
II. Timpul managerului și managementul timpului

Timpul conducătorului întreprinderii aparține tuturor subordonaților și este folosit în interesul acesteia. Managerul se vede astfel invadat din interior de șefi și angajați, iar din exterior de clienți și autorități. Aceștia la un loc formează „molecula managementului”, ce determină organizarea optimă a timpului în mod științific.

Există chiar și o structurare ideală a zilei de muncă pentru manageri:

- 180 de minute neîntrerupte și fără a fi deranjat, de preferat în prima parte a programului de lucru, alocate rezolvării problemelor și sarcinilor cele mai importante (un număr de două, trei situații);
- câte 60 de minute de două, trei ori pe zi alocate rezolvării problemelor și sarcinilor importante, care necesită concentrare și continuitate (un număr de două, trei situații);
- 30 – 45 de minute alocate convorbirilor telefonice, vizitelor și problemelor urgente, dar care nu sunt neapărat importante;
- restul timpului alocat rezolvării problemelor mai puțin importante, de rutină, documentare, participare la ședințe, audiențe ș. a.

Doi șefi de secție ai aceleiași companii de vânzări se pregătesc pentru o prezentare ce urmează a avea loc a doua zi. Primul îi telefonează asistentei managerului, solicitându-i o situație financiară pe e-mail, efectuată deja de compartimentul specific. Acesta este refuzat pe moment de către asistentă, pe motiv că se află în pauza de masă, cu toate că respectivul efort nu ar fi durat mai mult de câteva secunde. Cel de-al doilea șef de secție o apelează pe asistentă, imediat după aceea, cu aceeași solicitare. De astă dată, asistenta este mult mai receptivă și binevoitoare, trimițând imediat situația financiară solicitantului.

În urma acestei situații, primul șef de secție este întârziat cu 15 minute, fiind împiedicat astfel de la finalizarea pregătirii unei prezentări

pentru ședința de a doua zi. Ceea ce denotă că subalternii nu sunt conduși corespunzător în cadrul companiei și pot majora timpul necesar îndeplinirii unei sarcini de serviciu după bunul plac. Asistenta l-a refuzat pe primul șef, fără a-și încălca, însă, sarcinile ce-i revin, dar cu toate acestea „l-a servit” pe ce de-al doilea, care avea un credit mai mare la ea. O concluzie ar fi că șefii, directorii ori chiar managerii trebuie să dezvolte relații apropiate cu subalternii, pentru a-și spori productivitatea și a câștiga timp.

Strategiile de management al timpului sunt adesea asociate cu recomandarea de stabilire a obiectivelor personale pe teme precum:

- „Desfășurarea activităților în ordinea importanței” – stabilirea și prioritizarea obiectivelor;
- „Stabilirea de obiective pe termen lung” – obiective care atrag după ele, în mod automat, alte acțiuni.

Aceste obiective se împart în trei categorii:

- Proiecte;
- Planuri de acțiune;
- Simple liste de sarcini.

Majoritatea specialiștilor recomandă planificarea zilnică, săptămânală, lunară sau pe o altă perioadă, asociată cu sfera de aplicare a planificării și revizuirii. Una dintre metode se numește:

POSEC

„Priorizare prin Organizare, Sistematizare, Economizare și Contribuire” – acronimul metodei dictează un șablon ce evidențiază sentimentul de securitate emoțională și monetară al unui individ obișnuit. Deci, prin rezolvarea problemelor personale, individul este mai bine pregătit pentru a-și duce la bun sfârșit responsabilitățile de zi cu zi.

O ierarhie a realizării personale este inerentă în următorul acronim, aceasta reflectând Piramida lui Abraham Maslow (1908 – 1970):

Prioritizarea timpului și definirea vieții prin scopuri;

Organizarea lucrurilor pe care trebuie să le îndeplinești în mod regulat, pentru a fi un om de succes;

Sistematizarea lucrurilor care nu îți fac plăcere, dar care trebuie îndeplinite (muncă și treburi ce țin de casă);

Economisirea lucrurilor ce trebuie făcute și care îți fac plăcere, dar care nu sunt urgente (distracția, socializarea);

Contribuirea prin acordarea atenției puținelor lucruri rămase, care au un efect asupra unor persoane sau situații (obligații sociale).

