

پیشرفتهای جدید در مدیریت موثر زمان

مترجم: دکتر حمید شجاعی

MANAGEMENT DECISION

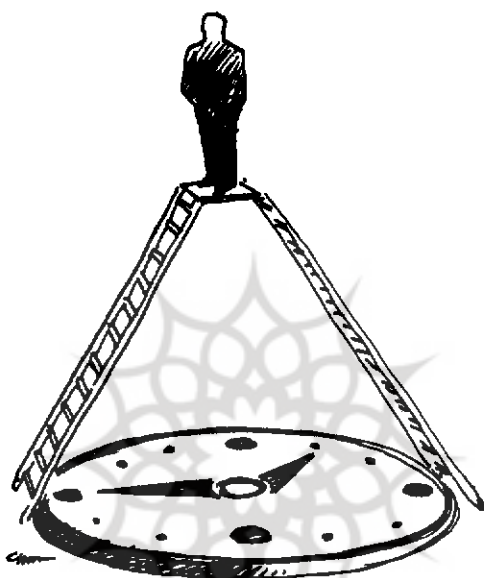
منبع:

مقدمه

به اعتقاد خیلی‌ها رمز موفقیت، نتیجه ساعت‌های طولانی کار است. اگر درمورد شما این امر صادق باشد باید از خودتان بپرسید که اگر ترفیع شغلی، افزایش ساعت کار را طلب می‌کند تا چه مقطعی می‌خواهید در شرکت بالا بروید. با تمام اینها زمان منبمی اصلی است و فقط درصدی از آن صرف کار می‌شود و بقیه اوقات صرف دوستان، خانواده، تفریح، ورزش و سایر خواستها می‌گردد.

مدیریت صحیح زمان به منظور حداکثر بهره‌وری از شغل و زندگی نه تنها برای مجریان و مدیران بلکه برای ما نیز بسیار مهم است. «ویلیام اچ رنکوئیست»، رئیس دیوان عالی ایالات متحده این موضوع را اساس سخنرانی خود در جشن فارغ‌التحصیلی دانشگاه بوستون در ماه مه ۱۹۸۷ قرار داد. وی در سخنرانی‌اش تاکید کرد که دلیل واقعی برای اولویت در مدیریت زمان یک فرد ارائه زندگی موفق تاحد ممکن است. او به مدت زمانی اشاره کرد که برای یک مادر یا پدر خوب شدن، دوستان جدید یافتن و دوستان قدیمی را نگه داشتن، فعالیت در اجتماع و کلیسا و استفاده از تفریحات، سرگرمیها، هنرهای زیبا و غیره لازم است. ایجاد تعادل بین تمام این مسائل و مسئولیت‌های شغلی کار ساده‌ای نیست زیرا که زمان نقش بسیار مهم ایفا می‌کند. به عنوان مثال،

برای گذراندن وقت با فرزندانمان در موقع جوانی آنها تنها یکبار فرصت داریم طوری که فرد فکر نکند زمان فردا هم در دسترس اوست، ممکن است فردا بسیار دیر باشد. اگر دوستان برای حل گرفتاریهای خود به کمک شما نیاز دارد، امروز این کار را بکنید، هفته آینده بسیار دیر خواهد بود. «رنکوئیست»، خاطر نشان ساخت که هنگام جوانی محکوم هستیم که درحین انجام کار و



تأمین رفاه و آسایش خانواده وقت را با پول معامله نکنیم. آن دامی که گرفتارش می‌شویم این است که وقتی پیرتر می‌شویم و موفقیت کسب می‌کنیم، وضعیت گذشته را دگرگون نمی‌کنیم. به کار سخت‌تر و طولانی‌تر ادامه می‌دهیم و حتی به خاطر پول از زمان بیشتری دست می‌کشیم. به نظر او بایستی از بعضی از لوازم مادی صرف‌نظر کنیم تا اینکه وقت جهت سایر چیزهای مهم برای هر یک از ما در اختیارمان باشد.

وی در سخنرانی‌اش با تاکید بر اهمیت مدیریت زمان، سخنانش را با این جمله به پایان می‌برد. با ارزش‌ترین دارایی هر فرد که نمی‌توان برای آن ارزش تعیین کرد، زمانی است که خوب سپری شده است.

مدیریت زمان قراردادی در مقابل مدیریت زمان اجرایی

مدیریت زمان قراردادی این مسئله را مطرح

می‌کند که ما وقت خود را از طریق اولویت بخشیدن، عدم تعلل، تفویض اختیار، تقسیم کردن طرح‌های (پروژه‌های) بزرگ به چندین طرح کوچک، هدف‌گذاری، تهیه فهرستی از کارهایی که باید انجام پذیرد تنظیم بهینه نماییم.

اینها اندیشه‌هایی مهم و سودمند هستند و برای هر کسی - از جمله مدیران و مجریان - کاربرد دارند. با این همه، این اندیشه‌ها همه ابزارهای لازم را برای کنترل زمان در اختیار مدیران ارشد قرار نمی‌دهند.

همانطوری که «پیترو دراکر» گفته است، ما نیازمند درک سیستم‌های مدیریت زمانی در مقابل سیستم‌های مدیریت زمان قراردادی هستیم تا اینکه مدیران ارشد بتوانند به آنچه که او «مجریان موثر» می‌نامد، تبدیل شوند.

