta có thể bị lôi cuốn vào ‘việc lao đầu vào thực hiện’ các việc trong danh mục mà không hề nghĩ xem cái gì là quan trọng hay khẩn cấp. Trong trường hợp này sẽ có khuynh hướng giải quyết các nhiệm vụ dễ dàng hay thú vị trước rồi mới đến các nhiệm vụ khó khăn hay phức tạp.

Dưới đây là một ví dụ:

- Hương, nhóm trưởng, lên danh sách vào cuối ngày làm việc tất cả những nhiệm vụ cô muốn hoàn thành trong ngày hôm sau. Bảng danh mục như sau (xem trang bên):

10	Dành ra một chút thời gian trong ngày để nói chuyện với Văn - cô thế phải gấp cô ấy hai lần mỗi lần nửa tiếng.	
9	Kiểm tra các giấy tờ liên quan đến đơn đặt hàng của Bình trước khi là hàng được xuất đi.	Phải được thực hiện trước khi là hàng được xuất đi.

(Cột cuối cùng sẽ được điền sau)

C

	Nhiệm vụ	Nhận định	Dự tính
1	Viết bảng báo cáo hàng tuần để đưa cho Tuấn trước 4h.	Phải thực hiện xong trước 4h.	
2	Nói chuyện với Cường về hợp đồng bán hàng cho công ty Whiteley và tìm hiểu chi tiết về hợp đồng này để toàn nhóm có thể chuẩn bị tinh thần bắt tay vào việc ngay đầu tuần tới.		
3	Gặp gỡ các nhóm trưởng lúc 2h30.	Thời gian ấn định là 2h30.	
4	Thông báo ngắn gọn cho cả nhóm biết về qui định trả lương mới của công ty.		
5	Phải báo cho Toàn biết hỏng hóc trên máy của anh ta.	Phải thực hiện trước 1h.	
6	Liên hệ với phòng nhân sự về thắc mắc của Hồng - việc này phải được thực hiện trước khi hết thời hạn làm bảng lương vào lúc 1h.	Phải làm việc này trước tiên.	
7	Gọi điện thoại cho Thiệp về buổi gặp của hội chơi cầu lông.		
8	Tiếp tục lập kế hoạch mới cho việc bố trí các phòng làm việc cùng với Vương và Ảnh.		
9	Kiểm tra các giấy tờ liên quan đến đơn đặt hàng của Bình trước khi lô hàng được xuất đi.	Phải được thực hiện trước khi lô hàng của Bình được xuất đi.	
10	Dành ra một chút thời gian trong ngày để nói chuyện với Vân - có thể phải gặp cô ấy hai lần, mỗi lần nửa tiếng.		

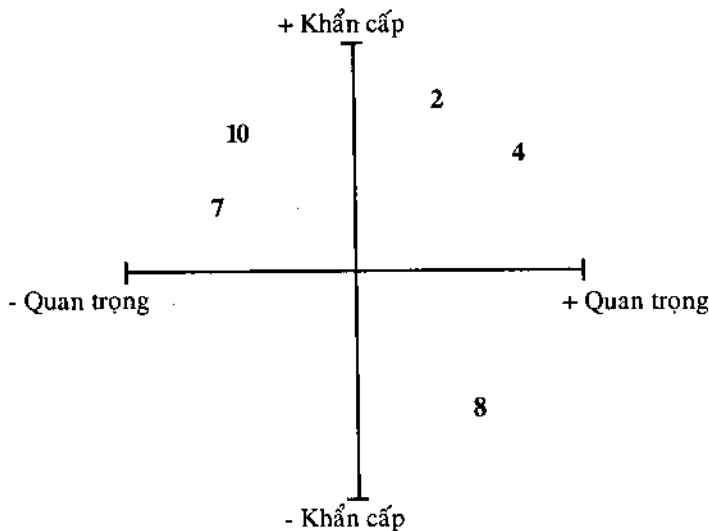
(Cột cuối cùng sẽ được điền sau)

Trong cột thứ ba Hương đã ghi ra công việc có thời hạn cuối cùng hay có một thời gian cố định phải hoàn thành. Chúng ta có thể sắp xếp chúng theo trình tự thời gian:

- 6 phải được thực hiện đầu tiên
- 5 phải được thực hiện trước 1h
- 3 phải gặp các nhóm trưởng lúc 2h30
- 1 phải được thực hiện xong trước 4h
- 9 phải được thực hiện trước khi lễ hàng của Bình xuất đi.

Từ đây, cô có thể thấy rằng việc cần làm đầu tiên trong buổi sáng là việc số 6: báo cho Toàn biết hỏng hóc trên máy của anh ấy. Các việc 5, 3, 1 và 9 cũng có thời gian cố định hay có hạn cuối cùng.

Đến bây giờ Hương mới thể hiện những việc còn lại vào sơ đồ quản lý thời gian:



Nhưng Hương vẫn cần có một số thông tin trước khi cô có thể lập ra thời gian biểu cho mọi việc. Cô ấy phải dự tính xem mỗi việc sẽ cần bao nhiêu thời gian.

6 Phân bổ thời gian

Bước 3 trong việc lập hệ thống danh mục là quyết định xem mỗi việc cần bao nhiêu thời gian.

Thực hành 34

3 phút ⌚



Khi lập ra danh sách những việc cần làm, bạn có nghĩ rằng tốt hơn chúng ta nên tính toán thời gian cần bỏ ra cho mỗi công việc **trước khi** chúng ta sắp xếp trình tự thực hiện chúng hay là ngược lại thì tốt hơn?

.....

.....

Chẳng có phương pháp nào sai cả. Sự thật là cả trình tự lẫn lượng thời gian cần bỏ ra đều cần được xem xét khi sử dụng kiểu lập hệ thống danh mục này.

Theo tôi đầu tiên bạn hãy nghĩ về trình tự, vì nó nhắc nhở bạn việc suy tính kỹ càng mức độ quan trọng của mỗi nhiệm vụ. Quyết định bạn đưa ra về mức độ quan trọng tùy thuộc vào mục tiêu bạn đặt ra trong đầu. Nhưng bạn cũng cần lưu ý lượng thời gian mỗi nhiệm vụ cần có trước khi ra quyết định cuối cùng về việc bạn sẽ làm gì.

Khi bạn đã làm xong phần lập kế hoạch, bạn sẽ có một danh mục những việc bạn muốn làm và lượng thời gian cần cho mỗi việc. Rất có thể bạn khám phá ra rằng theo tính toán của bạn, bạn cần đến mười bốn tiếng đồng hồ để thực hiện các công việc trong khi bạn chỉ có vắn vẹn tám tiếng đồng hồ cho một ngày làm việc! Nếu bạn ở vào trường hợp này ít nhất bạn cũng biết được rằng bạn không thể hoàn tất toàn bộ công việc nếu không có sự giúp đỡ của người khác.

Thực hành 35

3 phút ⌚



Giả sử bạn đang thực hiện một việc mà bạn nghĩ là sẽ mất hai tiếng đồng hồ để hoàn tất. Khi gần đến thời điểm đó, bạn lại nhận ra rằng công việc này sẽ cần **thêm** hai tiếng nữa để hoàn tất. Bạn sẽ làm gì trong trường hợp này? Viết một đề nghị vào khoảng trống dưới đây.

Điều bạn cần làm là xem xét xem việc nào quan trọng hơn: hoàn tất công việc đang làm hay cứ để nó đó và lo làm những việc khác như bạn đã lên kế hoạch.

Rất có thể bạn sẽ cảm thấy bức bối với việc phải bỏ dở đang một công việc nào đó. Nhưng bạn cũng nên nhớ rằng những việc khác sẽ không được thực hiện nếu cứ chăm chăm đi theo việc này. Có việc gì quan trọng hơn hay khẩn cấp hơn không? Có việc gì bạn có thể yêu cầu người khác làm thay được không?

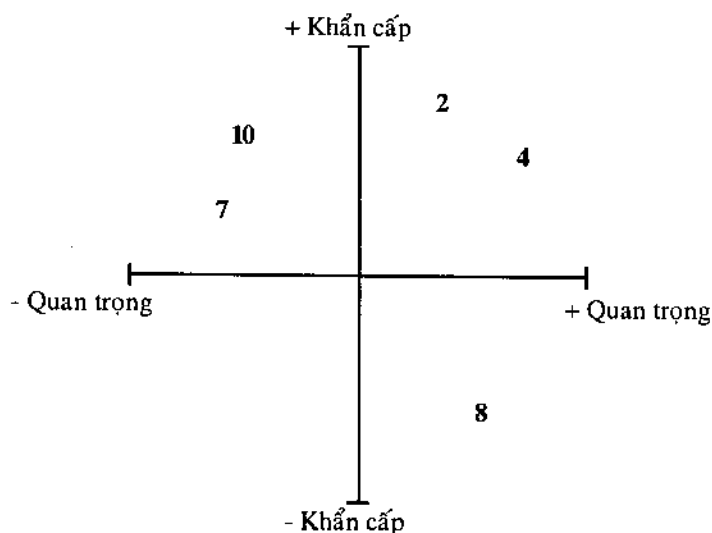
Bây giờ, hãy quay trở lại với danh sách công việc của Hương mà chúng ta đã xem qua trong phần trước.

Hương quay lại với danh mục của cô ấy và ước tính khoảng thời gian để thực hiện mỗi nhiệm vụ.