Sisteme de management al timpului

Aceste facilități includ deseori un ceas sau o aplicație web folosite pentru monitorizarea timpului de lucru efectiv al angajaților. Sistemele de management conferă angajatorilor perspective asupra forței de muncă, permițându-le să vadă, să planifice și să conducă timpul angajaților. Astfel, pot fi calculate și gestionate costurile forței de muncă și creșterea productivității. De asemenea, un sistem de gestionare a timpului automatizează procesul productiv, eliminând formalitățile inutile și sarcinile monotone.

Tehnici de planificare a timpului

Există și alte tehnici de planificare a timpului, pentru rezolvarea sarcinilor de serviciu de către manageri. Pe lângă clasicele tehnici de gestionare a timpului cum sunt managementul prin obiective (MBO), *spreadsheets*, analiza SWOT, graficele Grantt, *Mind mapping*-urile, fișele de evaluare a ședințelor există și altele mult mai moderne și eficiente, dar care necesită un efort investițional în *software*-uri specifice de adaptare a stiului de lucru al managerilor la standarde occidentale.

1. *Spreadsheets*-urile sunt foi de calcul cu coloane pentru: arii cheie, obiective, termene-limită, costuri și alte detalii.
2. Managementul bazat pe obiective (MBO) a fost introdus în anul 1954, în volumul „Practice of management” de Peter Drucker (1909 – 2005). Potrivit acestuia, implementarea managementului bazat pe obiective începe prin comunicarea scopurilor în cadrul unei întâlniri. Salariații propun obiectivele individuale legate de slujba fiecăruia, iar managerul le aprobă sau modifică, acolo unde este cazul, prin negociere. Ulterior, acesta verifică progresele înregistrate, iar prin realizarea unui feedback eficient, poate autoriza modificarea obiectivelor în continuare, în ideea respectării programului propus inițial.
3. *Mind mapping* este o tehnică de planificare a timpului, ce permite utilizarea la maximum a minții. Cuprinde un proces de *brainstorming* și un grafic pentru înregistrarea ideilor. Cu aceste două elemente se poate realiza ulterior o ierarhizare a ideilor și se poate crea un arbore de decizie. *Mind mapping*-ul folosește cuvinte, linii, culori, imagini și sunete, stimulând activitatea cerebrală. Are patru caracteristici importante:

- subiectul este reprezentat într-o imagine centrală;
- componentele principale ale proiectului pornesc din imaginea centrală pe căile principale;
- componentele minore sunt legate de componentele principale;
- toate ramurile sunt conectate între ele, pe baza ierarhiei, formând o structură nodală.

Companiile folosesc în prezent aplicațiile *Mind mapping* pentru antrenamente, schimburi de idei, creșterea productivității în toate zonele și în marketing.

4. Graficul Grantt este constituit dintr-o bară orizontală sau un grafic liniar, care se realizează astfel:

- activitățile sunt reprezentate pe ordonată, iar timpul pe abscisă;
- pentru fiecare activitate sunt desenate un dreptunghi sau o linie, care indică durata de realizare a acesteia;
- sunt menționate dependențele dintre activități;
- partea din dreptunghi hașurată sau partea din linie marcată reprezintă timpul alocat fiecărei activități care deja s-a scurs;
- momentul prezent este reprezentat cu ajutorul unei linii care poate arăta foarte ușor activitățile desfășurate în avans sau în întârziere.

Printre facilitățile conferite de această aplicație se numără:

- afișarea termenului-limită sau a datei limită de execuție a unui proiect;
- aflarea cu ușurință a membrilor echipei implicați într-o activitate;
- posibilitatea de combinare a tehnicilor de planificare a timpului;
- fișa de evaluare a întâlnirilor.

Ședințele reprezintă o problemă majoră, în ultima vreme fiind afectați de acestea tot mai mult manageri. Totuși, ei trebuie să cunoască tipurile principale de reuniuni, obiectivele și rolul lor în cadrul companiei.

Software – tehnică modernă de gestionare a timpului

Aplicația informatică presupune existența unui departament condus de un lider, care are sarcina de a delega îndatoriri subordonaților și a urmări realizarea lor la timp și în bune condițiuni. Prin această aplicație se

asigură: controlul operativ al sarcinilor delegate, urmărirea activității subordonaților și a echipei, prevenirea consecințelor nefavorabile pentru nerealizarea la timp a unor sarcini importante, scurtarea timpului de decizie.