ساختارهای طول حیات

«مری دین‌لی» با مطالعه الگوهای فردی ۱۲۰ بزرگسال شاغل، چهار ساختار طول حیات را مطرح کرده است. این ساختارها از اینکه چگونه هر یک از ما منابع کلیدی عمر، مکان، مردم و فعالیت‌هایمان را تنظیم می‌کنیم تشکیل می‌شوند. ساختارهای طول حیات به‌طور آگاهانه شکل نمی‌گیرند بلکه در نتیجه ضرورت‌های متضاد وقت فرد و همچنین شخصیت، اهداف شخصی، علائق و ارزشها درست می‌شوند. درک اینکه یک فرد در جریان چه ساختاری طول حیات قرار می‌گیرد روشن می‌کند که آن فرد در رسیدن به سه هدف مهم زیر چقدر موفق بوده است:

- انجام وظایف حاد در خانه و در کار؛
- فراهم آوردن لذت و خوشی و رضایت؛
- حفظ فرد در مقابل فشارهای بی‌مورد؛
- چهار ساختار طول عمر کلیدی عبارتند از:
 - ساختارهای متکی بر هسته خانواده؛
 - ساختارهای متکی بر هسته کار؛
 - ساختارهای مشترک؛
 - ساختارهای پراکنده.

ساختارهای متکی بر هسته خانواده

این افراد مایل هستند بیشتر اوقات خود را در خانه بگذرانند. «خانه‌نشین‌ها» معمولاً متأهل و دارای اولاد هستند و ترجیح می‌دهند تا جایی که می‌توانند با خانواده خود باشند. اینها معمولاً خوشبخت‌تر و راضی‌تر از سایر گروه‌ها هستند. «معماران» تمایل دارند برای خود کار کنند و یا شغلی داشته باشند که بتوانند بیشتر کار را در

خانه انجام بدهند. گرچه اینها از دیگر گروهها کمتر درآمد دارند، اما ظاهراً خوشبخت‌تر از بیشتر گروهها از جمله خانه‌نشین‌ها هستند.

ساختارهای متکی بر هسته کار

افراد این گروه بطور مشخص کار را مرکز عالم خویش می‌دانند. اینها وقت فراوانی در سر کار می‌گذرانند و لذت را در آن جستجو می‌کنند دسته‌ای از این افراد مردان مجرد هستند. اینها بیشتر وقت خود را در محل کار صرف می‌کنند و معمولاً با همکاران خود هم صحبت می‌شوند. این گروه کمتر از سایر گروهها احساس خوشبختی می‌کند. «عاشقان کار» معمولاً مردان متأهلی هستند که زنان غیرشاغل دارند و می‌توانند ساعت‌های مدید در سر کار باشند. زندگی اینها توأم با فعالیتهای شغلی و نیز خانواده و دوستان می‌باشند. اینها بیشتر از سایر گروهها درآمد دارند و افرادی هستند که معمولاً احساس خوشبختی و رضایت می‌کنند.

ساختارهای مشترک

این گروه وقت یکسانی را در کار و خانه می‌گذرانند و از هر دو ابزار رضایت می‌کنند «دو عالمی‌ها» که بیشتر مردان و زنان متأهل و بچه‌دار هستند هم کار خانه را انجام می‌دهند و هم کار شغلی را ولی ظاهراً هیچ اختیاری در صرف وقت در سایر موارد ندارند. «دو عالمی‌ها» معمولاً الگوی ثابتی از رضایت زندگی بدست نمی‌دهند. «شعبده‌بازها» وضعیت تاهل و شغل‌های متعدد دارند. اینها نسبت به دو عالمی‌ها برای تنظیم وقت در خانه و محل کار آزادی عمل بیشتری دارند. اینها خوشبخت‌تر از سایر گروهها هستند اما ضرورتاً راضی‌تر نیستند.

ساختارهای پراکنده

اعضای این گروه نه به خانه و نه کار به‌عنوان محور زندگی خود نمی‌نگرند و در واقع نمی‌توانند جایی را به‌عنوان مرکز جهان خود به‌حساب آورند. اینها وقت خود را در جاهای مختلف و متعدد می‌گذرانند. «کولی‌ها» معمولاً افراد مجرد و یا متأهل بدون فرزند هستند. اوقات کم‌ارزش یا بی‌ارزشی را در خانه و کار سپری می‌کنند. زندگی این افراد زودگذر و توأم با سرخوردهای گسترده اجتماعی است. به‌نظر می‌رسد این گروه از زندگیشان کمتر از سایر گروهها خوشبخت و راضی هستند. «پیروها»

معمولاً زن و بچه دارند ولی مجبور هستند که وقت خود را دور از خانه بگذرانند و کار کنند. اینها هنوز روابط نزدیک خانوادگی را حفظ کرده‌اند. در مقایسه با سایر گروهها اینها در زندگی خود خیلی خوشبخت نیستند.

مدیران اجرایی تحت شرایط نیاز مبرم در ساختارهای متکی بر هسته کار و خانواده بهتر کار می‌کنند زیرا در این افراد فعالیتهای مختلف در یک محل انجام می‌گیرد. ساختارهای مشترک الزامات کلی را به خانه و به کار گسترش می‌دهند و بدین ترتیب توانایی تحمل فشار سنگین را از خود نشان می‌دهند. این نوع ساختار ظاهراً در مورد افراد پرکار که علاقه‌مند به زندگی شتابناک هستند کارآیی بهتری دارد. ساختار پراکنده در شرایط حاد کاری کاربرد ندارد و انرژی مابین خانه و کار تلف می‌شود. بیشتر افراد در شرایط حاد کاری وقت و انرژی لازم جهت رسیدگی به کار در حوزه گسترده را ندارند.

مطالعه درباره ساختارهای طول حیات هنوز تازه و در مرحله آزمایشی است، اما شناختن ساختار خودتان کمک می‌کند که بدانید چگونه زمان خود را تنظیم کنید. حداقل تاحدی درک این امر که ساختارها اختیاری هستند فرد را قادر می‌سازد تعادلی بین کار و زندگی خصوصی خود ایجاد کند.