	Nhiệm vụ	Nhận định	Dự tính
1	Viết bảng báo cáo hàng tuần để đưa cho Tuấn trước 4h.	Phải thực hiện xong trước 4h.	
2	Nói chuyện với Cường về hợp đồng bán hàng cho công ty Whiteley và tìm hiểu chi tiết về hợp đồng này để toàn nhóm có thể chuẩn bị tinh thần bắt tay vào việc ngay đầu tuần tới.		
3	Gặp gỡ các nhóm trưởng lúc 2h30.	Thời gian ấn định là 2h30.	
4	Thông báo ngắn gọn cho cả nhóm biết về qui định trả lương mới của công ty.		
5	Liên hệ phòng nhân sự về thắc mắc của Hồng - việc này phải được thực hiện trước khi hết thời hạn làm bảng lương lúc 1h.	Phải thực hiện trước 1h.	
6	Phải báo cho Toàn biết hỏng hóc trên máy của anh ta.	Phải làm việc này trước tiên.	

	Nhiệm vụ	Nhận định	Dự tính
7	Gọi điện cho Thiệp về buổi gặp của hội chơi cầu lông.		
8	Tiếp tục lập kế hoạch mới cho việc bố trí các phòng làm việc cùng với Vương và Ánh.		
9	Kiểm tra các giấy tờ liên quan đến đơn đặt hàng của Bình trước khi lô hàng được xuất đi.	Phải được thực hiện trước khi lô hàng của Bình được xuất đi.	
10	Dành ra một chút thời gian trong ngày để nói chuyện với Văn - có thể phải gặp cô ấy hai lần, mỗi lần nửa tiếng.		

Chúng ta hãy nhớ lại những công việc Hương đã vẽ trên đồ thị quản lý thời gian.



Bây giờ cô ấy đã có thể lên kế hoạch trong ngày như sau:

	Nhiệm vụ	Thời gian hoạch định
6	Phải được thực hiện đầu tiên	từ 8h đến 8h15
5	Không mất nhiều thời gian - có thể làm việc này kế đó.	từ 8h15 đến 8h30.
9	Giấy tờ liên quan đến đơn đặt hàng của Bình rất khẩn - tốt nhất là giải quyết ngay để đề phòng khi mình có thể quên.	Từ 8h30 đến 10h00
4	Qui định về trả lương mới của công ty: việc quan trọng nhất.	Từ 10h00 đến 10h20
10	Phải cố gắng nói chuyện với Vân.	Từ 10h20 đến 10h50
2	Mình sẽ sắp xếp gặp Cường lúc 11h00 và sau đó thì dành ra một chút thời gian cho việc chuẩn bị. Phần còn lại sẽ được thực hiện vào ngày mai.	Từ 11h00 đến giờ ăn trưa.
	Ăn trưa	Từ 1h đến 2h chiều.
1	Ngay sau bữa trưa mình sẽ viết báo cáo cho Tuấn	Từ 2h đến 2h30
3	Gặp gỡ các nhóm trưởng.	Từ 2h30 đến 4h
8	Phải dành ra một chút thời gian làm việc với Vương và Ánh về việc lập kế hoạch bố trí nơi làm việc.	Từ 4h đến 4h30
10	Gặp Vân trước khi cô ấy về nhà.	Từ 4h30 đến 5h

Hương ghi chú: “Mình không ghi Công việc số 7 ra - cần dành ra khoảng 10 phút để gọi điện cho Thiệp về cuộc gặp của hội chơi cầu lông. Mình biết việc này không quan trọng, vì vậy nếu mình không có thời gian thì việc này sẽ bị để lại sau.”

Thực hành 36

3 phút ⌚



Bạn có nhận xét gì về kế hoạch làm việc trong ngày của Hương?

.....

.....

Một nhận xét tôi muốn nêu ra là việc cô ấy sắp xếp công việc hơi quá sát sao. Nếu có một sự gián đoạn kéo dài hoặc một việc xảy ra ngoài ý muốn, cô ấy sẽ không theo nổi thời khóa biểu đã đặt ra.

Vì vậy - Hương nên đánh dấu những việc ít quan trọng hơn để khi thực hiện chúng cô sẽ không lấn vào giờ của những việc quan trọng nhất. Ví dụ, cuộc họp với các nhóm trưởng có thể bị chậm tí chút, vậy thì buổi gặp Vân phải nhường bớt thời gian cho buổi họp lập kế hoạch.

7 Lên lịch cho các nhiệm vụ của bạn

Bây giờ bạn đã có thể sử dụng đồ thị quản lý thời gian để hoàn thiện cách tổ chức công việc của riêng bạn.

Thực hành 37

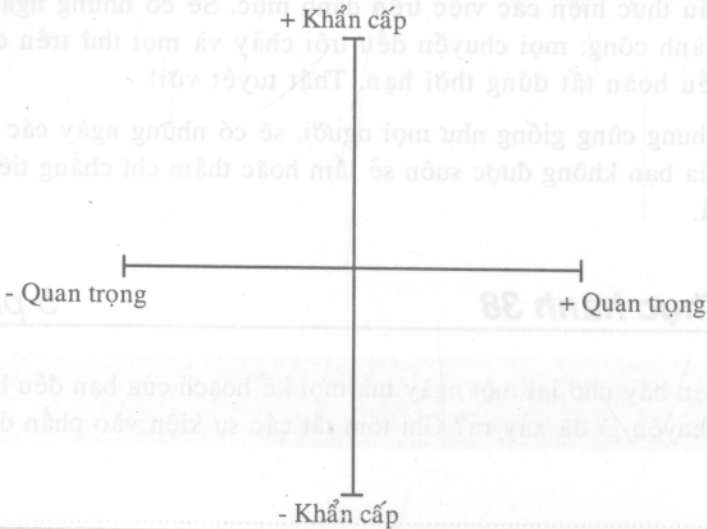
17 phút ⌚



Sử dụng một tờ giấy riêng, lập một danh mục các nhiệm vụ bạn phải thực hiện, sử dụng những tiêu đề bên dưới đây.

Thứ tự	Nhiệm vụ	Nhận xét	Ước tính

- 1 Đầu tiên ghi lại tất cả những việc bạn muốn thực hiện vào ngày mai (hay ngày làm việc kế tiếp) trong cột thứ hai của bảng này tương tự như điều chúng ta đã làm cho Hương ở trên. Ghi số thứ tự cho công việc vào cột đầu tiên, nhưng chưa nên điền lượng thời gian dự tính.
- 2 Kế đó, ghi vào cột nhận xét trong bảng danh sách này các công việc có hạn cuối cùng hoặc thời hạn cố định.
- 3 Bây giờ, thể hiện những việc còn lại vào đồ thị sau:



- 4 Việc kế tiếp cần làm là ước tính thời gian cần để hoàn thành mỗi công việc. Ghi các ước lượng của bạn vào trong cột cuối cùng.
- 5 Bây giờ bạn chắc hẳn đã có thể lập thời gian biểu làm việc cho kế hoạch của một ngày. Dùng một tờ giấy mới, viết vào đó các đề mục cho mỗi cột như hình vẽ dưới đây.

Thứ tự	Tóm tắt ngắn gọn hay tên công việc	Thời gian dự kiến



Gần đây, với sự ứng dụng mạnh mẽ của công nghệ thông tin, các thiết bị điện tử đã có thể giúp bạn giảm bớt thời gian và giấy bút trong việc lập kế hoạch quản lý thời gian. Tuy nhiên, các nguyên tắc cơ bản của việc này vẫn không thay đổi cho dù bạn thực hiện nó trên giấy hay trên các thiết bị điện tử.

C

8 Các kế hoạch được đề ra tốt nhất...

Sau khi đã hoàn tất bảng kế hoạch trong ngày, bạn có thể bắt đầu thực hiện các việc trên danh mục. Sẽ có những ngày bạn rất thành công: mọi chuyện đều trôi chảy và mọi thứ trên danh sách đều hoàn tất đúng thời hạn. Thật tuyệt vời!

Nhưng cũng giống như mọi người, sẽ có những ngày các kế hoạch của bạn không được suôn sẻ lắm hoặc thậm chí chẳng tiến triển gì cả.

Thực hành 38

5 phút ⌚



Bạn hãy nhớ lại một ngày mà mọi kế hoạch của bạn đều bị đổ bể. Chuyện gì đã xảy ra? Ghi tóm tắt các sự kiện vào phần dưới đây.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Điều chúng ta thường thấy là có vài sự việc không mong đợi đã xuất hiện. Dưới đây là năm ví dụ tiêu biểu:

- Có một tai nạn xảy ra và thế là một thành viên trong nhóm cần được chăm sóc.
- Mất điện làm cản trở công việc của nhóm bạn và điều này có nghĩa là toàn bộ kế hoạch công việc phải được sắp xếp lại.
- Kế hoạch của bạn giả định rằng mọi người đều đi làm bình thường; thế rồi có hai thành viên bị ốm (bệnh).
- Bạn đã ước tính quá sai về thời gian cần thiết để hoàn tất một việc nào đó.
- Người quản lý của bạn đã lên một kế hoạch mâu thuẫn với kế hoạch của bạn.

C

Từ kinh nghiệm của mình, tất cả chúng ta đều biết rằng:

các kế hoạch thường tiến triển không đúng so với dự định

Điều này không có nghĩa là chẳng nên lập kế hoạch. Trái lại:

khi phải đối phó với những điều không mong đợi, một kế hoạch có thể giúp chúng ta đưa ra những quyết định tốt hơn.

