

افزایش بهره‌وری سازمانی با استقرار سامانه مدیریت زمان

قاسم مختاری mokhtari@behsad.com

مجید آواژ avaj@behsad.com^۱

۱. مقدمه

در بسیاری از سازمان‌هایی که می‌شناسیم، وقتی بحث از کاهش هزینه‌ها می‌شود ابتدا به سراغ حذف آموزش، غذا، سرویس رفت و آمد و یا خاموش کردن سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی می‌روند و بعد هم در گزارش به مقامات بالاتر با کمی اغراق در گزارش ادعا می‌کنند که توانسته‌اند هزینه‌های خود را کاهش دهند. این موضوع به طور رسمی با ایجاد نارضایتی در کارکنان و در نتیجه کاهش بهره‌وری به طور غیر مستقیم باعث افزایش هزینه‌ها می‌شود. به‌ترین و البته دشوارترین روش برای کاهش هزینه‌های یک سازمان، افزایش بهره‌وری، اثربخشی و کارآمدی افراد آن می‌باشد که با به‌کارگیری یک نظام اندازه‌گیری و شناسایی نقاط اتلاف‌کننده زمان و انرژی سازمان و پس از آن با طراحی اقدام اصلاحی و پیش‌گیرانه می‌توان به سازمان چابکی بخشید و لذت کار بهره‌ور را به همه افراد سازمان چشاند. وقتی که از یک نظام اندازه‌گیری صحبت می‌کنیم، می‌توان در ذیل این نظام از سامانه‌های مدیریت زمان سازمان صحبت کرد. چرا که سازمان‌ها و شرکت‌ها چنان‌که برای ردیابی پول خود به سامانه‌های حسابداری نیاز دارند، برای مدیریت و ردیابی زمان خود که سرمایه بی‌بدیل سازمانی محسوب می‌شود نیز، نیازمند سامانه‌های مدیریتی هستند. اما بر خلاف نظام حسابداری که در اثر عوامل بیرونی و انگیزه‌های درونی بسیار، هر شرکت و سازمان در بدو پیدایش نسبت به استقرار آن‌ها اقدام می‌نماید، سامانه‌های مدیریت

^۱ قاسم مختاری: دکتری مهندسی صنایع، عضو هیئت علمی دانشگاه قم، رییس هیئت مدیره شرکت بهساد
مجید آواژ: کارشناس مهندسی صنایع، مدیرعامل شرکت بهساد

زمان سازمانی هر چند که می‌توانند دارای اثربخشی بیش‌تری نسبت به سامانه‌های حسابداری باشند، متأسفانه با توجه به عوامل مختلف از گستردگی کاربرد زیادی در جامعه برخوردار نیستند. این نوشتار ابتدا به بررسی چرایی نیاز به این سامانه و راه‌کارهای اجرای آن می‌پردازد و سپس با شناسایی و بررسی عوامل مقاومت در مقابل استقرار این نوع سامانه و نظام مدیریتی، تلاش خواهد داشت که به مدیران در یافتن راه‌حل‌های مناسب برای مدیریت این عوامل کمک نماید.

۲. چرا مدیریت زمان سازمانی و فردی؟ (نقش سیستم تایم‌شیت در تحقق اهداف فردی و سازمانی)

ممکن است در مدیریت عملکرد خود به عنوان یک فرد حرفه‌ای یا مدیریت عملکرد یک تیم یا مجموعه‌ای از تیم‌ها با چالش مواجه باشید. ممکن است افراد یا تیم‌هایی را دیده باشید که دچار روزمرگی شده‌اند و یا بهره‌وری پایینی دارند.

ساختار پایه و ضروری برای مدیریت سیستم‌ها، یک حلقه بازخورد است که وضعیت موجود را درک کند، آن را با وضعیت مطلوب مقایسه کند، و برای رساندن وضع فعلی به وضع مطلوب، اقدام اصلاحی انجام دهد. می‌توان این مکانیزم را هدف‌جویی نامید. برای فعال شدن این حلقه بازخورد، باید متغیرهای کلیدی سیستم شناسایی شوند. متغیرهایی که مقدار آن‌ها تعیین‌کننده وضعیت سیستم باشد. البته هر سیستمی، متغیرهای بسیاری دارد؛ اما برخی از متغیرها اهمیت بیشتری دارند و آگاهی از وضعیت آن‌ها، اولویت بالاتری خواهد داشت.