کتاب مدیران اجرایی موثر، نوشته پیترو دراکر کتاب مدیران اجرایی موثر «دراکر» در سال ۱۹۶۶ منتشر شد. از نظر معیارهای اطلاعات قابل کسب این کتاب «کاربردی» نیست. اما نظرات او امروزه با گذشت ۲۱ سال هنوز قابل استفاده است. به همین جهت این نظرات در این مقاله می‌آید.

از آنجائی که سازمانها در دهه ۱۹۸۰ رشد کرده و متنوع شده‌اند وظیفه مدیر اجرایی برای انجام وظیفه موثر بسیار مشکل شده است. وقتی ترکیب کارکنان شرکتهای متعدد روزبه روز بر دانش استوار می‌شود صحت این امر مشاهده می‌گردد. این کارکنان دانش بهر را می‌توان همسان عوامل اجرایی تلقی کرد، چراکه آنها نیز در مسئولیت حصول به اهداف ویژه سهم دارند.

واقعیت‌های زمانی مدیران اجرایی

«دراکر» خاطرنشان می‌سازد که برای فهم اضطرابی بودن وقت مدیران اجرایی چهار واقعیت زیر را باید در نظر گرفت.

۱ - اولین واقعیت این است که وقت مدیران اجرایی به تمام افراد تعلق دارد. یک معضل مدیران اجرایی وقتی است که آنها برای سروسامان دادن به کارهای شرکت، صرف می‌کنند.

۲ - دومین واقعیت این است که مدیران اجرایی مجبور است به فعالیت خود ادامه بدهد مگر اینکه اقدامات مثبتی برای عوض شدن این وضع اتخاذ گردد. درگیری شدید با مسائل خاص در امور مالی و فروش، مدیر را از انجام وظایف خود دور نگه می‌دارد. مدیر نباید بگذارد که گرفتاریهای جانبی وقت او را تحت کنترل خود درآورند زیرا در این صورت وقتی باقی نمی‌ماند که او از توانائی‌های خود به نفع شرکت بهره بگیرد.

۳ - سومین واقعیت که موثر بودن مدیر اجرایی را کاهش می‌دهد این است که او عضوی از سازمان است. مدیران اجرایی باید توانایی دسترسی به افرادی در سازمان را داشته باشد که فعالیت او را موثر می‌سازند. بدون این توانایی، مدیر اجرایی قدرت انجام کار را نخواهد یافت.

۴ - چهارمین واقعیت این است که مدیران اجرایی در داخل سازمان درگیر است و از آنچه در بیرون اتفاق می‌افتد بی‌خبر است. با گسترش سازمان، مدیر اجرایی با مسائل داخلی بیشتر درگیر می‌شود و با این کار امکان تغییرات در علائق خود را از دست می‌دهد. اگر این امکان از دست برود مدیران اجرایی هنگام نیاز نخواهد توانست در مسیر سازمانی تغییراتی ایجاد کند.

تشخیص مرض زمان

برخلاف باورهای سنتی، «دراکر» اعتقاد دارد که برشهای فراوان زمانی مورد نیاز مدیر اجرایی است اگر قرار است وی موثر واقع شود، اگر قرار است پروژه بزرگی انجام داده شود کافی نیست که ۱۵ دقیقه اینجا و ۱۵ دقیقه آنجا وقت بدست آورد تا کار صورت گیرد. چند ساعت در یک نشست مورد نیاز است.

اولین گام در یافتن این زمان دلخواه این است که دریابیم وقت کارگزار بطور معمولی در کجا صرف می‌شود. یک جدول کارناما بسیار مفید به‌نظر می‌رسد. مدیران اجرایی می‌توانند جدول کارنامای خود را داشته باشد اما این کار توسط منشی بهتر انجام می‌گیرد. این کار باید روی کاغذ نوشته شود. به حافظه نمی‌توان تکیه کرد. بسیاری از عوامل موثر هر سال یک یا دو بار در

دوره‌های سه یا چهار هفته‌ای این کار را انجام می‌دهند.

مدیریت سیستماتیک زمان

وقتی جدول کارنما نوشته شد می‌توان فعالیت‌های وقت تلفکن و بی‌حاصل را حذف کرد. برای این کار چهار چیز لازم است:

- اولین کار حذف برنامه‌های زائد است که برای فرد و یا شرکت نفعی ندارند.
- دومین کار حواله کردن چیزهایی است که افراد دیگری می‌توانند آنها را انجام دهند. و این کار مستلزم تربیت افراد خاص است.
- سومین کار شناسایی جاهایی است که مدیراجرایی وقت دیگران را تلف می‌کند. قبول این امر برای مدیراجرایی آسان نیست، اما به‌هرحال او وقت دیگران و در نتیجه وقت خودش را تلف می‌کند و این امر بسته به خود فرد است که امور را تحت کنترل خویش درآورد. با سوال کردن اطلاعاتی از همکاران در این موارد از اتلاف بسیاری از امکانات جلوگیری می‌شود.
- چهارمین وظیفه تسویه وقت‌کشی‌هاست.

وقت‌کشی‌ها

● وقت‌کشی ممکن است نتیجه نداشتن مآل‌اندیشی (شامل بحرانهای عودکننده) باشد. یک نمونه از این بحران همه‌ساله در موجودیها است که گریبانگیر بیشتر شرکتهاست و با برنامه‌ریزی بهتر می‌توان آن را ازبین برد.

● وقت‌کشی ممکن است در نتیجه زیاد بودن کارکنان باشد. «پیترز» و «واترمن» در کتاب «جستجوی کمال» اعلام کردند که سازمانی با افراد کم‌موثرتر از سازمانی است که تعداد کارکنان آن زیاد باشد.