Lý do cho việc này rất đơn giản: ngay cả khi các sự việc không diễn ra đúng như kế hoạch, chúng ta vẫn có thể tham khảo bản kế hoạch bất kỳ lúc nào để xem mức độ quan trọng và khẩn cấp của các công việc kế tiếp. Việc này làm cho sự thay đổi kế hoạch được dễ dàng hơn và còn giúp ghi nhớ các ưu tiên trong đầu chúng ta.

9 Ứng phó với những điều không mong đợi

Nếu có một điều chắc chắn sẽ xảy ra, thì đó chính là điều không mong đợi sẽ xảy ra!

Khi điều đó xảy ra, câu hỏi chính yếu là liệu sự việc không theo kế hoạch nào đó có xảy ra quá thường xuyên không? Hay nói cách khác:

đây có phải là nguồn thường xuyên gây ra sự lãng phí thời gian không?

Hãy ghi nhớ câu hỏi đó khi chúng ta xem lại các loại sự việc tiêu biểu nhất thường dẫn đến kế hoạch bị đổ vỡ.

Có một số điều bạn có thể làm đối với các tai nạn và việc ngăn ngừa tai nạn.

9.1 Tai nạn

Theo chính sách an toàn lao động và sức khỏe trong doanh nghiệp của bạn, bạn và toàn nhóm cần

giảm mọi nguy cơ xảy ra tai nạn.

Thậm chí, nếu tai nạn rất hiếm khi xảy ra, bạn và toàn nhóm cần phải

biết cần phải làm gì khi tai nạn xảy ra.

Nói chung, có bốn điều cần phải làm khi có bất kỳ một tai nạn nghiêm trọng xảy ra:

- Toàn bộ khu vực phải được bảo đảm an toàn để không một ai bị nguy hiểm nữa. Nếu không thực hiện được điều này, mọi người phải được sơ tán ra chỗ khác.
- Phải tiến hành sơ cứu ngay cho những người bị thương. Nếu thấy cần thiết thì phải mời các nhân viên y tế đến.
- Các bộ phận liên quan phải được mời tới: đồng nghiệp, cứu thương, đội phòng cháy chữa cháy, cảnh sát - bất kỳ bộ phận chuyên môn nào thích hợp.
- Sau tai nạn, phải có một bản báo cáo về sự việc đó.

Nếu có một tai nạn thực sự xảy ra, bạn cũng cần phải

cố gắng giảm thiểu các ảnh hưởng xấu đến kế hoạch của bạn.

9.2 Máy móc bị hư hỏng

Ngày nay hầu hết mọi người ở nơi làm việc đều phụ thuộc khá nhiều vào máy móc. Nếu bạn cũng như vậy thì sẽ rất có ích khi bạn đặt câu hỏi máy móc bạn đang sử dụng có đáng tin cậy không.

Để giảm sự gián đoạn trong công việc gây ra do máy móc bị trục trặc, hư hỏng bạn cần:

- yêu cầu bảo dưỡng máy móc thường xuyên;
- đưa ra lý lẽ cho việc thay máy mới;
- cải tiến qui trình gọi điện thoại khẩn cấp, để thợ máy có thể đến ngay sau khi máy gặp sự cố;
- nâng cao kiến thức của nhóm để mọi người biết phải làm gì nếu có hỏng hóc.

9.3 Sự vắng mặt

Các vấn đề cũng có thể nảy sinh do sự vắng mặt của một người trong nhóm hay sự vắng mặt của một người mà bạn đang rất trông cậy vào.

Thực hành 39

3 phút ⌚

C

 Bạn có thể làm gì để giảm thiểu sự gián đoạn công việc do sự vắng mặt gây ra? Bạn sẽ làm gì? Hãy suy nghĩ một chút và ghi lại ít nhất **hai** ý tưởng.

Sau đây là một vài đề nghị - mặc dù có thể không phải tất cả đều áp dụng được vào trường hợp của bạn:

- Những sự vắng mặt có thể tiên đoán được - ví dụ như những cuộc hẹn gặp bác sĩ hay nha sĩ - cần được tính đến khi lên kế hoạch.
- Đào tạo để có những nhân viên đa kỹ năng (có nghĩa là một người có thể làm một vài hoặc nhiều công việc của các thành viên khác trong nhóm) sẽ giúp giảm sự gián đoạn trong công việc do vắng mặt gây ra. Luân chuyển công việc giữa các thành viên, nếu có thể sắp xếp được, sẽ làm tăng sự thích thú làm việc cho nhân viên. (Bạn có thể tham khảo thêm thông tin về chủ đề này trong cuốn *Tạo Động lực Làm việc*, một cuốn sách khác trong bộ sách Tăng Hiệu quả Làm việc Cá nhân của **Business Edge**.)
- Cân nhắc việc tuyển người thay thế tạm thời nếu việc vắng mặt đã trở thành một vấn đề thường xuyên.
- Nếu bạn bị buộc phải thay đổi các kế hoạch vào giờ chót vì sự vắng mặt, bạn chắc chắn sẽ muốn sắp xếp lại kế hoạch sao cho những việc quan trọng và khẩn cấp nhất vẫn được thực hiện.
- Nếu như bạn không thể đáp ứng kịp thời hạn cuối cùng, tốt hơn là bạn nên thông báo cho những người có liên quan biết trước việc này.

9.4 Ước tính thiếu thời gian cho công việc

Thực hành 40

3 phút ⌚



Bạn có thể làm gì nếu nhận ra rằng các kế hoạch công việc cứ thường xuyên bị gián đoạn vì những ước tính sai của bạn?

.....

.....

.....

Nếu ước tính của bạn luôn luôn sai, bạn có thể:

- Dành một khoảng thời gian linh động trong kế hoạch thời gian để đối phó với những trường hợp bị sai sót do tính toán.
- Cải thiện khả năng dự đoán của bạn bằng việc tạo lập thói quen so sánh giữa những dự đoán với thời gian thực sự cần cho công việc.

9.5 Khi có việc mới nảy sinh

- Trước đây

Huệ phụ trách một nhóm nhỏ các nhân viên văn phòng. Người quản lý của cô cứ liên tục đổ việc xuống cho cô với ghi chú “khẩn” bên ngoài và đưa ra những thời hạn cuối cùng gây ngưng trệ khá nhiều công việc của cả nhóm. Huệ là một người rất tận tụy vì vậy cô cố gắng giải quyết hết tất cả công việc cô được giao. Đôi khi cô cầu nhàu và cũng có khi phản ứng khi có một công việc “khẩn cấp” mới xuất hiện, nhưng rồi cô luôn cố gắng hết sức để thực hiện công việc đó.

- Sau đó

Huệ bắt đầu sử dụng một loại nhật ký đơn giản trong đó ghi lại tất cả các công việc. Cô viết chúng lên nhiều tờ giấy nhỏ và để chúng lên bàn làm việc của mình. Nếu có một công việc khẩn cấp mới xuất hiện trong khi cô và cả nhóm đang rất bận rộn, cô sẽ lấy những tờ giấy nhỏ này để chỉ ra các công việc cô đang làm trình lên cho người quản lý. Cô chỉ ra cho ông ta thấy khối lượng công việc mà cô đang làm và giải thích những ảnh hưởng sẽ xảy đến cho các việc khác nếu như cô và cả nhóm bắt tay vào giải quyết việc mới này.

Thực hành 41

3 phút ⌚



Theo bạn, cách mà Huệ đang sử dụng sẽ có những ảnh hưởng gì đến người quản lý và đến số lượng những công việc mới xuất hiện trên bàn làm việc của Huệ?

C

Kết quả là:

- có ít công việc khẩn xuất hiện hơn vì ông quản lý đã thấy được khối lượng công việc Huệ và cả nhóm của cô đang làm.
- người quản lý thường xuyên hỏi Huệ về lượng công việc cô đang thực hiện và báo cho cô biết trước khi có việc khẩn và quan trọng mới xuất hiện cần được giải quyết.
- Huệ đã có thể kiểm soát được thời gian làm việc của chính cô cũng như của cả nhóm.

Việc này là do Huệ đã nắm được sự kiện trong tay, vì vậy cô có thể tranh luận trên cơ sở các bằng chứng và ảnh hưởng mà cô thu thập được.

Bạn có thể cho rằng người quản lý sẽ bắt đầu chú ý hơn tới cách Huệ quản lý nhóm của cô. Việc này có thể xảy ra, nhưng Huệ rất tự tin vì mọi việc được tổ chức rất tốt. Nếu ông ta tỏ ra quan tâm đến việc này, Huệ đã sẵn sàng trình bày việc cô cần thêm người và trang thiết bị cần tốt hơn.

Một giả sử khác là mối quan hệ giữa Huệ và người quản lý trở nên tồi tệ. Việc này có thể xảy ra nếu Huệ tỏ ra nóng nảy và từ chối thực hiện những việc khẩn cấp, nhưng Huệ đã giải quyết rất khéo bằng việc dựa trên cơ sở khối lượng công việc.

Bạn có thể cho rằng việc này sẽ không ảnh hưởng gì tới số lượng công việc khẩn cấp mới xuất hiện. Thực chất, sách lược này luôn

có ảnh hưởng tới hoặc là khối lượng công việc khẩn hoặc là những nguồn lực có sẵn để giải quyết công việc và/hoặc thời lượng Huệ được thông báo trước về một việc khẩn mới.

Chúng ta đã cùng nhau xem xét cách lập kế hoạch thời gian và cách làm sao cho kế hoạch của bạn hiệu quả hơn.

Nếu phần lớn công việc của bạn thuộc dạng lặp đi lặp lại, vậy thì bạn cần đầu tư ít thời gian hơn vào việc lập kế hoạch và như thế thì các kế hoạch đã được lập sẽ dễ thành công hơn.

Đối với những công việc không lặp đi lặp lại, sẽ vừa:

- cần thiết hơn trong việc lập kế hoạch thời gian;
- khó khăn hơn khi muốn thực hiện công việc được chính xác theo đúng thời gian đó.

Đừng vội nản chí nếu lúc đầu bạn không thành công. Hãy bắt đầu với những kế hoạch linh động và dần dần làm cho chúng chính xác hơn. Hãy xem xét kế hoạch thật kỹ càng.

Trong trường hợp của Huệ ở trên, cô đã làm cho người quản lý nhận thức tốt hơn đến vấn đề quản lý thời gian của cô và rằng cô cần để ý đến chúng hơn bằng việc lập một sổ nhật ký. Tuy vậy, đôi khi đối xử với con người còn khó hơn.

9.6 Đàm phán để quản lý thời gian tốt hơn

Như chúng ta đã cùng bàn luận trong phần trước, bạn không thể làm ngơ những người khác khi quyết định làm thế nào để kiểm soát được nhiều hơn thời gian của bản thân. Đôi khi những người khác có thể cản trở các kế hoạch của bạn. Hãy xem qua trường hợp sau.

- Hiệp là một trưởng nhóm tại một xưởng thiết kế của một công ty in ấn. Các thành viên trong nhóm của anh đều là những chuyên gia về in, vẽ minh họa, dàn trang, thiết kế, v.v... Hai tháng sau khi đảm nhận vị trí này anh bắt đầu nhận thấy rằng quản lý thời gian là một giải pháp cho các vấn đề của anh. Anh ghi nhật ký thời gian, lập ra thời gian biểu và thử một loạt các phương pháp mới để có thể kiểm soát được thời gian của chính anh và của cả nhóm, nhưng rồi thành công lại rất hạn chế.

Hóa ra là ông quản lý xưởng khuyến khích mọi người gặp trực tiếp từng

thành viên trong nhóm của Hiệp khi cần giải quyết công việc, nhất là khi các dự án bị chậm trễ hay cần có những sửa đổi nhỏ. Ông quản lý cũng thường hay làm như vậy. Kết quả là Hiệp thường không biết nhóm của anh đang làm gì và rồi lịch làm việc do anh soạn thảo ra thường xuyên bị gián đoạn.

Ông quản lý của Hiệp không lắng nghe những lý lẽ rất hợp lý của Hiệp về mức độ quan trọng của từng việc cụ thể và cũng không ủng hộ những phương pháp mới do Hiệp đề xuất.

Nguyên nhân của vấn đề ở đây là:

- **Về cơ cấu:** ai là người có quyền ra lệnh cho nhóm của Hiệp? Hiệp nghĩ rằng tất cả những đòi hỏi về mặt công việc phải thông qua anh, nhưng người tiền nhiệm của anh đã cho phép ai cũng có quyền ra lệnh cho các thành viên trong nhóm.
- **Về tính cách:** Người quản lý đã không chịu lắng nghe những lý lẽ hợp lý của Hiệp.

Thực hành 42

3 phút ⌚



Bạn hãy nghĩ xem Hiệp có thể làm gì để giải quyết việc này?

.....

.....

.....

Có rất nhiều lựa chọn cho Hiệp và một số trong đó rất quyết liệt.

Anh ta có thể tìm một chỗ làm khác hoặc là tranh cãi lần cuối với ông quản lý xướng. Tuy nhiên, Hiệp lại nhận thấy các biện pháp này đều quá cực đoan.

Vậy Hiệp có thể làm gì?

Anh có thể:

- Tiếp tục xây dựng mối quan hệ tốt với các thành viên trong nhóm để họ báo cho anh biết họ đang làm gì.
- Nói chuyện với nhóm về các ưu tiên và cùng thoả thuận về mức độ quan trọng và khẩn cấp của các công việc.

- Nói chuyện với những người giao việc cho nhóm của anh để bảo đảm rằng các yêu cầu đều được thông qua anh, nhờ vậy anh có thể biết trước một số yêu cầu.
- Phát triển mối quan hệ tốt với ông quản lý và khuyến khích ông tham khảo ý kiến của Hiệp thường xuyên hơn.
- Xử lý các căng thẳng. Đây là hậu quả chính của các rắc rối anh gặp phải trong việc quản lý thời gian.

Đây đều là những phương án rất thực tế. Hãy kiểm tra xem các đề nghị của bạn có tương tự như vậy không. Bạn có thấy được vì sao việc thử đưa tất cả những điều này vào thực hiện là rất hợp lý không?

Vấn đề của Hiệp là sự gián đoạn thường xuyên. Vì thế rất cần thiết để đầu tư một số thời gian thử làm giảm đi khả năng xảy ra những gián đoạn này và cũng để giảm những ảnh hưởng của các gián đoạn khi chúng xảy ra.

Hiệp phải công nhận là:

- Việc kiểm soát được thời gian của bản thân là một quá trình xảy ra rất chậm và dần dần.
- Hầu hết các việc đều liên quan đến việc nói chuyện và thuyết phục những người khác.
- Vì thế, giải quyết rắc rối trong việc quản lý thời gian thường bao gồm **việc đàm phán** hay **xung đột** ngay cả khi chúng ta đã chọn ra được những ưu tiên của riêng mình. (Bạn có thể tham khảo thêm thông tin về chủ đề này trong các cuốn sách *Kỹ năng Giải quyết Vấn đề* và *Ra và Thực thi Quyết định*, hai cuốn sách trong bộ sách Tặng Hiệu quả Làm việc Cá nhân của **Business Edge**.)

Vì thế, phạm vi của việc quản lý thời gian là rất rộng. Nó bao gồm:

- Ra quyết định về các mục tiêu và mục đích của bạn;
- Phân tích những đòi hỏi đối với thời gian của bạn;
- Phân tích xem bạn đã sử dụng thời gian như thế nào;
- Lập kế hoạch sử dụng thời gian;
- Đàm phán với những người khác về cách sử dụng thời gian của bạn.

Hãy tự đánh giá 3

10 phút ⌚



- 1 Ba bước trong quá trình lập kế hoạch cho một nhiệm vụ sử dụng phương pháp lập danh mục là gì?

- Bước 1: Liệt kê
- Bước 2: Quyết định
- Bước 3: Quyết định.....

- 2 Thu, Thảo và Tuấn đều nghi ngờ các kế hoạch về quản lý thời gian của bạn và mỗi người đều có ý kiến phản đối riêng. Giải thích ngắn gọn bạn phản ứng với từng ý kiến như thế nào.

- a Thu: “Mấy móc bị trục trặc là một trong những thứ chúng ta không thể lập kế hoạch được.”

- b Thảo: “Việc vắng mặt là điều không dự đoán trước được - bạn không thể làm gì được đâu.”

- c Tuấn: “Các kế hoạch đều hữu ích - cho đến khi chúng bị đổ vỡ!”

- 3 Hãy chọn ra **hai** câu đúng từ những câu đưa ra dưới đây và giải thích vì sao hai câu kia sai.

Quản lý thời gian bao gồm:

- a Phân tích cách thức sử dụng thời gian của bạn;
- b Học cách xử lý trong trường hợp có tai nạn xảy ra;
- c Lập kế hoạch cho thời gian của bạn một cách hiệu quả;

C

d Làm cho ông quản lý của bạn bị lúng túng với những cuốn nhật ký thời gian và đồ thị quản lý thời gian.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.



10 Tóm tắt



■ Lập kế hoạch

Nhật ký dùng để:

- hoạch định dài hạn hơn;
- những cuộc hẹn;
- những cam kết trong tương lai.

Danh mục dùng để:

- hoạch định ngắn hạn;
- quyết định trình tự của công việc;
- quyết định lượng thời gian sẽ sử dụng;
- theo dõi sự tiến triển nhiều việc cùng lúc;
- lập kế hoạch cho bước kế tiếp trong một chuỗi các công việc;
- gợi lại trí nhớ.

■ Nhật ký thời gian dùng để:

- cung cấp bằng chứng về cách thức bạn thật sự sử dụng thời gian;
- thông tin của chúng giúp bạn làm cho các ý tưởng về việc quản lý thời gian được chấp nhận tại nơi làm việc của bạn.

■ Hoạch định trình tự: ra quyết định dựa trên cơ sở:

- mức độ khẩn cấp;
- mức độ quan trọng.

■ Các kế hoạch không phải lúc nào cũng đạt được

Nhưng ngay cả khi các kế hoạch diễn ra không đúng như dự tính cũng có thể có ích và kế hoạch nào cũng giúp đưa ra những quyết định đúng đắn hơn khi có những sự việc không mong đợi xảy ra.

■ Giải quyết với những gián đoạn của kế hoạch bằng cách:

- Có hệ thống sẵn có để giải quyết khi có tai nạn, hỏng máy móc và vắng mặt;
- Tìm một giải pháp dài hạn giúp giảm khả năng các sự việc này xảy ra;
- Làm giảm mức độ thiệt hại khi chúng thật sự xảy ra;
- Đàm phán với những người khác.

