

توسعه مدیریت و استفاده مدیران از زمان [۲]

زمانی که صرف فعالیتهای مختلف مدیریتی می شود

نوشته: تیتوس اُساگلمی (۱)

برگردان: وحید خادم

چکیده‌ای از میانگین درصد ساعت‌های کاری برخی مدیران برگزیده که صرف فعالیتهای مختلف کرده‌اند در جدول شماره چهار (رجوع شود به قسمت اول مقاله در شماره گذشته) آمده است. در این جدول با مواردی مواجه می‌شویم که حدود نیمی از اوقات کاری خود را در جلسات و مذاکرات سپری کرده‌اند، ممکن است این جلسات دوره‌ای، از قبل پیش‌بینی شده و یا حتی اضطراری، میان مدیران با یکدیگر و مدیران با افراد غیر مدیر باشد که در داخل و یا خارج از سازمان تشکیل شده‌اند.

تفکیک جلسات برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه از یکدیگر برای درک این مطلب که کدامیک زمان بیشتری را بخود اختصاص داده‌اند، مفید خواهد بود. براساس

پیش‌بینی شده، یک گروه فعالیت مشخص و ویژه را مورد توجه قرار می‌دهد. با وجود این، بسیاری از محققان در مطالعات متعدد خود از روش‌های عمومی طبقه‌بندی فعالیتهای استفاده کرده‌اند. آنها بین فعالیتهایی که بوسیله نامه و یا پشت میز انجام می‌شوند و فعالیتهایی که مستلزم بحث و تبادل نظر میان دو یا سه نفر است تفاوت قائل هستند. فعالیتهای دسته دوم ممکن است برنامه‌ریزی شده یا بدون برنامه باشند. به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران، مکالمه‌های تلفنی مبنای دیگری در طبقه‌بندی فعالیتهای مشترک به حساب می‌آید، البته در برخی از مطالعات نیز فعالیتهایی را تحت عنوان مسافرت، مأموریت کوتاه مدت و یا محاسبات طبقه‌بندی کرده‌اند.

در بخش گذشته، چگونگی فعالیت کاری طولانی مدیران را در طول هفته بررسی کردیم. اکنون باید بدانیم که مدیران چگونه زمان محدود خود را برای فعالیتهای مختلف تقسیم می‌کنند. اگرچه براساس وظایف کلاسیک مدیریتی، مدیران وظیفه طراحی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل را برعهده دارند ولی مطالعات عملی بدنبال این مطلب است که چنین واژه‌های عمومی تا چه اندازه می‌توانند خصوصیات کاری مدیران و حتی الامکان محتوا و موضوع این فعالیتهای روشن سازند.

متأسفانه پژوهشگران طبقه‌بندی یکسان و مشابهی را در زمینه انواع فعالیتهای رایج نداده‌اند و این بدان دلیل است که هر مطالعه و تحقیقی براساس موضوع و هدف

مطالعات قابل دسترسی، جلسات برنامه‌ریزی شده به استثنای یک مورد همواره بیش از جلسات بدون برنامه، زمان و اوقات مدیران را بخود اختصاص می‌دهند ولی تعداد جلسات بدون برنامه مدیران معمولاً بیش از ارتباطات و جلسات برنامه‌ریزی شده هستند. بر پایه برخی مطالعات نظیر تحقیقات مینتزبرگ^(۲)، کورک^(۳) و آلدريش^(۴)، تفاوت قابل ملاحظه‌ای میان زمان تخصیص یافته به جلسه‌های برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه وجود دارد. مینتزبرگ در مطالعات خود معتقد است در مجموع ۵۹ درصد از زمان کاری مدیران صرف جلسه‌های برنامه‌ریزی شده و ده درصد نیز صرف جلسه‌های بدون برنامه می‌شود. این رقم با برآوردهای کورک و آلدريش مطابقت زیادی دارد زیرا آنان نیز معتقدند پنج‌درصد وقت مدیران صرف جلسه‌های برنامه‌ریزی شده و دوازده درصد نیز صرف جلسه‌های بدون برنامه می‌شود.