Totodată, salariații își pot monitoriza propria activitate și o pot controla prin avertizări grafice ori sonore. Programul are capacitatea de a:

- înregistra în baza de date sarcinile individuale, precum și avertizarea sonoră și grafică privind apropierea sau depășirea termenelor-limită;
- selecta și afișa activitățile scadente, pe diferite criterii;
- arhiva automat îndeavoririle realizate;
- administra baza de date, asigurând securitatea datelor și drepturile de acces.

Multe companii utilizează sisteme *software* de monitorizare a timpului, pentru a determina care este exact timpul de lucru al angajaților, orele facturate etc., de exemplu *software* de gestionare a practicii judiciare, ce poate include mai mulți utilizatori. Aplicațiile pentru listele de cerințe pot fi gândite ca un simplu *manager de informații personale* sau ca un *software pentru managementul proiectelor*.

Aplicațiile moderne pentru listele de priorități pot avea o anumită ierarhie, metode multiple de filtrare precum și de ordonare a listei de cerințe, permițând individului să asocieze note lungi, după bunul plac, pentru fiecare cerință în parte.

Managementul timpului are regulile sale de aur cum sunt: stabilirea rutinei zilnice (ce trebuie modificată la anumite intervale de timp), valorificarea perioadelor de vârf, pentru a se executa lucrurile ce necesită capacitate maximă de efort și concentrare, respectarea termenelor-limită, rezolvarea tuturor problemelor, chiar dacă sunt neplăcute, eliminarea a ceea ce nu este important, stabilirea pauzelor când activitatea este mai lentă ș. a.

De regulă, managementul timpului ține cont de modul personal de abordare al fiecărui manager, iar acesta se poate autodisciplina. El are un interes crescut pentru utilizarea timpului, însă nu poate sta total izolat de restul echipei ori de activitățile de delegare și *leadership*. Fie că au sau nu destul timp la dispoziție, managerii trebuie să fie disponibili pentru consultații cu subordonații, colegii și partenerii de afaceri, asigurând un bun proces de comunicare.

Există studii care au demonstrat că, pentru fiecare minut petrecut panificând activitățile unei zile, un angajat câștigă patru minute, atunci când pune în practică fiecare îndeavorire în parte.

Reducerea timpului de lucru

O serie de patroni au încercat ceva timp să obțină o mai mare flexibilitate în organizarea timpului de lucru, în schimbul acordării de reduceri ale timpului de lucru global. Această evoluție a survenit după eșecul relativ, în raport de așteptările inițiale, al stimulării creării de locuri de muncă prin reducerea uniformă a timpului de lucru. Diversificarea timpului de lucru se explică și printr-o preocupare mai generală a societății. Și anume, preocuparea permanentă de a planifica orarele, pentru a se asigura eficiența economică, ținându-se cont și de opțiunile angajaților.

Există cercetări care au pus în evidență factori legați de cerere și ofertă, care favorizează flexibilitatea în organizarea timpului de lucru. Intrarea masivă a femeilor, îndeosebi a mamelor pe piața muncii, a jucat un rol deosebit de important. Pe de altă parte, în țările europene, numărul familiilor cu una sau două persoane, fără copii, a crescut vertiginos, scăzând subordonarea la orare familiale stricte. Totodată, creșterea nivelului de trai și a instruirii, odată cu diversificarea posibilităților de organizare a timpului liber, a antrenat o evoluție a mentalității privind relația între timpul de lucru și timpul liber, raportat la câștiguri sau distracții.

Pentru că vizează piața forței de muncă, flexibilizarea organizării timpului de lucru provoacă interesul managerilor, pentru că permite o deplină exploatare a capacităților de producție, o mai bună utilizare a instalațiilor, un orar mai lung al magazinelor și o mai bună adaptare a producției la variațiile sezoniere și la fluctuațiile cererii.

Având în vedere necesitatea creșterii nivelului de instruire datorat noilor tehnologii, mulți salariați absentează de la lucru un timp mai îndelungat. Eventualele efecte negative ale acestor absențe pot fi contrabalansate prin adoptarea unor orare mai flexibile.

Noțiunea de organizare flexibilă a timpului de lucru acoperă în principal următoarele elemente:

- Organizarea flexibilă a duratei zilnice, săptămânale și anuale de lucru: orar flexibil, perioade zilnice de repaus, săptămâna de lucru redusă, orar decalat, analizarea timpului de lucru, a remunerațiilor, planificarea concediilor anuale, lucrul în schimburi, lucrul la sfârșit de săptămână;
- Multiplicarea formelor de angajare care se abat de la normele tradiționale de contract de muncă cu normă întreagă, de luni până vineri, de la 8.00 la 16.00 sau de la 9.00 la 17.00, pe durată nedeterminată, cum ar fi angajarea cu normă parțială, angajarea temporară sau intermediară, lucrul la cerere sau la distanță.

- Repartizarea mai flexibilă a muncii în timpul ciclului de viață: vârsta medie de trecere din școală la viața activă, concedii de studii, concedii prelungite de studiu sau maternitate, vârsta de pensionare progresivă.

Timpul, esența progresului tehnic și economic

Regretatul Paul R. Godin (1938 - 2020), american de origine, unul dintre cei mai bine vânduți autori de cărți de dezvoltare personală, a considerat că timpul este esența progresului tehnic și economic, deoarece fructificarea și dovedirea unei idei depind de acest factor. În definiția propusă de el, conceptul de management al timpului este: „Un proces personal de programare, de anticipare și de reacție într-o manieră planificată, predictivă, efectivă și eficientă”.

Managementul timpului prezintă numeroase avantaje pentru manageri, acestea favorizându-i:

- să-și atingă scopul urmărit;
- să-și stabilească prioritățile;
- să comunice mai bine;
- să obțină o vedere de ansamblu supra sarcinilor ce trebuie realizate;
- să delege sarcini;
- să obțină rezultate mai bune în unitatea de timp;
- să-și dezvolte creativitatea;
- să reziste și să se adapteze bine schimbărilor;
- să păstreze echilibrul între viața profesională și personală;
- să participe la îmbunătățirea calității vieții tuturor membrilor companiei.
-

„Timpul înseamnă bani”, spunea Benjamin Franklin (1706 – 1790), dar nu numai atât. Este adevărat că costul efectiv al unei activități este proporțional cu durata sa, însă ne poate costa și imaginea în fața subordonaților, a superiorilor, a partenerilor de afaceri și chiar în fața propriei persoane. Dintre greșelile comise frecvent de managerii români în gospodărirea timpului reținem:

- utilizarea excesivă a telefonului mobil în locul altor mijloace moderne de comunicare;
- ignorarea programelor de raportare;
- întâlnirile care se desfășoară fără o agendă bine întocmită;
- perfecționismul;
- nedepistarea urgențelor artificiale.

Gestionarea și controlul eficient al timpului

Fiecăruia i s-a întâmplat, cel puțin de câteva ori în viață, să fie exasperat de scurgerea timpului printre degete:

- Aveți mult de muncă, termene sunt prea scurte, lucrați sub presiune și stres;
- Vă luptați aproape zilnic cu o agendă încărcată și trebuie să gestionați o mulțime de priorități;
- Nu mai știți ce este important cu adevărat și ce nu;
- Aveți puțin timp liber și vreți să-l valorificați inteligent;
- Înțelegeți că o zi pierdută nu se mai întoarce niciodată, iar voi nu vreți să vă irosiți viața;
- Vreți să faceți ceva cu adevărat important în viață și cu timpul vostru;
- Aveți nevoie de timp liber numai pentru voi.

Atunci când timpul nu este gestionat eficient și nu este optim controlat intervin:

- Ineficiența activității, respectiv anumite lucruri ce trebuie făcute, vor lua mai mult timp decât ar fi fost necesar;
- Ineficacitatea - diferența dintre „eficiență” și „eficacitate” constând în faptul că prima se referă la „investiții”, iar cea de-a doua la randament/productivitate –, care vă împiedică performanța și maniera de conducere a companiei.
- Imposibilitatea promovării, deoarece timpul inutil consumat nu vă face remarcat, putând fi chiar criticat din acest motiv;
- Eventualitatea concedierii, fiind de preferat să rămână cei care dau dovadă de mai multă eficiență într-un timp mai scurt;
- Subordonații se vor afla în imposibilitatea de a-și realiza atribuțiile în mod corespunzător, pentru că șefii nu îi coordonează atunci când este nevoie, prioritățile acestora fiind imprevizibile.

Dezorganizarea, erorile, pierderea unor contracte, necunoașterea răspunsurilor adecvate în anumite situații duc la incompetență, inadecvare, ineficiență și ineficacitate.

Timpul odată scurs, cu toate că este considerat relativ, nu poate fi înlocuit. Nu există o a doua șansă cât de mică pentru a-l recupera. Putem doar spera ca mâine să învățăm din greșeli și să nu le repetăm.

Conducătorul unei companii are pentru sine, cumulativ, doar o oră liberă pe ziua de lucru, în cele mai bune cazuri. Asta nu înseamnă 60 de minute consecutive și comprimate pe parcursul unei zile de muncă. Frecvența întreruperilor și ponderea acestora țin de rolul pe care managerul a decis

să-l joace în activitatea cotidiană. De regulă, întreruperile apar la fiecare 8 – 10 minute și se datorează în principal subordonațiilor, care cer îndrumări, instruiri sau decizii. După unii specialiști, managerii își dedică 80% din timpul lor comunicării, deci vorbind cu subalternii, și mai puțin de 20% muncii creative, reflectând asupra afacerii. Într-o săptămână, un manager petrece între un sfert și o cincime din timpul său la întâlniri, la telefon, scriind adrese și difuzând decizii subalternilor, citind rapoarte ori situații financiare. Dacă ar avea posibilitatea să se concentreze mai mult asupra muncii creative de conducere, rezultatele benefice s-ar putea dubla, la fel ca și eficiența sa ca manager. Utilizarea cu folos a timpului de lucru îi oferă managerului oportunitatea de a face exact acele lucruri care trebuie făcute, fără a deveni sclavul indeciziei și nehotărârii.

Dintr-o analiză asupra timpului alocat de manageri unor categorii de sarcini s-a concluzionat că sarcinile mărunte sunt rezolvate prompt, iar cele mai importante rareori.

- **Sarcini A** (foarte importante) - la 65% din totalul de sarcini se alocă 15% din timpul de lucru;
- **Sarcini B** (importante) – la 20% din totalul de sarcini se alocă tot 20% din timpul de lucru;
- **Sarcini C** (mai puțin importante) – la 15% din totalul de sarcini se alocă 65% din timpul de lucru.
-

Managementul timpului este o activitate deosebit de importantă, deoarece îmbunătățește în mod remarcabil viața, atât pe plan profesional cât și personal, dintre strategiile, metodele și tehnicilor de gestionare a timpului remarcându-se:

- **Strategii** = acțiuni planificate, organizate și puse în practică în timpul unei activități profesionale. Ele pot fi adaptate preferințelor proprii, instrumentelor favorite și modului de lucru care se potrivește cel mai bine domeniului de activitate;
- **Metode** = acțiuni ce trebuie aplicate sistematic, într-o rutină prestabilită, ideal fiind alegerea aceleia cu care ne simțim cel mai confortabil;
- **Tehnici** = modalități obișnuite de acțiune în situații specifice previzibile.

În funcție de preferințe, personalitate sau domeniu de activitate, managementul timpului poate fi abordat în mod diferit. De aceea e bine să ne documentăm și să testăm câteva metode diferite, pentru a o înțelege și a o adopta în mod consecvent pe aceea cu care ne este cel mai confortabil să lucrăm. Consecvența ne va ajuta să profităm la maximum de timpul nostru.

Organizarea timpului

Cea mai eficientă cale de creștere a productivității, a argumentat Frederick Taylor, despre care aminteam în introducerea prezentei lucrări, constă în îmbrățișarea a trei mari reguli: *de a transforma slujbele complexe în unele simple, de a ține sub evidență tot ceea ce fac angajații, răsplătindu-le performanțele profesionale sau, dimpotrivă, concediindu-i pe cei care nu dau randament la locul de muncă.*

Îndelung criticat pentru această abordare, care nu ar ține cont de faptul că angajații sunt și ei oameni, publicația *New York Times* a recunoscut recent că „Taylorismul” se află în plină ascensiune. Și că retailerii de pe internet se folosesc de clasicele reguli ale lui Frederick Taylor, pentru a obține eficiență: angajații sunt permanent monitorizați, iar cei care nu reușesc să-și atingă targetul sunt eliminați fără regrete.