C

11 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Hãy ghi lại những câu trả lời cho các câu hỏi sau liên quan đến việc *Quản lý Thời gian*.

Câu 1 Hãy viết một định nghĩa ngắn gọn về việc ‘quản lý thời gian’. Một hay hai câu là đủ.

.....

.....

Câu 2 Ghi ra hai loại “cạm bẫy trong công việc”.

.....

.....

Câu 3 Điểm khác biệt giữa một khủng hoảng và một công việc ưu tiên hàng đầu là gì?

.....

.....

Câu 4 “Nếu bạn có một vấn đề trong việc quản lý thời gian, bạn sẽ chắc chắn nhận biết được ngay.” Câu này đúng hay sai?

.....

.....

Câu 5 Viết ra hai kết quả không mong muốn của việc giải quyết khủng hoảng.

.....

.....

Câu 6 Chúng ta đã bàn bạc ba bước để thoát ra khỏi một cạm bẫy trong công việc. Hai trong số đó là “xác định mục tiêu” và “chọn lựa ưu tiên”. Vậy bước thứ ba là gì?

.....

.....

Câu 7 Trong các giai đoạn của quá trình ra quyết định: thông tin, mục tiêu, phương án, đánh giá và lựa chọn, hành động. Giai đoạn đầu tiên - thông tin - nghĩa là gì?

.....

.....

Câu 8 “Đánh giá và lựa chọn” nghĩa là gì?

.....

.....

Câu 9 Cho ví dụ về một thói quen có thể giúp ích bạn trong việc quản lý thời gian.

.....

.....

Câu 10 Hãy định nghĩa từ “khẩn cấp”.

.....

.....

Câu 11 Hãy định nghĩa từ “quan trọng”.

.....

.....

Câu 12 Trên một đồ thị quản lý thời gian, đâu là những rủi ro liên quan đến các nhiệm vụ xuất hiện trong ô phần tư “khẩn cấp và quan trọng nhất”?

.....

.....

Câu 13 Trên một đồ thị quản lý thời gian, đâu là những rủi ro liên quan đến các nhiệm vụ xuất hiện trong ô phần tư “ít khẩn cấp và ít quan trọng”?

.....

.....

- Câu 14 Ghi tên hai nhóm người có lợi từ việc sử dụng phương pháp lập hệ thống danh mục.

.....
.....

- Câu 15 Sau cùng, các kế hoạch có thể giúp gì cho chúng ta trong việc giải quyết các vấn đề nảy sinh ngoài kế hoạch?

.....
.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài kiểm tra nhanh* ở cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống

60 phút 

Hãy đọc tình huống này và giải đáp những câu hỏi theo sau. Viết câu trả lời của bạn lên một tờ giấy riêng.

Thoa là “nô lệ” của chiếc máy điện thoại. Bất kỳ ai gọi, Thoa cũng cố gắng hết mình giải đáp ngay lập tức những thắc mắc hay vấn đề người đó đưa ra. Cô rất giỏi trong việc này và nhiều khách hàng chỉ muốn nói chuyện với cô khi họ muốn có người thực hiện ngay đòi hỏi của họ. Rắc rối ở đây là cô không thể nói “không” với những người cần sự giúp đỡ của cô. Sau một thời gian, cô nhận được nhiều cú điện thoại hơn tất cả số cuộc điện thoại của mọi người trong văn phòng cộng lại. Mọi người tìm đến cô không chỉ vì những thắc mắc thật sự mà còn để đổ gánh nặng của họ lên vai cô. Thoa còn cố gắng giải quyết cả các vấn đề không hề liên quan đến bộ phận hay công việc của cô.

Cô yêu thích việc mình trở thành trung tâm của sự chú ý và là người không thể thiếu được, nhưng đường dây điện thoại của cô cứ bị nghẽn mạch và các khách hàng với những rắc rối thật sự, có liên quan đến bộ phận của cô lại không thể liên lạc được.

Trả lời những câu hỏi sau về trường hợp của Thoa.

- 1 Liệu bạn có cho rằng Thoa đang gặp rắc rối về quản lý thời gian? Nêu một lý do cho câu trả lời của bạn.
- 2 Trong các kiểu cạm bẫy trong công việc, kiểu nào là phù hợp nhất với trường hợp của Thoa?

- 3 Bạn hãy nghĩ thử xem kết cục nào sẽ xảy ra nếu Thoa tiếp tục làm việc theo kiểu này? Liệu như thế là tốt hay xấu cho Thoa? Tốt hay không tốt cho doanh nghiệp của cô?

Trong các câu hỏi 4, 5 và 6, hãy tưởng tượng bạn là cấp trên của Thoa.

- 4 Bạn sẽ có những hành động gì dựa trên điều bạn biết về trường hợp này? Hãy đưa ra ba phương án có thể.
- 5 Hãy xem xét từng phương án một và quyết định xem kết quả sẽ là gì.
- 6 Dựa vào phân tích của bạn và giả sử những mục tiêu của bạn bao gồm việc làm cho nhóm của bạn làm việc hiệu quả hơn và cũng là để sử dụng tối đa tài năng của Thoa, hãy quyết định xem hành động nào bạn sẽ thực hiện. Giải thích ngắn gọn tại sao bạn chọn quyết định đó.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Bây giờ bạn đã đọc xong cuốn sách *Quản lý Thời gian*, chúng ta hãy cùng nhau suy ngẫm lại những mục tiêu của cuốn sách này. Mục tiêu thứ nhất là:

- Sau khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng nhận dạng ra được các cách gia tăng hiệu quả và hiệu suất thông qua việc quản lý thời gian tốt hơn.

Tất cả chúng ta đều có cùng lượng thời gian mỗi ngày, nhưng có những người biết cách sử dụng thời gian tốt hơn những người khác. Nếu bạn có thể xác định được phong cách làm việc của bạn, bạn sẽ có thể điều chỉnh nó để giúp cho hiệu quả và hiệu suất của bạn trong công việc tăng lên. Chúng ta đã nói về “cạm bẫy trong công việc”, “giải quyết khủng hoảng”, “đáp ứng các đòi hỏi”, và “những công việc đơn điệu”. Có phải các hy vọng và tham vọng của bạn đều bị kẹt vào một trong những điều này và chúng đã ngăn không cho bạn kiểm soát được cuộc sống làm việc của chính mình? Hãy thực hiện một số quyết định dũng cảm. Thoát ra khỏi cạm bẫy, sắp xếp thời gian sao cho bạn có thể đạt được nhiều hơn, và đạt tới những tiêu chuẩn cao hơn.

Hãy trả lời những câu hỏi sau:

- Nếu bạn có cảm giác bạn hành xử như một nhà giải quyết khủng hoảng quá thường xuyên, bạn đã có kế hoạch gì để có thể đưa ra thảo luận tình trạng này cùng nhóm làm việc của bạn và/hoặc cấp trên của bạn?

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

- Nếu bạn bỏ hết thời gian vào việc “đáp ứng các đòi hỏi”, bạn sẽ bắt đầu việc kiểm soát thời gian của bản thân bằng việc quyết định các ưu tiên như thế nào?

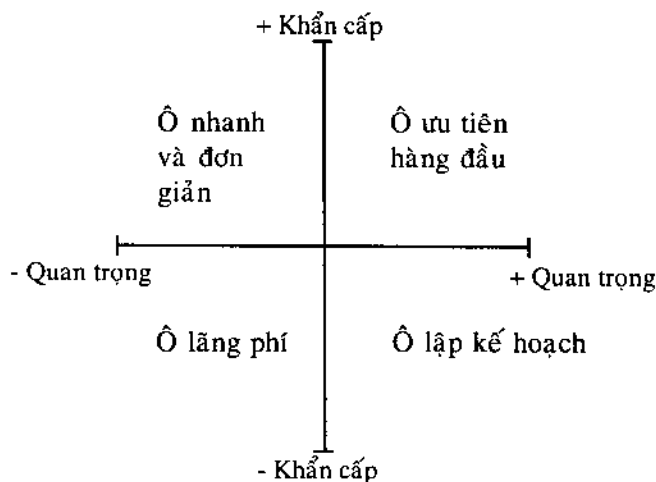
.....
.....
.....

- Nếu bạn tin rằng bạn đang làm một công việc đơn điệu trong một khoảng thời gian hay cả cuộc đời của bạn, bạn dự định sẽ thay đổi phương pháp, các ưu tiên và quan điểm của bạn như thế nào?
-
-
-

Mục tiêu thứ hai của cuốn sách là:

- Sau khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng phân biệt được sự khác nhau giữa các đòi hỏi đối với quỹ thời gian của bạn và xác định các ưu tiên của chính bạn.

Có lẽ bạn đồng ý rằng việc gắn các nhiệm vụ vào những ô phần tư của đồ thị quản lý thời gian là một cách hữu ích để phân loại chúng. Sự khác biệt giữa “quan trọng” và “khẩn cấp” rất căn bản, nhưng thường bị bỏ qua. Có rất nhiều người lẫn lộn những ưu tiên của họ, vì họ thường có khuynh hướng đáp ứng những đòi hỏi khẩn cấp và xếp qua một bên những việc quan trọng cho đến ngày họ phát hiện ra bản thân đang phải đối mặt với khủng hoảng. Nếu có một việc bạn có thể làm sau khi đọc xong cuốn sách này, thì đó là tập được thói quen phân biệt sự khác nhau giữa các nhiệm vụ và đặt tên cho chúng như: “một sự lãng phí thời gian”, “khủng hoảng thật sự”, “nhanh và đơn giản” hoặc “nhiệm vụ lập kế hoạch”.