ولی در سایر مطالعات، تفاوت میان زمان پر شده توسط جلسه‌های برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه بسیار اندک است. بعنوان مثال، لارنس^(۵) در مطالعات خود رقمهای ۲۲ و ۲۰ درصد را برای موارد بالا ذکر می‌کند. همچنین براساس تحقیقات کوران^(۶) ۲۱ درصد از جلسه‌های مدیران با برنامه‌ریزی و پانزده درصد نیز بدون برنامه قبلی می‌باشد.

سایر اطلاعاتی که در جدول شماره چهار آمده است مربوط به درصد ساعتهای کار مدیران است که صرف فعالیتهای اداری داخل سازمان کرده‌اند. اینگونه فعالیتهای بطور مشخص شامل کارهایی نظیر مطالعه، مکاتبه و اصلاح نوشته‌ها و غیره هستند. اطلاعات مندرج در جدول شماره چهار نشان می‌دهد که بطور میانگین مدیران حدود یک چهارم تا یک سوم زمان خود را صرف اینگونه فعالیتهای می‌کنند. بنظر می‌رسد مدیران می‌توانند در صورت فراگیری فنون مربوطه،

این بخش از زمان را نیز صرفه‌جویی نموده و از هدر رفتن آن جلوگیری نمایند.

برخی مدیران نوعاً با انبوهی از مسایل روبرو هستند که باید به آنها توجه کنند ولی اغلب این موضوعها روزهای متمادی در کشوی میز آنان باقی می‌ماند. تصور براین است که تعدادی از این کارها به‌ویژه کارهای غیراضطراری به سایرین محول می‌شود.

در نهایت، اطلاعات مندرج در جدول شماره چهار آشکار می‌سازد که شش درصد از زمان مدیران صرف تبادل اطلاعات تلفنی می‌شود. هرچند این رقم درصد بالایی نیست ولی تأثیر مکالمه تلفنی در واقع بعنوان عامل حواس‌پرتی محسوب می‌شود. از اینرو در بررسی فعالیتهای تلفنی، بجای محاسبه زمان صرف شده شاید تسلسل زمانی که مدیران باید صرف امور مدیریتی کنند، مهمتر باشد. به همین دلیل اگرچه میزان زمان صرف شده برای مکالمه‌های تلفنی تقریباً

2- Mintzberg

3- kurke 4- Aldrich

5 - Laurence

6- Chorán

کم است ولی زمان قطع شدن کارها به دلیل زنگ تلفن بسیار زیاد است. راهبردهای مؤثر مدیریت زمان اصولاً به دنبال کاهش تأثیر منفی مکالمه‌های تلفنی مکرر و بدون برنامه هستند. قطع فعالیتهای کاری ناشی از تماسهای متعدد تلفنی بر روند فعالیت مدیران به ویژه محققان که تمرکز حواس و دقت در کار آنان بسیار ضروری است تأثیر بسیار جدی به همراه خواهد داشت. بهمین دلیل است که اکنون مدیران بیشتر مایل هستند از طریق پست الکترونیکی^(۷) ارتباط برقرار کنند. برقراری ارتباطات از این طریق، مدیران را قادر می‌سازد تا مجموعه مکاتبات روزانه را جمع‌آوری کنند و در مناسبترین فرصت پاسخ دهند. بهر حال در پست الکترونیکی، افراد مجبور هستند که مطالب خود را بنویسند و بهمین دلیل در مقایسه با تماس تلفنی، دارای برتری و معایبی می‌باشد.