● وقت‌کشی ممکن است نتیجه سوء سازماندهی باشد. جلسات بیش از حد زیاد علامت این بیماری است که نشان می‌دهد مسئولیت انجام یک کار به افراد متعددی محول شده است.

● وقت‌کشی ممکن است نتیجه کارکرد نادرست اطلاعات باشد مانند افراد مسئول پذیرش بیمارستانها که نمی‌توانند تخت خالی پیدا کنند درحالی که مدیر اداری می‌تواند. در اینجا اطلاعات به‌سرعت و در مجرای صحیح جاری نمی‌شود.

تثبیت زمان دلخواه

هنگامی که وقت مدیراجرایی در جدول

کارنما ثبت و عوامل وقت‌کشی و بی‌حاصل از بین رفت می‌توان امیدوار بود که زمان دوراندیشانه و سنجیده در اختیار خواهد بود. یک راه کلیدی برای بهره‌گیری از این زمان این است که هفته‌ای یک روز را به کار در خانه اختصاص داد. این کار باعث می‌شود تمام عوامل مختل از بین بروند و موجبات تمرکز فکر کارمند روی پروژه‌های مهم را فراهم می‌کند. روش معمول دیگر برنامه‌ریزی انجام کار منظم در فواصل کمتر از یک روز ولی طی چند روز از هفته در خانه است. هر دو روش فوق بهتر انجام دادن اندکی از کار اداری در خانه است، زیرا این زمان می‌باید صرف خانواده، سایر علائق، استراحت و تجدیدقوا شود.

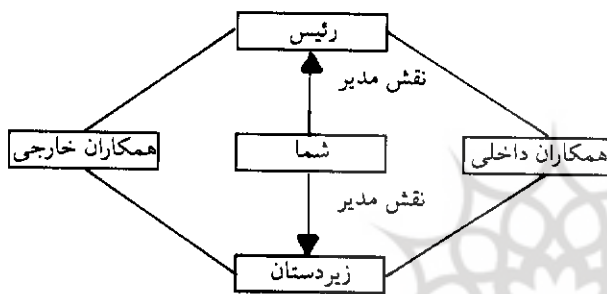
انجام بخشی از کار اداری در خانه نشانه

برقراری مدیریت وقت

وقتی که ساختار زندگی خود را تعیین کردیم می‌توانیم نه تنها نیازهای شغلی بلکه نیازهای وقت‌مان را هم بهتر درک کنیم. «دراکر» برای قابل فهم کردن مدیریت وقت و اعمال تغییراتی که وقت دلخواه را فراهم نماید، روشهای خاصی را طرح می‌کند. «بیل آنکن» با توضیح مفهوم مولکول مدیریت در کتابش «برقراری مدیریت وقت» ما را یک گام به مدیریت زمان نزدیکتر می‌سازد. اندیشه‌های او براساس نظرات «دراکر» نباشد و کمک می‌کند تا مشکلات مدیریت زمان را از زاویه‌ای دیگر بررسی کنیم.

منابع مسائل مدیریت وقت مدیر

تمام مسائل مربوط به وقت مدیران در یکی



شکل ۱

از حوزه‌های زیر قرار می‌گیرد:

● زمانی که از طرف رئیس مقرر شده، زمانی است که از طرف چارت سازمانی شرکت مستقیماً ابلاغ می‌شود و بدون وجود رئیس، وجود خارجی ندارد.

● زمانی که از طرف سیستم مقرر می‌شود، زمانی است که انسان به‌عنوان یک مهره، کلید و چرخه در دستگاه یک سازمان صرف می‌کند. بیشتر قسمتهای دیگر سازمان نیازمند صرف اندکی از وقت شماست. دوراهی که مدیران بر سر آن قرار می‌گیرند این است که رئیس طالب اطاعت است بطوری که سازمان از هم نباشد. از طرفی سیستم طالب تطبیق با وضع موجود است که در این صورت انسان به‌عنوان مهره‌ای تلقی می‌شود که در جهتی خاص می‌چرخد تا شرکت به اهداف خود نایل گردد.

● زمانی که از طرف خود شخص مقرر می‌شود، زمانی است که می‌توان آن را به‌عنوان پاسخی به آن مشکل دوراهی یافت که طی آن مفهوم بدعت و نوآوری با اطاعت و تطبیق جور در نمی‌آید.

ضعف مدیریت زمان در ساعات اداری است. روشی که فرد برای فراهم آوردن وقت دلخواه بکار می‌گیرد در اینجا حائز اهمیت نیست بلکه تنها به‌صورت مفید مقوله‌بندی می‌شود. مدیران اجرایی موثر می‌توانند وقت دلخواه خود را چنان تنظیم کنند که در صورت نیاز فعالیت‌هایی را کنار بگذارند یا آنها را وسعت دهند تا هرچه بیشتر برنامه پربارتری بدست آورند.

تعیین اولویتها

سرانجام، «دراکر» قوانین زیر را برای تعیین چگونگی صرف وقت دلخواه اعلام می‌دارد:

● به آینده بیندیشید نه اینکه ساعت‌های طولانی را صرف حل کارهای گذشته بکنید.

● بجای مسائل و مشکلات به فرصتها توجه کنید.

● جهت و مسیر را خود انتخاب کنید نه به دنباله‌روی از دیگران.

● آرمانهای والا داشته باشید برای آن چیزهایی که واقعاً تغییری ایجاد خواهند کرد.