- *Bạn sử dụng thời gian nhiều nhất cho ô phần tư nào?*

.....

- *Bạn muốn sử dụng hầu hết thời gian của mình ở đâu? (Gợi ý: hãy thử di chuyển theo hướng đông nam)*

.....

Mục tiêu kế tiếp của cuốn sách là:

- **Sau khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng biến các mục tiêu của bản thân thành hiện thực nhiều hơn bằng cách sử dụng thời gian hiệu quả hơn.**

Biết được bản thân muốn đạt được gì sẽ giúp bạn tập trung làm việc hơn. Những người có ý tưởng rõ ràng về mục tiêu của họ sẽ dễ có khả năng đạt được chúng bằng việc khẳng định phần nào của công việc là quan trọng để đạt được những mục tiêu đó. Tập trung vào giải quyết những nhiệm vụ này bạn sẽ đạt được bất kỳ điều gì bạn đã dự định trong đầu. Hãy nhớ rằng không thể nào đạt được các mục tiêu nếu chỉ đơn giản đáp ứng các đòi hỏi do người khác đặt ra.

- *Hãy viết ra hai mục tiêu quan trọng đối với bạn.*

.....

.....

- *Bạn phải làm gì để đạt được những mục tiêu đó?*

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng của cuốn sách là:

- **Sau khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng phân tích những vấn đề của việc quản lý thời gian và quyết định cách giải quyết chúng.**

Nhiều người trong chúng ta không nhận ra rằng chúng ta cần quản lý thời gian tốt hơn vì chúng ta không nhận thức được việc mình đang sử dụng thời gian không hiệu quả. Nếu bạn cảm thấy hơi chán công việc của mình có thể đó là vì bạn cứ để bản thân bận rộn với những việc có ảnh hưởng ít và mang lại lợi ích không nhiều lắm.

Điều cốt lõi cho việc trở nên hiệu quả hơn nằm ở việc nắm quyền kiểm soát và đưa ra những quyết định thực sự về cách bạn dự định sử dụng mỗi giờ làm việc như thế nào. Những người khác sẽ đưa ra đòi hỏi đối với bạn nhưng cách và mức độ bạn đáp ứng các đòi hỏi của họ tùy thuộc hoàn toàn vào bản thân bạn.

- *Các thói quen làm việc của bạn có giúp bạn đạt được sự kiểm soát tốt thời gian của bản thân không? Nếu không, bạn có ý định làm gì với chuyện này?*

.....

.....

.....

- *Khi nào thì bạn sẽ bắt đầu ra quyết định về cách bạn sử dụng thời gian?*

- | | |
|---|--|
| ☐ Tuần này | ☐ Hôm nay |
| ☐ Trong vòng một tiếng | ☐ Ngay bây giờ! |

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì học được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược* và *Suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của nhóm và mục tiêu của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không cụ thể: Tăng kỹ năng quản lý thời gian của tôi.

Mục tiêu cụ thể: Dùng nhật ký thời gian để đánh giá việc sử dụng thời gian để xử lý khiếu nại của khách hàng tại công ty như thế nào. Từ đó đưa ra giải pháp để tăng tốc độ xử lý khiếu nại của khách hàng lên 10% vào quý tới.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần phải giải quyết.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!



KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

[illegible][illegible]

Kết quả thực tế

Year	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099
1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	

3 Đáp án các bài tự đánh giá

Bài tự đánh giá 1

1

- a Quản lý thời gian có nghĩa là KIỂM SOÁT tốt hơn cách chúng ta sử dụng thời gian và đưa ra CÁC QUYẾT ĐỊNH hợp lý về cách sử dụng nó.
- b Để trở thành một nhà giải quyết khủng hoảng, đơn giản là KHÔNG LÀM GÌ HẾT. Một khủng hoảng sẽ xảy ra không sớm thì muộn.
- c Quản lý thời gian có nghĩa là SỬ DỤNG thời gian của bạn THEO CÁCH TỐT NHẤT.
- d Cách thoát khỏi cạm bẫy trong công việc là xác định ƯU TIÊN, chọn MỤC TIÊU, đưa ra QUYẾT ĐỊNH.

2 Hai câu không đúng là:

- c Để quản lý thời gian tốt hơn, chúng ta cần nghĩ xem những người khác muốn chúng ta đạt tới điều gì và ai sẽ ngăn cản chúng ta đạt tới việc đó.

Lý do: để quản lý thời gian tốt hơn, chúng ta cần nghĩ đến điều chúng ta muốn đạt được và điều gì cản trở chúng ta thực hiện việc đó.

- d Việc tránh xa khủng hoảng là lẽ đương nhiên bởi vì không ai thích thú với việc đó.

Lý do: nhiều người rất thích khủng hoảng, sẽ là lẽ “đương nhiên” hơn nếu coi khủng hoảng là một việc không thể tránh khỏi.

3 Hai câu mô tả đúng nhất bản chất của cạm bẫy trong công việc là:

- b bao gồm việc chữa cháy, công việc đơn điệu và “đáp ứng các đòi hỏi”;
- c có thể gây ra căng thẳng, bức bối, sai lầm và bỏ qua cơ hội;

Những câu mô tả sai bản chất của cạm bẫy trong công việc là:

- a các cách làm việc lặp đi lặp lại và không có lối thoát.

Lý do: Câu này sai vì có một cách để thoát khỏi tình trạng này.

- d giúp chúng ta nhận ra các mục tiêu của mình.

Lý do: Câu này sai, ngược lại mới đúng; những cạm bẫy trong công việc làm chúng ta không nhận ra các mục tiêu của mình.

- 4 Các nhà quản lý và các NHÓM trưởng có nguy cơ vướng vào NHỮNG CẠM BÃY trong công việc, một trong số đó là CÔNG VIỆC ĐƠN ĐIỀU, trong đó người liên quan đối đầu với một loạt những CÔNG VIỆC buồn tẻ thường nhật. Để THỰC HIỆN việc kiểm soát THỜI GIAN của bạn được tốt hơn, bạn cần dùng những THỦ PHÁP được thiết kế để giúp bạn thoát ra khỏi NHỮNG CẠM BÃY này. Trong trường hợp của CÔNG VIỆC ĐƠN ĐIỀU, ĐÀO TẠO có thể là giải pháp, bởi vì nó có thể giúp cho bạn có những kỹ năng để giải quyết các NHIỆM VỤ thú vị hơn.

Bài tự đánh giá 2

- 1 Các giai đoạn của quá trình ra quyết định?

THÔNG TIN

MỤC TIÊU

PHƯƠNG ÁN

ĐÁNH GIÁ VÀ LỰA CHỌN

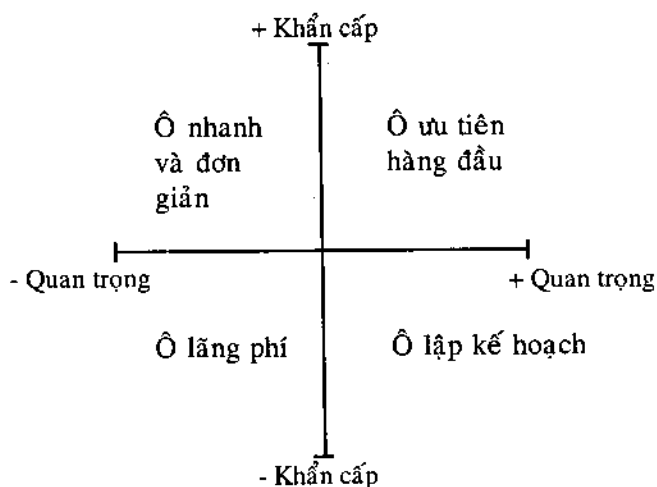
HÀNH ĐỘNG

2

- a Sử dụng thời gian không hiệu quả có thể là do THÓI QUEN xấu. Thói quen tốt có thể giúp mọi người SỬ DỤNG THỜI GIAN TỐT HƠN.
- b Có một HIỂM HOẠ đó là các nhiệm vụ KHẨN CẤP NHƯNG KHÔNG QUAN TRỌNG có thể chiếm rất nhiều thời gian của bạn.
- c Nếu các ẢNH HƯỞNG HAY KẾT QUẢ của một nhiệm vụ thay đổi, mức độ quan trọng của nó sẽ THAY ĐỔI.
- d Chỉ có bạn mới có thể QUYẾT ĐỊNH cách ĐÁP ỨNG CÁC ĐÒI HỎI đối với thời gian của bạn.
- e Bạn sẽ không ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU nếu bạn chỉ lo đáp ứng các đòi hỏi của những người khác.
- f Nếu một nhiệm vụ KHÔNG KHẨN CẤP, có thể nó sẽ không bao giờ được thực hiện.
- g Câu hỏi: bạn có nên sử dụng THỜI GIAN của mình cho những nhiệm vụ KHÔNG KHẨN CẤP VÀ KHÔNG QUAN TRỌNG hay không?
- h THỜI ĐIỂM hợp lý nhất cho MỘT QUYẾT ĐỊNH tùy thuộc vào việc có được những THÔNG TIN tốt nhất có thể.

- i Hiểm họa là các nhiệm vụ VỪA QUAN TRỌNG VỪA KHẨN CẤP có thể không được thực hiện tốt.
- j KHI THỜI GIAN TRÔI ĐI không có ảnh hưởng gì đến mức độ quan trọng của sự việc.

3



4

- a Một công việc đang tiến gần đến thời hạn cuối cùng: B.
- b Một công việc đột nhiên trở nên quan trọng hơn vì một quyết định của ban quản lý: A.
- c Một công việc chưa bao giờ được coi là rất quan trọng, nhưng bây giờ chẳng đáng thực hiện việc này lại chẳng có giá trị gì vì có sự thay đổi trong thứ tự ưu tiên: D.
- d Một công việc đã tăng cả mức độ khẩn cấp lẫn mức độ quan trọng một cách ngoạn mục: C.

Bài tự đánh giá 3

1 Các bước gồm:

- Bước 1: Liệt kê ra một danh sách những công việc bạn muốn làm (ví dụ như cho ngày hôm đó).
- Bước 2: Quyết định xem bạn sẽ giải quyết công việc trong danh sách theo trình tự nào.
- Bước 3: Quyết định khoảng thời gian bạn sẽ dành cho mỗi công việc.

2

- a Liên quan đến trục trặc của máy móc có rất nhiều điều bạn có thể lập kế hoạch, bao gồm: bảo trì máy móc thường xuyên; xây dựng một hệ thống hiệu quả đảm bảo sửa chữa nhanh khi máy móc bị trục trặc; nâng cao kiến thức của những người sử dụng máy để họ biết cách xử lý khi có trục trặc; thay thế các máy móc cũ.
 - b Đôi khi vắng mặt có thể dự đoán trước được – chẳng hạn như các cuộc hẹn gặp nha sĩ – vì thế cần được báo trước. Ngoài ra, bạn có thể lên kế hoạch cho những vắng mặt bằng việc:
 - Bảo đảm nhân viên có những kỹ năng giống nhau, để công việc của một thành viên trong nhóm có thể thực hiện được bởi một thành viên khác, sẽ giúp làm giảm sự gián đoạn trong công việc gây ra do vắng mặt.
 - Tổ chức một hệ thống cho phép thực hiện việc thay thế tạm thời nếu việc vắng mặt đã trở thành một vấn đề thường xuyên.
 - c Các kế hoạch gần như luôn luôn tiến triển không đúng như dự kiến, nhưng trừ khi bạn lập kế hoạch trước còn không thì bạn không thể nào kiểm soát được sự việc. Cái khôn khéo ở đây là sự linh động và điều chỉnh kế hoạch khi hoàn cảnh thay đổi.
- 3 Quản lý thời gian bao gồm:
- a Phân tích cách thức sử dụng thời gian của bạn
 - c Lập kế hoạch cho thời gian của bạn một cách hiệu quả

Nó **không** bao gồm:

- b Học cách xử lý trong trường hợp có tai nạn xảy ra - dù việc này có ích.
- d Làm cho ông quản lý của bạn bị lúng túng với những cuốn nhật ký thời gian và đồ thị quản lý thời gian – Ý đồ ở đây không phải để gây ra sự lúng túng, mà là đưa ra các bằng chứng xây dựng về cách bạn sử dụng thời gian như thế nào.

4 Đáp án một số bài thực hành

Bài Thực hành 15

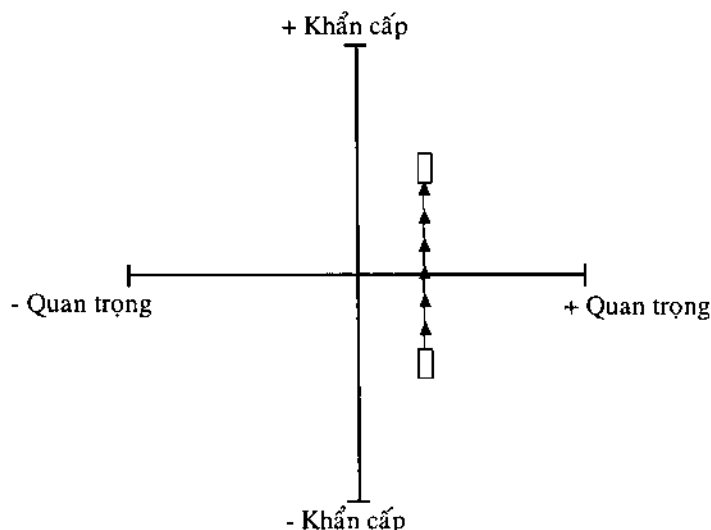
Loại đòi hỏi đặt ra cho những nhà quản lý trong hai trường hợp kia có thể mô tả như sau:

- Đáp ứng các đòi hỏi:
 - Một số lượng lớn các đòi hỏi gồm nhiều loại khác nhau.
 - Nhiều đòi hỏi chỉ là về các vấn đề nhỏ.
 - Các đòi hỏi xuất phát từ ban giám đốc, nhóm làm việc và những người khác.
 - Những kế hoạch dài hạn sẽ bị bỏ qua.
- Công việc đơn điệu:
 - Một khối lượng lớn các đòi hỏi nhưng không đòi hỏi nào thú vị cả.
 - Các đòi hỏi phần lớn cùng một loại - khối lượng công việc lớn, không có nhiều thể loại công việc như đã từng gặp trong giải quyết khủng hoảng hay trong đáp ứng các đòi hỏi.
 - Các đòi hỏi thường đều đặn và có thể dự đoán trước.
 - Mục tiêu dài hạn có thể bị bỏ quên.

Bạn có thể suy ra được những điểm khác nữa về các đòi hỏi đặt ra cho những nhà quản lý này, nhưng tôi hy vọng rằng bạn cũng đồng ý với những điểm tôi đưa ra.

Bài Thực hành 23

Công việc có thể được vẽ tiến dần lên về phía trên của đồ thị như trong hình này:



5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Trả lời 1 Định nghĩa của bạn nên bao gồm những từ như “kiểm soát” và “các quyết định” - giống như câu: “Quản lý thời gian có nghĩa là kiểm soát cách bạn sử dụng thời gian và ra các quyết định về nó.”
- Trả lời 2 Bạn có lẽ đã đề cập đến việc “giải quyết khủng hoảng” (hay còn gọi là việc chữa cháy), “đáp ứng các đòi hỏi” và “công việc đơn điệu”.
- Trả lời 3 Chúng ta đã định nghĩa ưu tiên hàng đầu như là một việc rất khẩn cấp và cần được giải quyết ngay tức khắc; rất quan trọng và cần được đặc biệt chú ý hay đặc biệt lưu tâm; vừa quan trọng vừa khẩn cấp: cần được thực hiện ngay và thực hiện tốt; phải được thực hiện trước tất cả những việc khác. Khủng hoảng là “một việc ở tình trạng có tính quyết định, đòi hỏi có hành động khẩn cấp, kết quả của nó sẽ có ảnh hưởng quyết định làm cho mọi việc tốt đẹp hơn hay tồi tệ đi”. Nhiều người sử dụng các thuật ngữ này với cùng một nghĩa, nhưng nếu có một sự khác nhau, thì đó chính là khủng hoảng thì nghiêm trọng hơn và mang tính quyết định hơn.
- Trả lời 4 Câu này sai. Bạn có thể sẽ nhận ra hoặc không nhận ra rằng bạn đang có một vấn đề về việc quản lý thời gian của bạn, nhưng thường thì bạn không nhận ra.
- Trả lời 5 Bạn có thể đã đề cập đến: căng thẳng, sai lầm, mệt mỏi và phí tổn cao.
- Trả lời 6 Điều thứ ba là “ra quyết định”.
- Trả lời 7 “Thông tin” có nghĩa là thu thập tất cả những sự kiện bạn có thể thu thập và kiểm tra lại xem chúng có đúng không trước khi bạn bắt đầu.
- Trả lời 8 “Đánh giá và lựa chọn” có nghĩa là bạn nghĩ tới kết quả của những phương án được đề xuất trước khi bắt tay vào hành động.
- Trả lời 9 Ví dụ chúng tôi cho trong cuốn sách này là về một người cương quyết tạo lập thói quen dành ra một ít thời gian mỗi ngày cho hoạch định kế hoạch dài hạn. Bạn có thể có một ví dụ khác.
- Trả lời 10 Một việc khẩn cấp khi nó đòi hỏi sự chú ý ngay lập tức của chúng ta.

- Trả lời 11 Một việc quan trọng khi nó có ý nghĩa hay kết cục đáng kể.
- Trả lời 12 Hiểm họa là chúng ta không thực hiện tốt công việc.
- Trả lời 13 Hiểm họa là chúng ta làm một việc mà việc đó chẳng đáng để thực hiện.
- Trả lời 14 Nhà quản lý của một nhóm chuyên làm những việc chung; các nhà quản lý phải liên hệ với nhiều người trong công việc; các nhà quản lý có liên quan đến những dự án dài hạn; các nhà quản lý có trí nhớ kém.
- Trả lời 15 Trong việc lập kế hoạch, chúng ta xác định những việc quan trọng. Khi một kế hoạch bị gián đoạn bởi một sự việc không lường trước, phải có một quyết định được đưa ra: sự việc mới nảy sinh này có quan trọng và khẩn cấp hơn sự việc đã lên kế hoạch trước không? Nếu không lập kế hoạch ngay từ đầu, các quyết định đưa ra sẽ khó khăn hơn bởi vì tất cả các sự việc đều không được lường trước.

6 Đáp án bài tập tình huống

Để trả lời câu hỏi 1, 2 và 3 bạn cần nhớ lại các loại cạm bẫy mà chúng ta đã thảo luận ở Phần A của cuốn sách.

Sẽ là hữu ích nếu bạn sử dụng những kinh nghiệm thực tế của mình để phân tích và trả lời những câu hỏi này.

Đối với các câu 4, 5 và 6, bạn có thể cần xem lại Phần B và C. Bạn nên phân tích tình huống theo nhiều góc độ khác nhau như theo quan điểm của bạn và của Thoa.

Dưới đây là các câu gợi ý để bạn tham khảo. Bạn không nên lo ngại nếu bạn có câu trả lời khác. Đây chỉ là những gợi ý có tính hướng dẫn.

- 1 Rõ ràng là Thoa đang có vấn đề về quản lý thời gian. Cô không thể trả lời “Không” và khách hàng đã lợi dụng điểm yếu này của cô. Thêm vào đó, Thoa lại thích thú với việc trở thành trung tâm của sự chú ý và là người không thể thiếu được. Cô có một thói quen là sẵn lòng giúp đỡ những người khác mà không hề hỏi xem việc đó có liên quan tới nhiệm vụ của cô hay không. Bằng việc thực hiện các nhiệm vụ không thuộc các công việc được giao, cô

đã không hoàn thành tốt nghĩa vụ của mình và đã không giúp đỡ được những khách hàng thực sự cần sự giúp đỡ trong lĩnh vực của cô.

- 2 Trong các kiểu cạm bẫy, trường hợp của Thoa giống với cạm bẫy ‘đáp ứng các đòi hỏi’ nhất. Thời gian của cô bị lấp đầy bởi những công việc không cần thiết và chẳng còn thời gian để lên kế hoạch công việc cũng như làm các công việc thuộc phạm vi trách nhiệm của mình.
- 3 Rõ ràng là với việc tiếp tục trả lời các câu hỏi không liên quan đến lĩnh vực của mình trong khi không có đủ kiến thức và quyền hạn để trả lời các thông tin này nên các câu trả lời của Thoa không thể đảm bảo tính chính xác. Điều này có thể làm khách hàng không hài lòng.

Thêm nữa, do liên tục trả lời các thông tin không liên quan nên ngoài việc lãng phí rất nhiều thời gian, đường dây điện thoại của cô có thể bị tắc nghẽn và do đó các khách hàng thực sự cần tới cô lại không thể liên lạc được.

Nếu các yêu cầu của khách hàng không được đáp ứng hoặc không được thoả mãn, họ sẽ than phiền hoặc đơn giản là tìm đến doanh nghiệp khác.

Về bản thân, lúc đầu cô có vẻ được mọi người quý mến do sự nhiệt tình của cô. Song, do mọi người đều ‘đổ hết việc lên đầu cô’, cô sẽ không thể hoàn thành được mọi yêu cầu và trở nên mất uy tín với mọi người. Sức khỏe và tinh thần do đó cũng sẽ bị giảm sút vì luôn ở trong tình trạng công việc quá tải. Cô sẽ không còn thời gian để suy nghĩ về những kế hoạch dài hạn cũng như cho sự phát triển nghề nghiệp của mình.

- 4 Sau đây là ba phương án gợi ý cho trường hợp của Thoa:
 - a Yêu cầu Thoa thực hiện việc ghi nhật ký thời gian làm việc của cô ta trong vòng một tuần.
Thảo luận với cô về các kế hoạch dài hạn của doanh nghiệp có liên quan đến công việc của cô cũng như cách thức phân bổ thời gian hợp lý cho công việc. Nếu kế hoạch chưa được lập, yêu cầu Thoa tiến hành đặt mục tiêu, xây dựng chương trình hành động và gửi cho tôi xem xét. Với tư cách là người quản lý trực tiếp, tôi sẽ hướng dẫn, đôn đốc và trợ giúp cô trong việc thực hiện.

- b Cùng Thoa xác định các mục tiêu cần thực hiện. Trên cơ sở đó tiến hành lập danh mục các công việc cần thực hiện. Thảo luận với cô về thứ tự ưu tiên của công việc và thời gian cần thiết cho mỗi công việc. Sau đó cùng Thoa lên kế hoạch làm việc. Tiếp đó tiến hành việc kiểm tra, giám sát và đưa ra các hỗ trợ cần thiết để Thoa thực hiện tốt kế hoạch của mình.
 - c Đề nghị lắp một hệ thống tổng đài điện thoại cho văn phòng. Thay vì gọi trực tiếp, nay khách hàng có thể gọi tới bộ phận cần thiết qua lễ tân tổng đài hoặc hệ thống chuyển máy tự động. Lễ tân tổng đài hoặc hệ thống tự động này sẽ hướng dẫn khách hàng đến được đúng người họ cần.
- 5 Ưu nhược điểm của từng phương án:

a Ưu điểm:

- kế hoạch này không chiếm nhiều thời gian của tôi.
- Thoa sẽ nhận thấy mình đang sử dụng thời gian không đúng và sẽ suy nghĩ về việc này.
- Thoa có thể phát huy được những ưu thế của mình khi được tự chủ động lên kế hoạch làm việc.

Hạn chế và những đòi hỏi:

- việc ghi nhật ký có thể không thực hiện được vì Thoa không có thời gian để làm (như trước đây).
- Thoa có thể sẽ cảm thấy chán nản khi biết mình làm việc không hiệu quả.
- Thoa có thể không biết cách lên kế hoạch làm việc cho bản thân.
- khó có thể tự mình thay đổi thói quen xấu là đáp ứng những đòi hỏi không cần thiết từ những người khác trong một thời gian ngắn.

b Ưu điểm:

- phát triển được những kỹ năng quản lý thời gian một cách có hiệu quả cho Thoa.
- vấn đề có thể sẽ được giải quyết triệt để.
- Thoa sẽ cảm thấy thoải mái, thoả mãn khi công việc tiến triển tốt.

Nhược điểm và những đòi hỏi:

- tôi sẽ mất rất nhiều thời gian.
- tôi phải có kỹ năng quản lý thời gian tốt.

- c Ưu điểm của phương án này là hệ thống làm việc mới sẽ phục vụ tốt hơn những đòi hỏi từ khách hàng. Tuy nhiên nhược điểm là:
- tốn tiền để đầu tư;
 - không phát triển được nhân viên;
 - những vấn đề tương tự sẽ nảy sinh.
- 6 Nếu những đòi hỏi của khách hàng là tương đối nhiều và sự đầu tư hệ thống trả lời điện thoại và hướng dẫn khách hàng tự động là cần thiết, tôi sẽ kết hợp hai phương án (c) và (b) vì tôi sẽ có một hệ thống làm việc hữu hiệu hơn đồng thời có những nhân viên có kỹ năng cao hơn để đạt tới mục tiêu của doanh nghiệp của tôi hiệu quả hơn. Nếu những đòi hỏi từ khách hàng là không nhiều lắm và sự đầu tư hệ thống trả lời điện thoại và hướng dẫn khách hàng tự động là chưa thực sự cần thiết tôi sẽ chọn phương án (b).

QUẢN LÝ THỜI GIAN

KHI MỖI NGÀY CHỈ CÓ 24 GIỜ

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : KIẾN HUY
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : KIẾN HUY
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B. Lý Chính Thắng – Quận 3 – TP. Hồ Chí Minh

ĐT : 9316289 – 9316211 – 8465596

Fax : 08.8437450

E-mail : nxbtre@ hcm.vnn.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh – Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT : (04) 7734544

Fax : (04) 7734544

E-mail : vanphongnxbtre@ hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 11-2006/CXB/696-262/ĐKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 1143A/QĐ-Tre, ngày 11 tháng 10 năm 2006. In 1.000 cuốn, tại Công ty cổ phần in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. Phú Nhuận - TP. HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 10 năm 2006.

QUẢN LÝ THỜI GIAN

Đã bao giờ bạn mong ước có thêm thời gian để thực hiện một việc gì đó? Chúng ta đều biết rằng thời gian là một nguồn lực có hạn và không ai có thể bắt thời gian dừng lại cũng như có thể bắt nó quay trở lại. Trong muôn vàn nguồn lực sẵn có mà các nhà quản lý có thể sử dụng thì thời gian là thứ quý giá nhất và cũng là thách thức lớn nhất đối với những ai muốn sử dụng nó một cách hiệu quả nhất. Tuy nhiên, nếu bạn biết kiểm soát tốt thời gian thì chắc chắn bạn sẽ đạt được nhiều hơn những gì mà bạn có thể.

Cuốn sách này được viết nhằm giúp bạn:

- nhận diện các cách gia tăng hiệu suất và hiệu quả thông qua việc quản lý thời gian tốt hơn;
- phân biệt được sự khác nhau giữa các đòi hỏi đối với quỹ thời gian của bạn và xác định các ưu tiên của chính bạn;
- biến nhiều mục tiêu của bản thân thành hiện thực hơn bằng cách sử dụng thời gian hiệu quả hơn;
- phân tích các vấn đề liên quan đến việc quản lý thời gian và đưa ra cách giải quyết chúng.