زمانی که مدیران در مکانهای مختلف سپری می‌کنند

همانگونه که قبلاً بحث کردیم، محققان، طبقه‌بندی مشخصی از مجموعه فعالیتهای مدیریت ارایه نداده‌اند. همچنین این محققان گروه‌بندی مشخصی از مکان فعالیت و زمانی که مدیران در مکانهای مختلف سپری کرده‌اند، ارایه نمی‌دهند. چکیده‌ای از یک نوع طبقه‌بندی که مؤلفان مختلف آن را بکار می‌برند در جدول شماره پنج آمده است. نتایج تحقیقات بعمل آمده نشان می‌دهد که مدیران بطور کلی نیمی از ساعاتی کاری خود را در دفاتر محل کار سپری می‌کنند. این جدول با تجزیه و تحلیل ساعاتی کاری، مشخص می‌کند که مدیران هر هفته حدود بیست ساعت در دفتر کار خود بسر می‌برند. برپایه نتایج حاصله، باتوجه به اهمیت مقوله مدیریت زمان، فعالیتهای مدیران در دفاتر کارشان باید به دقت بررسی شود تا بیش از پیش مؤثر واقع گردد. درحقیقت حضور مدیران در دفتر کار خود، بهترین فرصت است تا آنان به موضوعهای استراتژیک توجه و تمرکز بیشتری نمایند، ولی باتوجه به تنوع و اختصار اینگونه فعالیتهای مدیران به راحتی می‌توانند ساعاتی حضور در دفتر محل کار خود را بیهوده هدر دهند. چنانچه از ساعاتی حضور در اداره بخوبی استفاده نشود، زمانبندی امور در سایر واحدها، سازمانها و حتی در منزل بسیار دشوار خواهد بود. جدول شماره پنج (رجوع شود به قسمت اول مقاله در شماره گذشته) نشان می‌دهد که صرفنظر از ساعاتی حضور در دفتر کار، مدیران اکثر اوقات خود را در سایر واحدهای سازمان سپری می‌کنند. مدیران نوعاً حدود نصف زمان کاری خود را در سایر واحدهای اداره سپری می‌کنند. بنابراین در مجموع سه چهارم اوقات کاری خود را در داخل سازمان سپری می‌کنند. یافته‌های بدست آمده براین نکته تأکید دارد که اماکن سازمانی بهترین مکان برای انجام وظایف اداری هستند

و از اینرو افراد می‌توانند برای ملاقات با دوستان و خویشاوندان از اوقات خارج از اداره استفاده کنند. بهر حال فلچر^(۸) چنین استدلال می‌کند که زمان کار و اوقات فراغت مدیران بایکدیگر ارتباط متقابل دارد. بنابراین ضروری است مدیران چگونگی استفاده بهینه از زمان را علاوه بر اداره در سایر واحدهای سازمان و در منزل نیز فراگیرند. برخی مدیران بالغ بر ده درصد ساعت‌های کاری خود را در سایر سازمانها یا در منزل بسر می‌برند (به جدول شماره پنج مراجعه کنید). البته این مدیران از آندسته افرادی

هستند که باید کارهای خود را در منزل و یا در سایر سازمانها انجام دهند ولی واقعیت این است که برخی مدیران به سختی در منزل کار می‌کنند. بعنوان مثال، بیش از نیمی از ۱۶۰ مدیری که استوارت^(۹) در مدت چهار هفته مورد مطالعه قرار داده بود، بهیچوجه در منزل کار نکرده بودند و تنها ۱/۵ درصد از این مدیران در منزل مشغول کار بودند ولی تعدادی از مدیران نظیر اساتید و رؤسای دانشگاهها اصولاً مقدار قابل توجهی از زمان خود را در منزل صرف کارهای اداری می‌کنند. کوهن^(۱۰) و مارچ^(۱۱) در

بررسی ۲۲ رئیس دانشکده در آمریکا به این نتیجه دست یافتند که آنها حدود ۱۶ درصد از مجموع اوقات خود را صرف کار اداری در منزل می‌کنند. میزان زمانی که مدیران در سایر سازمانها صرف کار می‌کنند به ماهیت وظایف خاص مدیران بستگی دارد. بعنوان مثال، مدیران فروش نوعاً بیش از دیگران ساعت‌های کاری خود را در سایر سازمانها سپری می‌کنند. نتایج این مطالعات درباره مکان فعالیت مدیران، مفاهیم جالبی را در خصوص رشد فعلی ارتباطات تلفنی در بردارد.