«آنکن» زمان مقرر شده از طرف خود فرد را نشانه نوآوری، علاقه، عشق، وفاداری، نیرومندی، دل و جرأت، تخیل و آینده‌نگری می‌داند. وقت مقرر شده از جانب فرد از طرف کسانی جاری است که مهارت‌های خوب مدیریت زمان را دارا هستند.

مولکول مدیریت

می‌توان تصور کرد که وقت مدیریت بین آمدنهای مافوقها، زیردستها و همکاران داخل و خارج سازمان تقسیم می‌شود. همه اینها با هم مولکول مدیریت را تشکیل می‌دهند که در شکل شماره ۱ مشخص است. درک هر جزئی از مولکول برای مدیریت موفق امری حیاتی است.

بین تمام منابع مشکلات مدیریت زمان، رئیس‌تان عمده‌ترین و مهمترین عامل است. این امر بدین جهت است که دیدگاه سنتی مدیریت اعلام می‌دارد که این وظیفه رئیس است که کارها را سامان بخشد. مدیریت سنتی حاکی است که برعهده مدیر است که دستور بدهد، اما با الگو قرارگرفتن برای دیگران به صورت کارمندی خوب، می‌توان مدیر را وادار ساخت چیزهایی را که شما نیازمند آنها هستید فراهم سازد.

همکاران هم وقت مدیر را می‌گیرند، همکاران می‌توانند داخل و یا خارج سازمان باشند. همکار در این مفهوم به کسی اطلاق می‌شود که نه مافوق و نه زیردست مدیر است بلکه گام به گام با وی همراه است. همکاران

خارجی می‌توانند خریداران، مشتریان، سرمایه‌گذاران، تولیدکنندگان، تشکیلات کارگرو، دولت و یا مردم باشند. این همکاران یک قدرت مافوقی بر شما و سازمان شما وارد می‌آورند. مثلاً تصور کنید که چگونه یک تلفن از جانب مشتری عمده‌تان به مدیر فروش، سازمان شما را در آن واحد فلج می‌سازد.

همکاران داخلی افرادی هستند که در درون سازمان شما هستند اما نه مدیر شما هستند و نه مستخدم شما. این همکاران با گرفتن وقتتان شما را ورشکسته و یا با کمک و حمایت از شما باعث رسیدن به اهداف شما می‌شوند.

آخرین منبع مشکل مدیریت زمان مدیر، زیردستان هستند. آنها در حال انجام وظایف محوله از طرف شما می‌باشند. بدین‌گونه است که آنها نقش کارمندی خود را با گرفتن وقت شما و یا با موثر بودن به عنوان زیردست ایفا می‌کنند.



● مدیریت صحیح زمان برای حداکثر بهره‌وری از شغل و زندگی برای مجریان و مدیران حائز اهمیت است.

● اگر دوستان برای حل گرفتاریهای خود به کمک شما نیاز دارد، امروز این کار را بکنید، هفته آینده بسیار دیر خواهد بود.

ایجاد تکیه‌گاه ملکولی

وقتی که ما یک درک کلی از قسمت‌های جزئی مولکول مدیریت داریم. در مورد اینکه چه خواصی از مدیریت لازم است تا سهولت حرکت به طرف مقام بالاتر را تضمین کند، ایده‌ای به دست می‌آوریم.

عقیده اول این است که ما می‌بایستی توانائی نفوذ بر مافوق خود داشته باشیم. دوم اینکه کارمندان باید به‌گونه‌ای رفتار کنند که درعین اینکه قدرت و نفوذ مدیریتی را افزایش می‌دهند وقت کافی هم برای مدیر باقی بگذارند. سومین عقیده این است که سیستم بایستی به‌گونه‌ای عمل کند که موجب افزایش باروری و استعداد شخصیتی مدیر باشد و نه اینکه در جهت عکس عمل کند.

گرداندن و اداره رئیس، درگرو هنر «کارمند بودن» است. در رابطه با مافوق خود، شما می‌توانید در ۵ سطح مختلف ذیل به انجام وظایف خود بپردازید:

۱ - تا از شما خواسته نشده، کاری را انجام ندهید؛

۲ - پرسش درباره کاری که باید انجام شود؛

۳ - توصیه، سپس اقدام؛

۴ - اقدام، اما بلافاصله پس از توصیه؛

۵ - خودکار بودن، به صورت منظم گزارش دادن.

اگر مافوق شما ملاحظه نماید که شما از نوع (منتظر دستور) می‌باشید شما همیشه اختیار بر مدیریت زمان و تعیین وقت خود را به زمان مقرر شده از جانب رئیس خود خواهید سپرد. این امر شما را در پائین نردبان آزادی که معنی آن حداقل اختیار در وقت خودتان است قرار خواهد داد. اگر از نوع مدیرانی باشید که پیرسید چه کاری را باید انجام دهید شما قادر هستید تعیین اوقات خود را کنترل کنید. اما طول زمان مدت مقرر شده از طرف رئیس خود را نمی‌توانید کنترل کنید. همچنین باید به این نکته توجه شود که با انتخاب این دو روش رئیس شما، نیز طوری به زحمت خواهد بود که او را به یک مدیر با کارائی کمتر تبدیل می‌کند.

باید گفت که مدیر حرفه‌ای و با سابقه با روش خود با دوسطح ۱ و ۲ که در آنها آزادی برای مدیر به حداقل می‌رسد و زمان برای مدیریت تلف می‌شود سروکار نخواهد داشت. همچنین بهتر است که مثل رئیس یا مدیرتان، شما هم زیردستان خود را از استفاده از سطوح ۱ و ۲ در ارتباط با خودتان بازدارید. این امر از طریق وادار کردن زیردستان به اینکه منتظر دستور نباشید و نپرسند چه کار باید بکنند، می‌تواند انجام شود.