Proprietarul companiei americane Amazon, Jeff Bezos, a insistat că nu recunoaște o asemenea abordare în cadrul companiei sale. A urmat o reacție rapidă, articolul strângând aproape 6.000 de comentarii online – un record al publicației newyorkeze –, iar un număr impresionant de oameni s-au plâns că angajatorii lor aplică o politică similară în companiile unde lucrează. Se pare că Amazon este prototipul unui nou trend denumit „Taylorism digital”.

Împărțirea judicioasă a timpului

Împărțirea judicioasă a timpului, astfel încât să genereze eficiența dorită, prin acordarea fiecărei activități a necesarului minim pentru realizarea cu succes a obiectivelor planificate, e absolut necesară în orice tip de activitate. Este vorba despre sarcinile de la locul de muncă, planurile și aspirațiile din viața familială și socială, interesele personale, hobby-urile și alte angajamente pe care o persoană le ia. Toate acestea se raportează la caracterul finit al timpului, în funcție de temperamentul și aspirațiile fiecărui individ.

Procesul de management al timpului este facilitat de o serie de abilități, mijloace și tehnici utilizate pentru gestionarea timpului, atunci când sunt îndeplinite anumite sarcini, proiecte sau scopuri într-un timp limitat. Dacă la început noțiunea de management al timpului făcea referire doar la activitățile legate de locul de muncă, în ultima vreme termenul s-a extins, incluzând și activitățile personale.

Specialiștii în domeniul gestionării timpului consideră că cele mai importante teme sunt:

- Un mediu care să favorizeze eficacitatea;
- Alegerea priorităților;
- Reducerea timpului afectat de obiective neprioritare;
- Îndeplinirea eficace a scopurilor.

Managementul timpului mai este strâns legat și de următoarele noțiuni:

1. *Managementul proiectelor.* Managementul timpului este considerat parte componentă a managementului proiectelor, fiind cunoscut și sub denumirea de planificare și programare a proiectelor;
2. *Managementul atenției,* se referă la gestionarea resurselor cognitive, în special a timpului pe care oamenii îl alocă propriilor gânduri, pentru a desfășura anumite activități;
3. *Împărțirea timpului* – strategie de management al timpului, care presupune alocarea unor intervale precise de timp pentru efectuarea unor sarcini specifice, cu scopul de a încuraja concentrarea profundă și productivitatea.

Organizarea optimă a timpului presupune adăugarea de valoare, aceasta implicând un număr de patru roluri active:

- **Menținere:** prin eliminarea sau măcar diminuarea problemelor intervine asigurarea că, la sfârșitul fiecărei zile de lucru, situația nu este mai critică decât a fost la începutul zilei.
- Prevenirea crizei: prin reducerea la minimum a surprizelor neplăcute, astfel:
 - a) Prevenirea recurentă a crizelor anterioare;
 - b) Anticipând crizele viitoare, pentru a se preveni astfel apariția acestora și minimizarea impactului în cazul în care totuși apar.
- **Îmbunătățirea performanței:** făcând lucrurile curente mai bine, la un standard calitativ ridicat, mai repede, înainte de termenul fixat și mai ieftin, cu mai puține resurse cum sunt oamenii, spațiul *hardware* și *software*;
- **Modificarea manierei de conducere:** implementând idei noi transformate în rezultate concrete, atât în beneficiul afacerii cât și al companiei. Atunci când adăugați valoare companiei înseamnă că dedicați mai puțin timp „menținerii” și „prevenirii crizelor”, deoarece aceste activități nu adaugă valoare, ci doar asigură că valoarea rămâne aceeași. Cu alte cuvinte, cele două concepte se referă exclusiv la eficiență și nu la eficacitate. Puteți fi foarte buni la „menținerea” și „prevenirea crizelor”, dar niciodată nu veți adăuga valoare companiei în care activați.