مدت زمان فعالیت مدیران

یکی از مشخصه‌های مهم شغلی مدیران، همان مدت زمان فعالیت آنان است. آنگونه که قبلاً روشن کردیم، روزهای کاری مدیران عموماً از تعدادی فعالیت‌های مختصر و متنوع تشکیل می‌شوند. برخی فعالیتها برای مدت زمان طولانی باقی می‌مانند. بعنوان مثال، برخی جلسه‌ها دو تا

سه ساعت به طول می‌انجامد ولی برخی فعالیتها تنها در مدت چند دقیقه پایان می‌یابند. بعنوان مثال، مینتزرگ به این نتیجه دست یافت که ۴۹ درصد از مجموع فعالیتها در کمتر از ۹ دقیقه پایان می‌یابند در حالیکه ۱۰ درصد از آنها به بیش از یک ساعت زمان نیاز دارند.

میانگین مدت زمان فعالیتها در هر یک از مطالعات متفاوت است. براساس مطالعه بر روی استادان و مدیران دانشگاهها، میانگین مدت زمان فعالیت این گروه از افراد حدود یک ساعت است. همچنین کوپمن^(۱۲) به این نتیجه دست یافت که مدیران ارشد نوعاً می‌توانند بیش از یک ساعت

8- Fletcher 9- Stewart

10- Cohen 11- March

12- Copeman

از زمان خود را صرف یک فعالیت مشخص نمایند بدون آنکه اجازه دهند تماسهای تلفنی غیر ضروری کار آنان را قطع کند. ولی کارلسون^(۱۳) براساس مطالعات خود معتقد است کار مدیران ارشد اجرایی بطور میانگین هر هشت دقیقه یکبار قطع می‌شود ولی میانگین مدت زمان فعالیت این گروه از مدیران را ۲۲ دقیقه اعلام کرده است. بهرحال محققان از «فعالیت» تعاریف متفاوتی دارند و شاید بهمین دلیل به نتایج مختلفی در این باره دست می‌یابند. در مطالعه استادان و مدیران دانشگاهها تنها وقایعی که بیش از پنج دقیقه طول می‌کشد بعنوان فعالیت شناخته می‌شوند. چرا مدت زمان فعالیت مدیران

مهم است؟ زیرا بسیاری از فعالیتهای کوتاه و متنوع به ویژه محل وقوع آنها موجب برهم خوردن تمرکز مداوم مدیران می‌شوند. برنامه‌ریزی و زمانبندی امور می‌تواند مفید باشد زیرا بدین ترتیب بخش قابل توجهی از زمان را می‌توانیم بدون هیچگونه عوامل مزاحم سپری کنیم.

چرا مدت زمان فعالیتها در مدیریت زمان مهم است؟ این مدت از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا بسیاری از فعالیتهای گوناگون و کوتاه مدت به ویژه در جایی که بصورت ادواری وجود دارند، تمرکز ممتد را برهم می‌زنند و این امر در مواجهه با مسایل مدیریت بسیار نامطلوب است. این مسئله می‌توانید در

برنامه‌ریزی روزانه اشخاص و یا مدت زمانهایی که مجموعاً طولانی هستند به نحوی شایسته، مفید باشد.^(۱۸) در نمودار شماره شش اطلاعاتی درج شده است که حاکی از مدت زمان کلی است که برخی مدیران به تنهایی و یا با همکاران، زیردستان یا مدیران ارشد صرف می‌کنند. تفسیر این نمودار ظاهراً چنین است که مدیران ترجیح می‌دهند مدت زمان بیشتری را صرف بسربردن با زیردستان و همکاران نمایند، تا مدیران ارشد. این بدان معنی است که مدیران برآنند به هدر رفتن زمان اداری از طریق گپ زدن و یا فعالیتهای شخصی اجتماعی را کاهش دهند. گروهها باید مراقب این امر باشند.

مدت زمانی که مدیران با گروههای متفاوت مردمی صرف می‌کنند

در نمودار شماره هفت اطلاعاتی درج شده است که حاکی از مدت زمان کاری است که برخی مدیران به تنهایی، با یک فرد و یا با دو یا بیش از دو نفر دیگر صرف می‌کنند. کلی‌گویی از نمودار شماره هفت مشکل است مثلاً در

بررسیهای استوارت در جدول شماره هفت، مدیران کم و بیش وقت خود را بصورت یکسان به تنهایی، با یک یا دو و یا بیش از دو نفر صرف می‌کنند. از سوی دیگر بررسیهای انجام شده توسط پرکینز^(۱۴) نشان می‌دهد مدتی که مدیران با

دو یا بیش از دو نفر بسر می‌برند حدوداً با مجموع مدتی که به تنهایی و با یک نفر دیگر صرف می‌کنند، برابر است. در اغلب موارد، اوقات تنهایی شامل مدتی است که با مزاحمت دیگران و یا مکالمه تلفنی با فرد دیگری صرف می‌شود.