واضح است که شخص فوری از نردبان بالا نمی‌رود و با رئیس در سطح ۵ ارتباط برقرار نمی‌کند. این کار وقت می‌برد و مستلزم ایجاد اعتماد بین شما و رئیس است، که از طریق ابراز لیاقت به عنوان یک مدیر خوب، شکرگرا می‌گردد. ماکار را با کارکنان سازمان انجام می‌دهیم، از طریق آنچه که «آنکن» در مدل اقتصادی سازمان اشاره می‌کند، برای مثال مسئول دستگاه زیراکس برای تمام افراد شرکت خدمتی عرضه می‌کند و کلیه افراد معرف تقاضا هستند. قیمتی که باید برای این خدمت پرداخت شود قابل بحث است، وقتی نرخ اعتبار شما در داخل شرکت پائین است. مدیر A یک نرخ پائین اعتباری با مسئول زیراکس دارد اما مدیر B دارای یک رشته محکم اعتباری بوده و می‌توانست خطمشی شرکت را تحت الشعاع قرار داده و کپی‌های خود را در ده دقیقه بگیرد.

چگونه می‌توان یک شیوه اعتباری بالا را با

همکاران در داخل سازمان گسترش داد. ابتدا به وسیله شناختن مولکول مدیریت و با شناسایی اعضاء آن در داخل مولکول، افراد هم‌شان مهم شناسایی می‌شوند. سپس با استفاده از روابط عمومی خوب، مهارت‌ها، و با استفاده از اعتبار شما تا حد ممکن، ارزش مولکول مدیریتی شما به حداکثر خواهد رسید.

اگر به این امر شک دارید، پشتیبانی مولکولی اعضای فعلی را با پشتیبانی که شما با تغییر مشاغل فردا خواهید داشت مقایسه کنید.

آن دسته از زیردستان را که معرف سرزمین گروه از همکاران هستند می‌توان طوری اداره کرد که زمان دلخواه و کارایی مدیریتی شما را به حداکثر برسانند. نقش مدیر این است که با افزایش زمان دلخواه خود، زمان تحمیل شده از سوی زیردستان خود را کاهش دهد. برای نشان دادن اینکه چگونه چنین چیزی انجام می‌شود، «آنکن» (ONCKEN) از تمثیل بازی «میمون کجاست؟» استفاده می‌کند، که در آن لفظ میمون به همان وظیفه و امر خاصی است که در دست است، اطلاق می‌گردد. فرض کنید کارمندی در

داخلی

مدیر الف و مدیر ب، هر دو در شرکت خود مدیر فروش (مدیر بازرگانی) هستند. ۱۵ دقیقه به زمان پایان کار باقی مانده است و مدیر الف برای جلسه فروشی که قرار است صبح فردا برگزار شود، نیاز به ۲۰۰ عدد کپی از برگه جدید سفارش دارد. با اتفاق تکثیر (زیراکس) تماس می‌گیرد ولی مسئول تکثیر (زیراکس)، (هستای داخلی او) از گرفتن کپی اشیاع می‌کند از آن‌رو که سیاست کار شرکت بیانگر آن است که برای مقادیر بیش از ۵۰ نسخه، به یک زمان کار بیست و چهار ساعته نیاز است. شانس با مدیر الف، همراه نیست و او در جلسه فردا وضع رضایت‌بخشی نخواهد داشت.

مدیر ب، برای نشست فردای خود نیاز به همین تعداد نسخه دارد. پنج دقیقه بعد با اتفاق تکثیر تماس می‌گیرد و همین درخواست را می‌کند، ولی این بار مسئول تکثیر می‌گوید که ظرف ده دقیقه ۲۰۰ کپی از برگه خواسته شده آماده خواهد شد. همکاران داخلی، اگر مدیریت صحیحی در کار نباشد، توان آن را دارند که زمان انجام کار را طولانی کنند.

● با ارزش‌ترین دارایی هر فرد که نمی‌توان برای آن قیمت تعیین کرد، زمانی است که خوب سپری شده است.

● مدیریت زمان قراردادی این امکان را به مدیر می‌دهد که بتواند کارهایی که باید انجام شود را به خوبی تنظیم و اولویت‌بندی کند.

مسیر راهرو به شما بر بخورد و به شما بگوید که «ما یک مشکل داریم». شما به مشکل گوش می‌دهید و موافقت می‌کنید که درباره آن فکر کنید و سپس به نزد وی بروید. در این صورت، بار وظیفه از دوش کارمند مزبور برداشته شده و به دوش شما انتقال یافته است. شما حالا با میزان زمان تحمیل شده بیشتری از سوی کارمندان مواجه هستید و اگر پنج یا شش تن از کارمندان هریک دو وظیفه از دوش خود بردارند و بر دوش شما بگذارند، در این صورت، شما ده یا دوازده وظیفه اضافی بر دوش خود خواهید داشت.

حال اگر بنا باشد فنون مرسوم مدیریت زمان، بخواهند در خدمت حل مسأله وظیفه قرار گیرند، نخست وظایف، برحسب اهمیت، اولویت‌بندی و سپس به گروه‌های مشابه بسیاری تقسیم‌بندی می‌شوند. بعد ممکن است صورت تمام کارهای در دست انجام را برای دو روز در کیف خود جای داده، و در این مدت به کارهای اجرایی مبرم‌تر رسیدگی کنید. در همین میان، کارکنان شما برای اینکه ببینند شما پیشرفتی داشته‌اید یا خیر، حجم وقت تحمیل شده از سوی زیردستان را افزایش می‌دهند.

اقدامات مرسوم مدیریت زمان در اینجا با ارزش هستند اما نوعی از تفویض اختیار در این موقعیت بیشتر موثر است. این همان چیزی است که «آنکن» آن را «بازگرداندن وظایف محوله» (عودت وظایف) می‌نامد. ابتکار عمل برای پایان دادن کار باید مجدداً به کارمند منتقل شود. این کار با درک این مطلب انجام می‌شود، همچنانکه پیشتر ذکر شد، هر کارمند در پنج مرحله می‌تواند با رئیس سروکار داشته باشد. با تکیه بر اینکه سطح (۱) (منتظر دستور) و سطح (۲) (پرسش درباره اینکه چه کار باید کرد) مورد استفاده قرار نگیرد، وظایف هم جای خود قرار می‌گیرند و در حقیقت، هرگز چیزی از مسئولیت کارمندان

نخواهد کاست. زمان دلخواه به حداکثر می‌رسد در حالی که زمان تحمیل شده از طرف زیردستان به حداقل می‌رسد.

به حداکثر رسانیدن نفوذ و قدرت برای بازدهی پرارزش

برای درک «قدرت و نفوذ» مدیریتی، سه محتوای وقت مدیر باید شناخته شود:

۱ - وقت کارمندی، که برای «انجام» کارها صرف می‌شود. در اینجا اعمال نفوذ شخص به شخص است زیرا یک شخص فقط می‌تواند کاری را که یک نفر می‌تواند بکند، انجام دهد.

۲ - وقت نظارتی که برای «ارجاع» کارها برای انجام توسط دیگران صرف می‌شود. در اینجا اعمال نفوذ چند به یک است زیرا اگر ما N کارمند زیردست داشته باشیم، وقت ما به همان نسبت می‌تواند برای ارجاع گرفته شود.

۳ - وقت اجرایی که برای «واگذاری» مسئولیتها، جهت اینکه به نوبه خود کارها را به دیگران ارجاع نمایند، صرف می‌شود. در اینجا نفوذ NX به یک است زیرا از زیردستان انتظار می‌رود که وظیفه ارجاع کار را برعهده بگیرند.

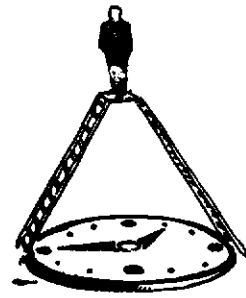
از طریق به حداقل رسانیدن ذرات با ارزش و مفید در مولکول مدیریتی مدیر، وقت اجرایی به حداکثر رسیده و بنابراین زمان دلخواه به حداکثر می‌رسد، زمانی که به یک مدیر فرصت کارایی در سطح بالا را می‌دهد.

ایده‌های غیر مرسوم

در حالی که تکنیک‌های متداول مدیریت وقت و تکنیک‌های مدیریتی مدیریت وقت مهم هستند، بسیاری از مدیران از طریق به خدمت گرفتن شیوه‌های غیرمتداول که به نظر می‌رسد با عقاید «دراکس»، «آنکن» و دیگر نویسندگان مدیریت وقت مخالف هستند، بی‌نهایت موفق بوده‌اند. برطبق این عقاید متناقض، هیچیک از تئوری‌های مدیریت وقت، نباید بطور انحصاری مورد استفاده قرار گیرد و متدهای دیگر، که بعضاً بطور ریشه‌ای متفاوت هستند، نیز ثابت شده که موفق هستند.

«هارولد جنین» یکی از مدیران اجرایی است که با محورهای اشاره شده در این مقاله موافق نیست، در حالی که موفقیت او در تلفن و تلگراف بین‌المللی، نمی‌تواند نادیده انگاشته شود. برای ۱۷ سال او مدیر عامل این شرکت بود، که بالای

۳۵۰ هزار کارمند در ۸۰ کشور در سرتاسر جهان داشت. در سال ۱۹۵۹ وقتی جنین به I.T.T پیوست، فروش ۶۷۷ میلیون دلار بود و سود کمی بالغ بر ۲۹ میلیون دلار وجود داشت. در سال ۱۹۷۷ وقتی جنین از کارکناره گیری کرد، فروش بالغ بر ۱۶/۷ میلیارد دلار و سود ۵۶۲ میلیون دلار بود. در این زمان I.T.T ۳۵۰ شرکت را در ۸۰ کشور در خود ادغام یا به خود ملحق کرده بود.



عقاید «جنین» در این مقاله، متضمن ایجاد یک مدیریت موقت وقت سستی بیهوده یا سایر عملیات مدیریتی نبوده، روشها و عملیات همگی بیشتر اهمیت دارند. در عوض، عقاید «جنین» برای ایجاد تعادل نسبت به هریک از تئوری‌ها یا ایده‌های خاصی است که به دلخواه انتخاب می‌شود (مانند نظریات دراگر یا عقاید آنکن که حول مولکول مدیریت می‌گردد). یک تعادل بین ایده‌ها و نظریات برای ترتیب دادن به وقت و ترتیب دادن یک سازمان لازم است.

«افکار یا عقاید غیرمتداول»

«جنین» چگونگی از وقت خود استفاده می‌کرد؟ در کتابش به نام «اداره کردن»، به نظر می‌رسد که «جنین» در خیلی جهات با «مسیر اصلی» ترتیب دهنده وقت مخالف است.

«دراگو» و «آنکن» ممکن است حتی به او برچسب «مدیر وقت ضعیف» بزنند. مثلاً، «آنکن» اعتقاد دارد که پنج سطح وجود دارد که یک فرد تحت سرپرستی با رئیس خود، سروکار پیدا کند و رئیس باید کارکنان خود را تشویق کند که فقط از سه سطح بالایی استفاده نمایند «جنین» برعکس، اظهار می‌دارد که در سازمان برای انواع مختلف مدیران، جا وجود دارد بعضی مدیران ترجیح می‌دهند که به آنها گفته شود که چه کار کنند، وی می‌گوید، بعضی مدیران نمی‌خواهند مسئولیت اخذ تصمیمات بسیار سخت را، که ممکن است تمام جریان کار را تحت تاثیر قرار دهد، برعهده بگیرند. حتی اگر چه این نوع مدیران در سه سطح بالای موردنظر «آنکن» کار نمی‌کنند، جنین توجه دارد که این مدیران با راهنماییهای دقیق کارشان را با دقت و پشتکار انجام می‌دهند، مدیران دیگر تصمیم‌گیرنده هستند و اصرار دارند که قسمتی از جریان تصمیم‌گیری باشند. در سازمان «جنین» برای هرگونه مدیری جا وجود دارد.

به علاوه، «جنین» همچنین با اداره کردن مدیران عالی رتبه «آنکن»، مخالفت خواهد کرد. یک بار دیگر «آنکن»، بیان می‌کند که زیردستان باید در سه سطح بالاتر پنج سطح یادشده عمل کنند و به روسای خود اطلاعات بدهند.

حوزه دیگر اختلاف نظر «جنین» و دیگران در ترتیب دادن میز کار خود قرار دارد. یک میز کار مرتب نتیجه یک ذهن مرتب و روش سازمان‌یافته برای انجام کار در دست اقدام است. در مقابل این دیدگاه «جنین» می‌گوید: «اگر میز کار شما در هم و برهم نیست، شما احتمالاً کار

● انجام بخشی از کار اداری در منزل، نشانه ضعف مدیریت زمان در ساعات اداری است.

خود را انجام نمی‌دهید».

یک میز کار خیلی تمیز از نظر «جنین» نمایانگر این است که شخص کاملاً از واقعیات کار خود دور شده و اینکه فرد دیگری کارها را انجام می‌دهد. اگر شما افراد فوق‌العاده واجد شرایط دارید، در این صورت کارها را انجام خواهند داد، «جنین» معتقد است تفویض اختیار بیش از اندازه، مدیران رده بالا را از کار دور خواهد کرد. میز کار «جنین» همیشه در هم بود برای اینکه او خود را با کار شرکت درآمیخته بود. به جای واگذاری تهیه نامه‌ها توسط دیگران، او خود نامه‌هایش و یا متن سخنرانی‌هایش را می‌نوشت. او از یک سیاست درهای باز پیروی می‌کرد به نحوی که هریک از کارمندانش می‌توانستند او را ببینند.

روش «جنین» در اداره کردن ملاقاتها و گردهم‌آنی‌ها، برخلاف خوی و عادت در منطق متداول که نوشتن یک برنامه یا دستور کار و رعایت دقیق آن را تاحد ممکن، پیشنهاد می‌کند، می‌باشد. ملاقاتهای «جنین» معمولاً طولانی‌تر از آنچه برنامه‌ریزی شده می‌گردد، اما او معتقد است جلو پویایی افکار خلاق را نباید به خاطر پایان دادن به ملاقات در رأس زمان تعیین شده، مسدود کرد. افکار آتی و تازه، و علاقه زیاد، بیشتر ارزش دارد تا زمان اضافه‌ای که در ملاقات صرف می‌شود.

رویه میز کار، برنامه‌ها و دستورات کار بسته و دقیق، و طرح ملاقات غیرقابل انعطاف طبق نظر «جنین» خطرناک هستند. به علاوه این نوع فرد، اغلب یک فارغ‌التحصیل مدرسه بازرگانی یا مهارت‌های زیاد «مدیریت علمی» است.

فراهم کردن تسهیلات

پس از آن که متوجه شدیم، شیوه مدیریت زمان «جنین» با ایده‌های سنتی چندان توافقی ندارد، طبعاً می‌پرسیم، او چه مدت زمان را صرف این کار کرده است. پاسخ این است که زیاد، ۶۰ هفتاد ساعت کار در هفته برای او عادی است، او کمبود وقت را با کم کردن از حجم کارش جبران می‌کند. برای مثال، او کمتر در میهمانی‌ها شرکت می‌کند، او ساختار زندگی‌اش را روی کار متمرکز کرده است و این ثابت می‌کند که کار برای او بسیار خوشایند است.

او در کتاب خود ذکر می‌کند که گروه او همیشه از نتیجه کار و موفقیتها خشنود و راضی بودند. همه آنها کارهایی را انجام می‌دادند که قبلاً هرگز انجام نشده بود. حاصل آن، این است که فراهم کردن تسهیلات برای انجام صحیح یک کار اگر مهم‌تر از انجام همه آن در یک مقدار معین زمان، نباشد به همان اندازه مهم است.

نتیجه

درک ساختار فضای زندگی (طول حیات) جهت کمک کردن به ما در فهم اینکه چگونه اولویت‌های زمان کاری را با دیگر اولویت‌های زندگی‌مان متناسب سازیم اهمیت دارد.

ابتدا گفتار در روش‌های «پیتر دراگر» که به مدیران اجرایی کمک می‌کند در مدیریت زمان خود موفق باشند، مورد توجه قرار گرفت و سپس با مطالعه عقاید «آنکن» بر روی مولکول مدیریت گسترش یافت.

بالاخره، عقاید «هارولد جنین» به عنوان خنثی‌کننده عقاید سنتی که در اینجا و در سایر نوشته‌ها ارائه گردیده، مطرح شد. رویهم‌رفته، این عقاید بینشی را برای استفاده بهینه از مدیریت زمان ارائه کرده است. □