

کیفیت در کار

۹

مدیریت زمان

ممکن است بسیاری این سوال را مطرح نمایند که چه ارتباطی بین مدیریت زمان و مدیریت کیفیت وجود دارد. برای روشن شدن موضوع بهتر است به این سوال پاسخ داد: "چرا زمان کافی برای انجام کارهای صحیح وجود ندارد در حالیکه زمان کافی برای رفع مشکلات وجود دارد؟" همانطور که اغلب دیده ایم احتمال زیادی وجود دارد که پروژه ها به موقع به اتمام نرسند و دلیل اکثر آنها آنست که زمان کافی برای انجام کارها و رفع مشکلات و موانع وجود ندارد. بنابراین بهره وری و اثربخشی پروژه ها نیازمند بهره گیری موثر از زمان است و این مهم حاصل نمی شود مگر آنکه زمان بسیاری را که صرف اتلافها می شود حذف یا کاهش داد.

تعریف :

مدیریت زمان انجام امور در فرصت موجود و با امکانات موجود است به نحوی که محصول یا خدمت با کیفیت ایجاد شود. این تعریف بیانگر آنست که موارد زیر را بایستی انجام داده یا نسبت به آن آگاه بود :

- کار در دست بایستی توسط آنانی که مجری آن هستند شناخته شده باشد.
- زمان باقیمانده برای تکمیل کار توسط مجریان درك شده باشد.
- اولویت فعالیتها بایستی تعیین شده باشد.
- امکانات موجود که قابل استفاده هستند بایستی توسط مجریان شناسایی شده باشد.
- نتیجه و ماحصل فرآیند محصول یا خدمت با کیفیت باشد.

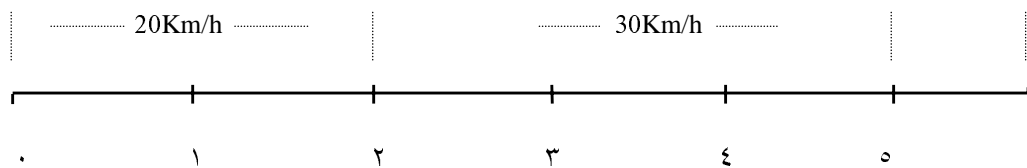
بنابراین مدیریت زمان موضوعی است که به مدیران، سرپرستان و کلیه کارشناسانی که زمان خود را کنترل می کنند ارتباط دارد. به این ترتیب حتی برای کارکنانی که کار مشخص و معینی دارند انتخاب هوشمندانه زمان برای بهبود عملکرد نیاز به مدیریت زمان را ضروری می کند.

طبیعت زمان

زمان منبعی غیرقابل تکرار است که تهدید کننده فرد فرد انسانها بشمار می آید. زیرا هر فرد، کارگر یا کارمند، مدیر یا سرپرست زمان محدودی را در هر روز در اختیار دارد. این زمان قابل خرید، فروش و یا پس انداز نیست بنابراین آنچه برداشت کنید مجموعه آن چیزی است که دارید. لذا تنها انتخاب در مورد زمان سرمایه گذاری یا اتلاف آن است. همچنین زمانی که روز قبل مورد استفاده قرار گرفته است تاثیر کمی بر چگونگی استفاده از زمان در امروز دارد. بنابراین همه روزه يك انتخاب بیشتر وجود ندارد. "آیا زمان خود را به نحو مناسب سرمایه گذاری کرده ایم یا با اتلاف زمان روبرو هستیم؟"

طبیعت مشکل زمان

فرض کنید فردی يك سفر ۶ کیلومتری را بایستی با سرعت متوسط ۳۰ کیلومتر در ساعت انجام دهد. حال اگر وی با سرعت متوسط ۲۰ کیلومتر در ساعت ۲ کیلومتر اول را پیموده باشد و سپس به این تفکر رسیده باشد که سرعت خود را به ۳۰ کیلومتر در ساعت رسانده و برای ۳ کیلومتر بعدی به همین ترتیب ادامه سفر دهد در اینصورت کیلومتر آخر را به چه سرعتی بپیماید که متوسط سرعت وی ۳۰ کیلومتر در ساعت باشد؟



پاسخ : او هرگز نمی‌تواند به این نتیجه دست یابد زیرا این سفر بایستی حداکثر در ۱۲ دقیقه طول بکشد در حالیکه وی ۶ دقیقه را برای دو کیلومتر اول و ۶ دقیقه را برای سه کیلومتر دوم صرف نموده است. به تعبیری دیگر زمان خاتمه فعالیت سپری شده است.