13- Carlson

14- Perkins

جدول شماره ۶: نتایج بررسی مقدار زمانی که مدیران با کارکنان خود می‌گذرانند.

نویسنده	تنها	زیردستان	همکاران	رؤسا
میتزبرگ (۱۹۷۳)	*	۳۷	*	۵
کوهن و مارچ (۱۹۷۴)	۲۵	۲۹	*	۶
کرک و آلدريج (۱۹۷۹)	*	۳۷	*	۱۳
اساگلمی (۱۹۸۸)	۴۱	۷	۲۶	*
اساگلمی (۱۹۸۸)	۳۹	۱۶	۲۲	*
استوارت (۱۹۸۸)	۳۴	۲۶	۲۰	۸

x گزارش نشده است

جدول شماره ۷: نتایج بررسی نحوه گذران وقت مدیران

نویسنده	به تنهایی	بایک نفر	با دو نفر یا بیشتر
پرکینز و دیگران (۱۹۶۷)	۲۸	۲۵	۴۸
کوهن و مارچ (۱۹۷۴)	۲۵	۳۵	۴۰
اساگلمی (۱۹۸۸)	۴۱	۲۲	۳۷
اساگلمی (۱۹۸۸)	۳۹	۲۰	۴۱
استوارت (۱۹۸۸)	۳۴	۳۲	۳۴

نتایج

اداکای (۱۵) و لی (۱۶) در نقطه نظری

مشترک معتقدند که بسیاری

از کتب و نشریات به مقوله‌های

کم‌اهمیت می‌پردازند که از جمله

می‌توان به «شیوه جلوگیری از

مربوط به مدیریت زمان است.