به عنوان مثال، برای مدیریت سلامت فردی، ممکن است متغیرهایی همچون میزان قند خون، چربی خون، فشار خون، تناسب وزن، ساعات تمرین ورزشی در روز/هفته، چربی و قند و نمک مصرفی روزانه، متغیرهای کلیدی باشند. این متغیرها وضعیت مطلوب دارند. حلقه بازخوردی لازم است که وضعیت فعلی این متغیرها را بسنجد و با وضعیت مطلوب مقایسه کند و اقدام مناسب را انجام دهد.

البته ممکن است این گونه به نظر برسد که اگر فردی، سبک زندگی مناسبی داشته باشد، ضرورتی ندارد که متغیرهای فوق را اندازه‌گیری و کنترل کند. درست است اما اگر شما مسئول سلامت گروهی از افراد باشید، قضیه متفاوت خواهد بود.

متغیرهای کلیدی در مدیریت عملکرد افراد و پروژه‌ها کدامند؟ باید بتوانیم به پرسش‌های زیر پاسخ دهیم:

در روز/هفته گذشته، چه کارهایی انجام شده است؟ در روز/هفته آینده، چه کارهایی قرار است انجام شوند؟ چه قدر کار در حال انجام است؟ انحراف از برنامه‌ها چقدر است؟ قیمت تمام شده یک پروژه تاکنون چقدر بوده است؟

یک حلقه بازخورد لازم است تا عمل کند و وضعیت این متغیرها را بسنجد، با اهداف سیستم مقایسه کند، و اقدام اصلاحی انجام دهد. سیستم مدیریت زمان (تایم‌شیت)، کمک می‌کند این بازخورد تعادلی در سیستم ایجاد شود. آگاهی درست و بموقع از وضعیت فعلی سیستم، اولین الزام فعال شدن این بازخورد تعادلی است؛ سیستم مدیریت زمان (تایم‌شیت) این آگاهی را فراهم می‌کند. این سیستم شما را بر متغیرهای درست، متمرکز می‌کند.

وجود فاصله بین وضعیت فعلی و مطلوب، تکاپو ایجاد می‌کند. این تکاپو می‌تواند موجب اقدام اصلاحی و بهبود وضعیت سیستم شود. اما اگر این تکاپو ایجاد نشود یا در جهت اصلاح سیستم هدایت نشود، موجب فعال شدن بازخورد دیگری می‌شود که می‌توان آن را بازخورد فرسایش اهداف نامید. انتظارات و اهداف را تقلیل می‌دهیم و توجیه می‌کنیم: "هدف قابل دستیابی نیست؛ اینجا با بقیه جاها متفاوت است؛ الان شرایط خاص است." به جای آن که وضع فعلی را به وضع مطلوب برسانیم، وضع مطلوب را به وضع فعلی نزدیک کرده‌ایم.

فرسایش اهداف در مدیریت سلامت فردی، موجب می‌شود نامناسب بودن وزن، رژیم غذایی، و سبک زندگی، را فراموش یا توجیه کنیم. ناآگاهی از عملکرد کارکنان و پروژه‌ها نیز زمینه را برای فعال شدن حلقه فرسایش اهداف فراهم می‌کند. سطح عملکرد مورد انتظار، پایین می‌آید و همه کارکنان و مدیران با آن کنار آمده‌اند.

بسیاری از مشکلات ما تدریجی ایجاد می‌شوند و ممکن است از آن‌ها غافل بمانیم. در سلامت فردی، برخی از بیماری‌ها ممکن است مدت‌ها مخفی بمانند یا علائم خفیفی بروز دهند که توجهی به آن‌ها نشود. تشخیص زودهنگام این بیماری‌ها می‌تواند درمان را تسهیل یا حتی امکان‌پذیر کند. فعال بودن حلقه بازخورد هدف‌جویی و تحت کنترل داشتن متغیرهای کلیدی سیستم، موجب می‌شود مسائل سیستم را زودهنگام تشخیص دهیم.

۳. پیش‌نیازهای لازم برای استقرار و استمرار استفاده از سامانه مدیریت و ردیابی زمان در سازمان

استقرار سامانه مدیریت زمان (تایم‌شیت) مانند هر سامانه سازمانی دیگر، به صرف وقت و انرژی نیاز دارد. در ادامه به بررسی پیش‌نیازهای می‌پردازیم که باید در مورد استقرار و استمرار استفاده از سامانه در نظر بگیریم.

۳,۱. فرهنگ‌سازی، فرهنگ‌سازی، فرهنگ‌سازی

افراد مختلف باید در سازمان باور کنند که استقرار این سامانه، به نفع سازمان است و به منظور مقاصد پلیسی و جریمه کم‌کاری و دزد (زمان) پیدا کردن ایجاد نشده است. بنابراین باید گفت بدترین نوع استفاده از این نوع سامانه، ابزار قراردادن آن برای این است که هر روز کارکنان را بخواهیم و به آن‌ها بگوییم که چرا برای فلان کار که دو ساعت بیشتر زمان نمی‌برده است، دو ساعت و ده دقیقه گزارش کار آورده‌ای. اولین شرط در استقرار سامانه این است که کارکنان باید احساس کنند که نسبت به گزارش آن‌ها اعتماد وجود دارد و در مقابل این سامانه احساس امنیت کنند. همان‌گونه که گفته شد گزارش‌های این سامانه به مثابه نتایج آزمایش پزشکی افراد می‌باشد که ابتدا عوارض و مشکلات را نمایش می‌دهد و همان‌طور که نمی‌توان با تنبیه یک فرد میزان چربی خون او را تنظیم کرد، با بازخواست از افراد نمی‌توان عمل کرد آن‌ها را بهبود بخشید. این درست است که وجود این سامانه، دست دروغ‌گوهای حرفه‌ای را در سازمان رو خواهد کرد و شما ناچار به برخورد با آن‌ها هستید. اما این برخورد زمانی نزد افکار عمومی سازمان شما پذیرفته خواهد بود که در ابتدا اعتماد شما به همکارانتان اثبات شده باشد و پس از آن است که همگان خواهند پذیرفت که برخورد شما یک استثنا در مواجهه با یک فرد بد است و نه یک قاعده کلی رفتار با همه کارکنان.

۳,۲. به کارگیری سامانه و گزارش‌های آن در تصمیم‌گیری سازمانی

زمانی برای طراحی و توسعه سامانه برنامه‌ریزی و مدیریت تولید به یک کارخانه مراجعه کرده بودیم و از آن‌ها خواستیم که فرم‌های خود را برایمان بیاورند. مسئول مربوطه از ما پرسید: "فرم‌هایی را می‌خواهید که با آن کار می‌کنیم و یا فرم‌های ISO؟!". این درست است که هیچ سازمانی وجود سیستم مدیریت زمان را مانند گواهینامه ISO برای چشم و هم‌چشمی و تبلیغات نمی‌خواهد، اما ارزش واقعی یک سیستم مدیریت زمان به استفاده از آن در فرآیند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی است. به عنوان نمونه ارائه یک حساب و کتاب دقیق از زمانی که برای یک مشتری خاص شده، می‌تواند به ما کمک کند که در قرارداد بعدی با او تا چه اندازه می‌توانیم در فرآیند چانه‌زنی کوتاه بیایم که وارد محدوده زیان قرارداد نشویم. یا این‌که با بررسی زمان صرف شده در ماه‌های مختلف

یکی دیگر از مشتریان متوجه شویم که همیشه در تیر ماه، حجم خدمات دریافتی او افزایش می‌یابد و در این ماه با تخصیص نیروی بیشتر به او بتوانیم رضایت او را فراهم آوریم. از طرف دیگر، از جنبه درون سازمانی، باید بتوانیم بهره‌وری دو فرد مختلف در مورد یک کار خاص را اندازه‌گیری کنیم و متوجه شویم که باید چطور روی نقاط قابل بهبود توانایی فردی افراد کار کنیم تا کار در مدت زمان کمتر و با بازدهی بیشتری انجام شود. این استفاده مدیریتی از گزارش‌های سیستم است که می‌تواند به وجود آن اعتبار بخشد و ادامه استفاده از آن را تضمین نماید.

۳,۳. اصلاحات در نظام‌های اداری، پرداخت حقوق و تشویق

همواره افرادی هستند که سعی می‌کنند در مقابل این سامانه مقاومت کنند. شاید به نظر برسد که یکی از راه‌های مقابله با این افراد تنبیه و برخورد سازمانی است. نویسندگان این نوشتار به مرور زمان یاد گرفته‌اند که هیچ‌گاه برخورد مستقیم و تنبیه بدون به‌کارگیری مکانیزم‌های توجیهی آن از بازخورد مناسب برخوردار نمی‌باشد و فرد تنبیه شده در جای دیگری تنبیه را جبران خواهد کرد. و شما وارد یک جنگ تدریجی پنهان و آشکار در سازمان خود خواهید بود.

یکی از راه‌های ایجاد همراهی (و نه لزومن همدلی) سازمانی افراد، هدایت سیستمی و نظام‌مند آن‌ها در تبعیت از سیستم می‌باشد. در مورد سامانه مدیریت زمان، یکی از اقدام اساسی جایگزینی و یا تکمیل سیستم ثبت ورود و خروج (کارت ساعت) با این سیستم و اضافه کردن پروسه مدیریت زمان به فرآیند ثبت ورود و خروج می‌باشد. این درست است که این روزها وجود سیستم‌های کارت ساعت از نان شب هم برای شرکت‌ها مهم‌تر شده، اما همین شرکت‌ها که بابت ده دقیقه دیرکرد و یا زود رفتن جریمه‌های آن‌چنانی دارند و بازخواست و توبیخ می‌کنند، در مقابل اتلاف وقت چند ساعته همان کارمند خاطی سکوت می‌کنند و اهمیتی قائل نمی‌شوند. در این‌جا لازم است به این شرکت‌ها گفته شود که اگر زمان آمدن و رفتن کارمندان برای شما مهم است، باید زمان حضور آن‌ها مهم‌تر باشد. کارمندی که در محل کار خود حضور فیزیکی دارد ولی کار نمی‌کند، با آلوده کردن فضای کاری به ویروس بیکاری و اتلاف وقت آسیب بیشتری نسبت به نبودن خود به شرکت شما می‌رساند. به همین جهت لازم است برای اندازه‌گیری زمان حضور او فکری کرد و این فکر همان به‌کارگیری سامانه مدیریت زمان

است و همان‌گونه که سیستم ورود و خروج به نظام پرداخت متصل است و تضمین اجرا شدن آن سیستم می‌باشد، هیچ مکانیزمی به اندازه اتصال سامانه مدیریت زمان به نظام پرداخت دستمزد شرکت، نمی‌تواند در اجرایی ساختن آن موثر باشد. خوشبختانه این موضوع متناقض با قانون کار کشور نیز نمی‌باشد، کافی است که تعریف "زمان حضور" به "زمان گزارش شده" تغییر یابد و همه محاسبات حقوقی بر این مبنا قرار گیرد. شاید ایجاد چنین تغییری در سازمان بسیار انقلابی محسوب شود و شرکت‌ها نخواهند و یا نتوانند همه چیز را ناگهان دگرگون سازند. در این حالت در نظر گرفتن "گزارش کار" به عنوان یکی از ورودی‌های سیستم‌های تشویق و کارانه و که خروجی مالی دارند، یک تضمین اجرایی خوب برای استقرار سامانه مدیریت زمان خواهند بود.

۳,۴. قاطعیت و مدارا

آدم‌ها، ماشین نیستند که هر طور ما بخواهیم رفتار کنند و این رفتار هیچ عوارضی برای سازمان ما نداشته باشد. حتی ماشین هم با همه ماشین بودنش ظرفیت و شرایط استفاده‌ای دارد که اگر خلاف آن ظرفیت و شرایط با او برخورد شود، حساسی کار شما را لنگ می‌گذارد. ایجاد تغییرات سازمانی مستلزم ایجاد ظرفیت سازمانی است. بخش مهمی از این ایجاد ظرفیت با فرهنگ‌سازی به دست می‌آید که در مورد آن صحبت شد. بخش دیگری از آن با نمایش اراده و باور قاطع مدیریت سازمان مبنی بر استقرار سامانه به دست می‌آید. گاهی شاید لازم باشد افراد مقاوم در مقابل استقرار سامانه، "حذف" شوند. گرچه "حذف" هیچ‌گاه نمی‌تواند به عنوان اولین راه کار به کار گرفته شود و مدارا و گفتگو و درک نگرانی‌ها و مشکلات دیگران گزینه‌های اولیه به تری برای ایجاد ظرفیت رشد سازمانی می‌باشد.

۴. مقاومت در مقابل استقرار سامانه مدیریت زمان و عملکرد سازمان

انجام هر تغییر در سازمان موجب بروز مقاومت در مقابل آن می‌شود. با توجه به محدوده سیستم، عوامل مقاومت درونی و بیرونی می‌باشند.

۴,۱. عوامل مدیریتی

بدیهی است که هر تغییر نیازمند اداره مدیر سازمان و تعهد او به انجام آن تغییر و برنامه بهبودی است. شاید این روزها مدیران خود یکی از مهم‌ترین عوامل مقاوم در مقابل بهبود سیستم و افزایش بهره‌وری باشند. عوامل مدیریتی مقاومت در مقابل استقرار بهبود سیستم‌ها به قرار زیر می‌باشد:

۴,۱,۱. فقر دانش مدیریت

یکی از معضلات بزرگ جامعه اقتصادی کشور فقر شدید دانش مدیریت است. با یک جستجو و سرشماری در این جامعه مشخص می‌شود که بخش قابل توجهی از مدیران از میان مهندسان و صنعت‌گران و یا بازرگانان تشکیل شده‌اند و به طور کلاسیک و یا ضمن کار فاقد هر گونه مطالعات و تحصیلات مدیریتی نظام‌مند و یا حتی غیرنظام‌مند هستند. این افراد با ادعاهایی مانند ذاتی بودن مدیریت و یا غیر کارآمد دانستن مطالعات مدیریت که مربوط به خارجی‌ها است و یا طرح ایرادات درست به سیستم آموزش مدیریت کشور (که در عمل وجود خارجی به آن شکل هم ندارد) نسبت به یادگیری مدیریت دارای موضع منفی هستند. به همین دلیل است که بخش قابل توجهی از مدیران کشور، فاقد دانش مدیریت کلاسیک هستند و بیش‌تر بر مبنای تجربه و حس خود به اداره شرکت‌های زیرمجموعه می‌پردازند. این ادعا البته در مورد مدیران بخش خصوصی که بر مبنای شایستگی‌ها و یا انگیزه‌های شخصی در جایگاه مدیریت نشسته‌اند مصداق دارد. در مورد بسیاری از افراد که در جایگاه‌های مدیریت بخش دولتی نشسته‌اند و در مورد انتخاب آن‌ها ضوابط و روابط دیگری حکم‌فرما بوده‌است، شاید به کاربردن کلمه "مدیر" هم چندان روا نباشد.

این حقیقت تلخ وجود دارد که نیاز به دانش و تجربه برای نتیجه‌گیری در زمینه‌های ورزشی مانند فوتبال و والیبال در کشور به اثبات رسیده و تیم‌های ورزشی برای کسب موفقیت در سطح جهانی و حتی ملی به استخدام مربیان با دانش و تجربه طراز اول اقدام کرده‌اند. با این حال در صنعت و سازمان‌های اقتصادی نه تنها استفاده از مدیران خارجی با دانش و تجربه امری مذموم محسوب می‌شود، بلکه حتی به‌کارگیری مشاوران خارجی نیز کم‌تر در مخیله مدیران ما می‌گنجد. ما با یک فضای فقیرانه از دانش مدیریت در سطح کشور روبرو هستیم.

۴,۱,۲. مقاومت ذهنی مدیران نسبت به شروع تغییرات سازمانی

شرایط اقتصادی کشور، نوسانات! ارزی، مشکل‌آفرینی سازمان‌های بالادستی دولتی و عمومی، تحریم‌ها و ... بسیاری از مدیران کشور را دچار خستگی ذهنی و درماندگی کرده است. برخی دیگر از آن‌ها چالش‌های بزرگ‌تری برای "زندگی" سازمان خود دارند و در چنین شرایطی نمی‌توانند به "بهبود" فکر کنند. هر چند که "زندگی" یک سازمان از راه "بهبود مستمر" و طولانی به دست می‌آید و هیچ راه حل کوتاه مدتی برای مشکلات ریشه‌ای سازمان‌ها وجود ندارد، اما این گزاره در شرایطی که "جنگ اقتصادی" و "اضطراب" توصیف می‌شود، برای بسیاری از مدیران قابل پذیرش نیست. البته فقر دانش مدیریت چنان‌چه برشمرده شد، خود باعث تشدید این باور می‌شود. چرا که زمانی می‌توان در مورد به‌کارگیری روش‌های علمی مدیریت اطمینان داشت که نسبت به چپستی آن آگاهی وجود داشته باشد.

از طرف دیگر مدیران به درستی می‌دانند که استقرار و تغییر در سیستم‌های مدیریتی مستوجب بروز مقاومت از طرف لایه‌های مختلف سازمانی خواهد بود. در شرایطی که مدیران ارشد سازمان‌ها خود دغدغه‌های ذهنی بسیاری دارند، کم‌تر تمایل دارند که مسئله سازمانی جدیدی برای خود بسازند. این حقیقت وجود دارد که بسیاری از مدیران از ایجاد تغییر و بروز واکنش‌های افراد مختلف در مقابل آن می‌ترسند و ترجیح می‌دهند حتی به سری که درد هم می‌کند، دستمالی نیندند.

۴,۱,۳. ناباوری نسبت به سودآوری با بهبود روش‌ها

اقتصاد کشور به نحوی تعریف شده است که افراد مختلف، سودآوری را نه تنها با ایجاد تغییرات و بهبود روش‌های سازمانی که حتی با ارائه خدمات و تولید نیز به سختی متصور می‌شوند. اقتصاد کشور این روزها بیش‌تر شبیه یک سفره نذری است که کسب سود از آن با بهره‌گیری از رانتهای مختلف و یا دلالی و خرید و فروش صورت می‌گیرد. این ویژگی برای مدیری که قصد انجام کار سالم را دارد حاصلی جز ناامیدی و جدال با مشکلات کوچک و بزرگ نخواهد داشت. برای مدیری هم که سودش را با روابط و رانت به‌دست می‌آورد نیز اصلاح روش‌ها معنای چندانی ندارد.

۴,۲. عوامل مربوط به کارکنان

همواره در مقابل تغییر مقاومت وجود دارد. این مقاومت، ارادی و یا حتی غیر ارادی است. در استقرار یک سیستم مدیریت زمان سازمان، افراد گوناگون و به شکل‌های متفاوت مقاومت می‌کنند. وجود این افراد یا در مقابل استقرار سیستم گاهی به عنوان یک مقاومت است و گاهی باعث کاهش کیفیت گزارش‌های سیستم مدیریت و ردیابی زمان سازمانی می‌شود. در صورتی که اراده و برنامه‌ای برای استقرار یک سامانه مدیریت زمان سازمانی وجود نداشته باشد، وجود این افراد باعث شکست استقرار آن می‌شود.

۴,۲,۱. تنبل‌ها و از کار فرارکن‌ها

این عبارت را خیلی از ما شنیده‌ایم که کارمند فلان شرکت دولتی می‌گوید "من برای کارت زدن حقوق می‌گیرم و نه برای کار کردن". معادل بخش خصوصی این فرد نیز می‌گوید که "مگر چه قدر حقوق می‌دهند که بخواهم خودم را برایشان بکشم!" حالا تصور کنید از این افراد بخواهید که گزارش کار انجام شده روزانه خود را ثبت کنند. آیا ثبت خواهند کرد؟ ممکن است گفته شود که هر روز به دروغ کاری را ثبت خواهند کرد، اما دروغ گفتن حدی دارد و گزارش خیلی از کارهای انجام شده باید متناظر با یک خروجی باشد. این است که این افراد به هر ترتیب ممکن در مقابل ارائه گزارش انجام کار خود مقاومت خواهند کرد و بهانه‌های مختلف خواهند تراشید.

۴,۲,۲. بی‌حوصله‌ها

در مدت کار با سیستم‌های مدیریت زمان سازمانی، افراد زیادی را دیده‌ایم که حوصله نوشتن گزارش انجام کار خود و صرف وقت ۵ دقیقه روز برای آن را ندارند. آن را امروز و فردا می‌کنند و در نهایت گزارش درست و حسابی برای ارائه ندارند. بعضی‌ها این‌طور هستند دیگر.

۴,۲,۳. افراد با تنوع کاری بالا

برای مدیری که از صبح تا عصر بیست نفر به او مراجعه و صلاح-مشورت کرده‌اند، سؤال پرسیده‌اند، اجازه گرفته‌اند و در جلسه‌های کوتاه مختلف حضوری و تلفنی شرکت کرده است، هیچ چیزی سخت‌تر از نوشتن

یک گزارش جامع از آن‌چه بر او در طول روز گذشته است، نیست. او می‌داند حتی یک دقیقه هم فرصت آزاد نداشته است ولی نمی‌تواند بگوید چه کار کرده است. باید گفت که یک سیستم مدیریت زمان سازمانی در ابتدا ممکن است برای او یک فاجعه محسوب شود. اما پس از مدتی او می‌تواند وقت خود را به‌تر طبقه‌بندی و مدیریت کند، چون می‌خواهد در مورد آن گزارش بنویسد.

۴,۲,۴. محافظه‌کارها

برخی‌ها هستند که تمایل ندارند کسی از کار آن‌ها سر در بیاورد. از حساب پس دادن خوششان نمی‌آید و این‌که یک روز مدیر به آن‌ها بگوید چرا فلان کار این‌قدر طول کشید، از پرسش و پاسخ شب اول قبر هم برایشان دشوارتر است. این افراد گزارش کار خود را به صورت کلی و مبهم و غیرقابل فهم می‌نویسند. اگر بنویسند!

۴,۲,۵. گربه‌ها

گربه در سازمان کسی است که دوست دارد با یک گلوله کاموا خودش را مشغول کند. مهندسی که یک ماه با طراحی یک پلان همه را سر کار گذاشته و یا برنامه‌نویسی که نوشتن یک ماژول برنامه را حتی می‌تواند تا ماه‌ها طول بدهد. اگر سیستم مدیریت زمان سازمانی نباشد، این افراد هر بار برای توجیه اطاله کار خود یک دلیل کلی ارائه می‌کنند. واقعیت تلخ این‌جاست که تا زمانی که زمان صرف شده کار آن‌ها را اندازه‌گیری نکنیم، متوجه عمق فاجعه اتلاف وقت آن‌ها نخواهیم بود.

۴,۲,۶. متشرعین

این افراد، کسانی هست که در عمق وجود خود باور دارند که باید نان حلال به سر سفره زن و بچه خود ببرند. اما مشکل این‌جاست که اگر دو ساعت کار کرده‌اند یک ساعت گزارش کار می‌دهند که در حق سازمان اجحاف نکرده باشند. وجود این افراد به صحت گزارش‌های سیستم مدیریت زمان آسیب می‌زند و البته خودشان نیز چندان دل خوشی از وجود این‌گونه سیستم ندارند. نسل این افراد در سازمان‌ها در حال انقراض است!

۵. نتیجه‌گیری

در این نوشتار سعی شد مزایا و چالش‌های استقرار سامانه مدیریت زمان سازمانی ارائه شود. هدف کلی نویسندگان طرح موضوع فراموش شده "بهره‌وری و لزوم ایجاد تغییر در سازمان‌ها و شرکت‌ها" و ارائه یک راه‌کار برای آن بوده است. از آن‌جا که راه‌کارهای مختلفی برای افزایش بهره‌وری وجود دارد، لازم است که جامعه مدیران و مشاوران کشور با توجه به سازمان‌های خود راه‌حل‌های مقتضی را در جهت افزایش بهره‌وری به کار گیرند و با اشتراک گذاشتن تجربیات خود، سطح بهره‌وری جامعه اقتصادی کشور را افزایش دهند.