عنصر اول شروع خوب

این مطلب به اولین عنصر در مدیریت سازمان بازمی‌گردد که يك شروع خوب در تمام پروژه‌ها ضروری است. معمولاً زمان زیادی صرف آزمایش، آزمایش مجدد و تکرار آزمایش بدون آنکه هیچ اقدامی صورت گیرد، می‌شود و سپس چندین بار مورد بررسی قرار می‌گیرد در حالیکه هنوز هیچ اقدامی صورت نگرفته است. هر چقدر يك پروژه از نظر زمانی طولانی‌تر باشد سخت‌تر جلوه می‌کند و سخت بودن عاملی است که ایجاد نگرانی می‌کند. در این فرآیند، نگرانی هیچ چیزی را حل نمی‌کند بلکه زمان در حال گذشتن را به دلیل عدم انجام کار کوچکتر می‌کند. در این حالت معمولاً رفتاری که بروز می‌کند واثمود کردن به حل مسئله یا ابراز آنست که شروع واقعی براساس راه حل مناسب انجام خواهد شد. ادامه این حکایت به فشار انجام کار منتهی می‌گردد چرا که زمان از دست رفته است و به این ترتیب زمان برای بهبود یا اصلاح مشکل وجود ندارد و تنها زمان برای انجام کار باقیمانده مانده است.

عنصر دوم ، اولویت

همه می‌دانیم که زمان کافی برای انجام همه چیز وجود ندارد. يك فرد حتی اگر چندین برابر عمر يك انسان زندگی کند زمان کافی برای انجام همه چیز نخواهد داشت. بنابراین درنگ کنید و تا زمان باقی است در

مورد آنچه تمایل به انجام آن دارید، فکر کنید. این نکته تاکید می‌کند که نیاز به ایجاد اهداف برای ترسیم راهی برای زندگی وجود دارد. فعالیتها بایستی اولویت بندی شوند تا کارهای مهم انجام شود زیرا هر انتخاب فرصتهای جدیدی را پیش رو می‌گذارد و به همین دلیل است که اگر کارهای با اولویت کم و با تاثیر کم را انجام دهیم مانعی برای فعالیتهایی که مهمترند را بوجود آورده ایم.

زمان چگونه می‌گذرد؟

اگر استفاده از زمان برنامه ریزی نشده، ردیابی و ارزیابی نشود خیلی مشکل است که بتوان فهمید زمان چگونه سپری شده است. برای بهبود مدیریت زمان اولین گام برنامه ریزی است و منافذی که اجازه می‌دهند زمان از دست برود بایستی کشف شده و از آن جلوگیری شود تا زمان اضافی برای اجرای فعالیتهای موجود آید. ابزارهای مختلفی وجود دارد که این امکان را فراهم می‌کند تا از زمان خود استفاده مناسبتری بعمل آورده و آن را به نحو موثرتری برنامه ریزی کرد.

ارزش زمان :

به هر چیز بایستی ارزشی تخصیص یابد تا بتوان آن را ارزشگذاری نمود. بدون معیار ارزش، توجه کمی به زمان می‌شود. بنابراین افراد بایستی ارزش زمان خود را اندازه گیری کنند. هر فرد می‌تواند کار خود را با این سوال ارزیابی کند: "چه مقدار به فردی که کار را در یک ساعت، یک روز یا یک ماه انجام دهد، پرداخت می‌نمایم."

اثر بخشی و کارآیی - درست و نادرست

هر کاری به دو شکل تکمیل می‌شود، اثر بخش و کارآ. اثر بخشی به مفهوم انجام کارهای صحیح و کارآیی انجام کار به نحوی صحیح است. اثر بخشی به کارآیی چیزی غلط که در زمان تخصیص یافته انجام شود کاری ندارد. بعنوان مثال، راننده‌ای که مطابق نقشه حرکت خود را طرح ریزی می‌کند با این بیان سرنشین دیگر روبرو شد که "ما در جهتی غلط به جلو می‌رانیم اما زمان زیادی باقیمانده است." این بیان به این معنی است که آنها کار صحیح را انجام نمی‌دادند اما آن را درست انجام می‌دادند، کارآیی بلی ولی اثر بخشی خیر. بنابراین کارها را می‌توان با درست و غلط از هم جدا کرد. در مقابل یک کار اثر بخش ممکن است در حال پیشرفت نیز باشد اما به روشی غلط انجام شود. برای رفع این مشکل به این نکته بایستی توجه نمود: "**بهبود مستمر سبب می‌شود که بخش عمده زمان کاری به درستی استفاده شود.**" کلمه عمده به این دلیل است که همیشه مقدار زیادی از زمان به نحوی غیر موثر استفاده می‌شود. روش دیگر اندازه گیری ارزش زمان، ارزش ستانده‌ای است که در یک محدوده مشخص زمان حاصل می‌شود.

با توجه به مطالب قبل آنچه حایز اهمیت بشمار می‌رود آنست که "کار صحیح به روش درست انجام شود." (رجوع کنید به شکل ۱)

صحيح	<p>کار صحيح به روش غلط نادرست</p> <p>۱- نیاز مشتری که ضعيف ارایه شود. ۲- آموزش صحيح که ضعيف اجرا شود. ۳- ارتباط با مشتری ولی توجه نکردن به نیازها.</p>	<p>کار صحيح به روش درست</p> <p>۱- نیاز مشتری به کار با کیفیت. ۲- آموزش صحيح که برای کیفیت لازم است. ۳- ارتباط با مشتری و ارضاء نیازهای آنان.</p>	
	<p>کار غلط به روش نادرست</p> <p>۱- کار ضعيف که مشتری به آن نیاز ندارد. ۲- آموزش نامناسب که ضعيف نیز اجرا شود. ۳- کنار گذاشتن رابطه با مشتری و نیازهای آنان.</p>	<p>کار غلط به روش درست</p> <p>۱- کار با کیفیت که مشتری به آن نیاز دارد. ۲- آموزش غير لازم که به درستی اجرا شود. ۳- کنار گذاشتن مشتریان ولی رفع نیاز مشتریان.</p>	
	غلط	کارآبی	درست

شکل ۱- کارآبی و اثربخشی

هدف انجام امور صحيح به نحوی صحيح در تمام زمانها (و نه در اغلب اوقات) است بنابراین تعیین اولویتهای اهمیت زیادی برای انجام امور صحيح است چرا که وقت کافی برای انجام تمام کارها وجود نداشته و انتخاب بایستی صورت گیرد.

شکل ۲ رابطه بین تعیین اولویت را نشان می‌دهد. این جدول کمک می‌کند تا انتخاب براساس اولویت و ستانده متحمل انجام شود.

زیاد	<p>ستانده زیاد - اولویت کم</p> <p>۱- ستانده پروژه در موعد مقرر ایجاد نمی‌شود ولی اضطراری برای شروع وجود ندارد. ۲- آموزش زیاد، تلاش مشتریان و بازاریابی سبب خطا می‌شود.</p>	<p>ستانده زیاد - اولویت زیاد</p> <p>۱- مهم، فعالیتهای سودده با موعد کوتاه مدت ۲- فعالیتهای تشویقی که مطالعه و یا فعالیتهای دیگری را در حال حاضر نیاز دارد. این مربع، مهمترین بخش از تلاشهای بهبود کیفیت است.</p>
	<p>ستانده کم - اولویت کم</p> <p>۱- هیچ کس به پروژه اهمیت نمی‌دهد و موعدی نیز ندارد. ۲- مثالهای آن شامل کارهایی است که به بهبود برنامه یا خدمات به مشتریان کمکی نمی‌کند.</p>	<p>ستانده کم - اولویت زیاد</p> <p>۱- مدیر مسوول همین الان آن را می‌خواهد اما کار در واقع يك فعالیت معمولی است. ۲- موعد خاتمه کار فرا رسیده است اما پس از انجام کار هیچکس خاتمه آن را توجه نمی‌کند.</p>
ستانده	اولویت	زیاد

شکل ۲- جدول اولویت - ستانده چگونه با اتلاف زمان مقابله کنیم؟

آنچه به تجربه مشاهده شده است حاکی از آنست که مهمترین مشکل در مورد زمان، میزان زمان در دسترس نیست بلکه مشکل سوء مدیریت است. برای آنکه اتلاف زمان مربوط به خود را حذف نماییم لازم است ممیزی نسبت به خود بعمل آوریم. شکل ۳ چک لیست راهنما برای شناسایی فاکتورهای موثر بر اتلاف زمان در هر سازمان است.

اتلاف کننده های زمان (مرتبط با کیفیت) :

- آموزش غیرمرتبط با نیاز
- دوباره کاری
- بازرس
- بررسی و رفع شکایات
- اضافه کاری
- * سازمان و سازماندهی مجدد
- * فشار مدیریت

اتلاف کننده های زمان (برنامه ریزی شده) :

- زمان غذاخوری مضاعف
- برنامه ریزی شخصی در ساعت کار
- تلفن شخصی
- آماده شدن برای زمان خاتمه کار
- * انتظار برای کنترلها
- * ملاقاتها و جلسات شرکتی

اتلاف کننده های زمان (محیطی) :

- بازدیدکنندگان بدون وقت قبلی
- تلفن غیرضروری
- جلسات برنامه ریزی نشده
- فعالیتهای / دیدگاههای اجتماعی
- مطالعه
- مسافرت
- کاغذبازی زیاده از حد
- ارتباطات ضعیف
- تلاشهای مضاعف و موازی
- پروژه های ضعیف برنامه ریزی شده
- اولویتهای نامشخص
- * کارکنان بدون مهارت
- * برنامه ریزی ضعیف یا عدم برنامه مدیریتی
- * سازماندهی مجدد
- * سازمان بیش از حد
- * رویاهای روزانه
- * تفویض ضعیف
- * رابطه کاری ضعیف
- * اهداف نامشخص
- * اولویت ضعیف
- * صحبت کردن بیش از حد

شکل ۳ — چک لیست ممیزی زمان

توصیه ها و راهکارهای بهبود :

مدیریت زمان برای پیاده سازی TQM ضروری است و استفاده موثر از زمان ، فرصت کافی را در اختیار می گذارد. ذیلا عوامل موثر بر اتلاف زمان و روشهای حل آنها به صورت خلاصه ارائه می شود :

روش برخورد

موضوع

۱- تعویق انداختن

فعالیت‌های بزرگ را به مجموعه کارهای قابل کنترل بشکنید. برای هر کار زمان خاتمه را تعیین نموده و موعد ختم پروژه را تعیین نمایید. کارها را زودتر شروع کنید تا در موعد مقرر آن را به انتها برسانید. فعالیت‌های غیرمطلوب خود را برای ابتدای روز برنامه ریزی نمایید. تا سریعتر بتوانید خود را ارزیابی کنید.

۲- برنامه ریزی ضعیف

لیست کارهای روزانه خود را تکمیل نمایید. کارها را به ترتیب اهمیت مرتب نمایید. فعالیت‌های با اولویت بالا را ابتدا انجام دهید. کارهای مشکل را به وقت‌های ویژه خود تخصیص دهید تا در زمانی که شما در بهترین حالت هستید آنها را انجام دهید.

۳- برنامه ریزی زیاد

آنها را که بایستی انجام دهید، برنامه ریزی نمایید. تفویض کنید و به برخی درخواستها پاسخ منفی بدهید.

۴- کار با کیفیت پایین

سرعت کار را کم کرده و کیفیت را افزایش دهید. دوباره کاری معمولاً بیشتر وقت می‌گیرد. بهتر است در اولین بار انجام کار، آن را صحیح خاتمه دهید.

۵- تماس تلفنی

ملاقاتها و تماسهای تلفنی را انتخاب کنید. در کنار تلفن يك زمان سنج / ساعت قرار دهید. آن را برای ۳ دقیقه تنظیم نمایید. در این زمان کار خیلی زیادی می‌تواند انجام شود. معمولاً بعد از این زمان، دیگر بحث کار نیست.

۶- اتوماسیون ضعیف

یاد بگیرید که از کامپیوتر استفاده نمایید. از نوشتنهای غیر ضروری اجتناب نمایید.

۷- در هم ریختگی کاغذها

میز خود را به غیر از پروژه هایی که بر روی آن کار می‌کنید، پاکسازی نمایید. هر قطعه کاغذ را فقط یکبار بررسی نمایید. بایگانی کنید، به زباله بیندازید و یا در مسیر خود به جریان بیندازید.

۸- حجم زیاد کارهای جاری

کارهای معمول و جاری را در زمانهای غیرویه خود انجام دهید. اگر کار دیگری نمی‌توانید بکنید بهتر است این کارها را به صورت دسته‌ای انجام دهید.

۹- تصمیم گیری

اطلاعات را جمع آوری نموده و تصمیم بگیرید. قبول کنید که وجود ریسک غیر قابل اجتناب است. شما برای آن حقوق می‌گیرید که برای کارهای امروز تصمیم بگیرید و آنها را با کیفیت خاتمه دهید.

۱۰- عادت جلسات ضعیف

جلسه بزرگترین اتلاف کننده زمان است که اثر نامطلوب بر TQM می‌گذارد. جلسات را موقعی برنامه ریزی نمایید که یک نیاز قابل اثبات وجود داشته باشد. موضوع جلسه را تهیه نموده و به برنامه خود الصاق نمایید. جلسات را قبل از نهار و یا در انتهای روز برنامه ریزی نمایید. در صورتی که امکانپذیر باشد حضور در جلسه را به دیگران تفویض نمایید.

۱۱- عادتهای شخصی

عادهای فردی خود را ممیزی کنید و با ارزیابی آنها زمانهای تلف شده را کاهش دهید. این موارد عبارتند از :

- درگیر شدن در فعالیتهای شخصی قبل از آنکه زمان کار خاتمه یافته باشد.
- شروع کردن به انجام یک کار قبل از آنکه درباره آن فکر کرده باشید.
- انجام کارها با روش دستی در حالیکه توسط کامپیوتر بهتر انجام می‌شود.
- انجام فعالیتهای غیر موثر به دلیل عادت.
- درگیر شدن در فعالیتهایی که "انجام دادن آنها را دوست داریم" به جای فعالیتهایی که "انجام آنها ضروری است".
- دادن اولویت بالا به فعالیتهایی که اولویت پایین دارند.
- اجازه دادن به توقفات و گسستگی غیر لازم در فعالیتهای.
- انجام تلفنها و ملاقاتهای غیر ضروری.
- انجام کارهایی که نیازی به خاتمه آنها نیست.
- انجام کارهایی که بخشی از شغل شما نیست.
- انجام کارهایی که بهتر است تفویض شود.
- ناکامی برای جلوگیری از ایجاد بحران.
- ناکامی در ایجاد یک برنامه زمانبندی شده با کارکنان خود.
- ناکامی در ایجاد یک برنامه زمان بندی شده با رئیس خود.
- اجازه دادن به انجام کار بدون کیفیت که منجر به دوباره کاری می‌شود.

نتیجه :

مدیریت زمان بخشی لازم در بهبود رویه های فردی است و در این راستا تنها راهی که برای ارتقاء عملکرد خود دارید به این طریق حاصل می شود : " کار خود را به اندازه کافی صحیح انجام دهید تنها در آن صورت است که فرصت کافی برای انجام آن را خواهید داشت. " به تعبیری دیگر هر فرد بایستی کارهای صحیح را انجام دهد (اثر بخشی) و آنها را درست انجام دهد. (همره وری).

R.S. Johnson, TQM _ Management Processes for Quality Operations, 1993