از نوشته‌های موجود چنین

برمی‌آید که برخی از پیشنهادات

مدیریت زمان در شالوده‌های

عقلایی ریشه ندارند. مثلاً

قابلیت دستیابی به اطلاعات

عینی و معتبر نظیر آنچه که

بررسی‌های کاری ارایه کرده است،

تسهیل‌کننده بسیار مؤثری برای

افزایش تأثیرگذاری فعالیتهای

اتلاف وقت در اداره یا اعمال مدیریت در اتومبیل (برای جلوگیری از اتلاف وقت)» اشاره کرد در شرایطی که برخی از این اطلاعات در بعضی موارد مفید است، اکثر مدیران نسبت به عملی بودن آن مردد هستند. این بدان معنی نیست که مثلاً اعمال مدیریت در یک اتومبیل برای جلوگیری از اتلاف وقت محکوم به شکست است.	مؤلفان را به گمراهی کشانده است. بطوریکه آنها مدیری خونسرد را به تصویر می‌کشاند که وقت خود را بر مبنای معیارهای عینی اهداف سازمانی، پیش از بروز حوادث صرف می‌کند. بدین ترتیب اجرای توصیه‌های چنین کتبی از آنجاییکه مبانی و فرضیات آنها سؤال برانگیز است، غیرقابل اعتماد خواهد بود.	به همان اندازه که تجار در حال حاضر صرف به حداکثر رساندن سود می‌کنند، به دقت احتیاج دارد. هم‌اکنون مسئله قابل بحث، جواب این سؤال است که مدیریت زمان مهمتر است یا پول؟ تصور کنونی بی‌انگیز آن است که تصمیمگیری درباره صرف زمان باید به اندازه تصمیمگیری نسبت به صرف پول اهمیت داشته باشد.
شاید یک مشکل اساسی این است که کتابهای موجود درباره مدیریت زمان، بدون استثنا بر مبنای شناخت ماهیت و واقعیات فعالیت‌های (شغل‌های) مدیریتی نیستند.	با این وجود اهمیت استفاده مؤثر از اوقات مدیریت را نمی‌توان بیش از حد مورد تأکید قرار داد. زمان تنها منبع اختصاصی مشترک مدیران بوده و از اهمیت فراوانی برخوردار است. مشاهدات جونز ^(۱۸) نشان می‌دهد اهمیت اوقات مدیریت (اجرایی) آنقدر افزایش یافته است که هم‌اکنون بسیاری از شرکتها به جای استفاده از شیوه‌های سنتی از آن به عنوان معیاری سرنوشت‌ساز برای سرمایه‌گذاریهای جدید یاد می‌کنند. بدین ترتیب جونز چنین استدلال می‌کند که ضرورت به حداقل رساندن اوقات کار مدیریت	چونز می‌گوید به جای تأکید دیرینه بر ارزش زمانی پول، باید به «ارزش پولی زمان» توجه کرد. متأسفانه در حالی که اغلب سازمانها برای حسابرسی یک واحد پول رایج روشهای دقیق بکار می‌برند، ضرورت مدیریت مؤثر زمان اهمیت چندانی در این نهادها ندارد. اگرچه زمان به اندازه پول اهمیت دارد.
بنابراین کتابهای مربوط به مدیران و اوقات آنها حاوی مطالب نادرست فراوانی است که به ایجاد ابهامات در ذهن خواننده منجر می‌شود.	آنقدر افزایش یافته است که هم‌اکنون بسیاری از شرکتها به جای استفاده از شیوه‌های سنتی از آن به عنوان معیاری سرنوشت‌ساز برای سرمایه‌گذاریهای جدید یاد می‌کنند. بدین ترتیب جونز چنین استدلال می‌کند که ضرورت به حداقل رساندن اوقات کار مدیریت	دست‌یافته‌های این تحقیق بیان می‌کند که در مجموع می‌توان با پرداختن به مسایل زیر به پیشرفتهای چشمگیری در محیط کاری دست یافت:

- مدیریت ملاقاتها
- مدیریت فعالیتهای بوروکراسی (کاغذبازی)
- تفویض و نظارت
- مدیریت ملاقاتهای کوتاهمدت و وقفه‌های کاری

در این مقاله پیرامون ماهیت و واقعیت مشاغل مدیریتی و اینکه مدیران چگونه اوقات خود را صرف می‌کنند، بحث شده و خلاصه‌ای از برنامه زمانی مدیران، به ما فرصت می‌دهد تا درباره ماهیت کارهای مدیریتی اظهار نظر کنیم. در این مقاله همچنین شاهد آن بودیم، که نه تنها وظایف مدیریتی متغیر هستند بلکه مکانهای انجام آن، همکاران مدیران و مدت زمان فعالیتهای مدیریتی نیز ثابت نیستند. به علاوه مدیران در طول یک روز کاری وقفه‌ها و ملاقاتهای کوتاهمدت مختلفی خواهند داشت اگر توجه چندانی مبذول نشود، این مسئله فعالیتهای کاری آنها را مختل می‌کند. پیچیدگی کار مدیریت از دیگر مواردی است که به آن پرداخته شده است. بطوریکه در حال حاضر می‌توانیم نقش مبهمی را که مدیران در چارچوب آن عمل می‌کنند، بهتر دریابیم. در مجموع بنظر می‌رسد یکپارچگی چندانی در کارهای عملی اجرایی وجود ندارد و طبعاً یک شیوه عقلانی برای بررسی نحوه زمانبندی فعالیتهای مدیریتی، شیوه‌های معمول را

برای حل مشکلات مدیران ارایه خواهد داد. مدیران برای مدیریت مناسب زمان باید تمامی ویژگیهای کاری بررسی شده را مدنظر قرار دهند. این ویژگیها نشان می‌دهد که برای مدیریت مؤثر زمان باید بر تواناییها و تخصصهای مدیر در رسیدگی به فعالیتهای گوناگون، بیش از هر عامل دیگر تکیه کرد. با بیان واقعیات موجود در حوزه فعالیت مدیران، این ویژگیها برخی از احتمالات شیوه‌ها و راههای ابداع راهبردهای مؤثرتر مدیریت زمان را بیان می‌کنند.

منبع: