

## MANAGEMENTUL TIMPULUI SAU TEHNICI ȘI INSTRUMENTE PENTRU A ECONOMISI EFICIENT TIMPUL

DANIELA-TATIANA CORODEANU\*

### Abstract

*The management of time is a fundamental issue to the job performance of the manager. Personal effectiveness at work is primarily a function of the individual's management of his or her time. Time management is the key to improve the use of this scarce resource and there are several ways (techniques) by which a manager may become more efficient at work. Despite the growing interest in time management this should not be viewed in isolation from leadership, delegation (“an open-door policy”), ensuring effective processes of communication.*

**Key words:** styles of time management, management by objectives, mind mapping, manager's checklist, spreadsheets, gold rules of time management.

### 1 Introducere

Acum aproape o sută de ani, autorul care a pus bazele managementului științific, Frederick Taylor postula principiul “Evidența strictă a timpului și normarea muncii”, făcând un pas uriaș spre creșterea eficienței în organizație. Managementul înseamnă conducerea eficientă și eficace a unei activități. Din perspectiva aceasta, managerul nu poate face afaceri profitabile pentru firma de care răspunde dacă nu știe să gestioneze eficient resursele. Iar timpul este o resursă economică prețioasă, pretențioasă și ireversibilă: timpul este cea mai rară resursă fiind neînlocuibil dar în același timp “nelimitat”; este scump dar nu poate fi cumpărat, depozitat, multiplicat iar pierderea sa nu poate fi asigurată nici de cea mai mare firmă de asigurări din lume, deci nu poate fi “despăgubit”; este foarte perisabil și inelastic. Cu toate acestea, timpul nu este proprietatea nimănui, este impersonal, al tuturor și nu este reținut de frontiere fizice.

Managerii preocupați de performanță știu însă că timpul este măsurabil și continuu iar managementul timpului este o prioritate pentru succesul unei afaceri.

“Factorii de decizie eficienți nu pornesc de la sarcinile lor, pornesc de la timpul pe care îl au la dispoziție. Își consideră și își ordonează timpul “de care dispun” în cele mai mari perioade de continuitate, ca un proces în trei etape: timp de înregistrare, timp de organizare și timp de consolidare – baza eficienței factorului decizional. Prima treaptă spre eficiența în conducere este eficiența folosirii reale a timpului iar organizarea sistematică a timpului este următoarea treaptă [Drucker, 1994, 41, 55].

---

\* Lector doctor, Catedra de Management-Marketing, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, email: [dte@uaic.ro](mailto:dte@uaic.ro)

## 2 Cauze ale managementului ineficient al timpului

Cu toate acestea, mulți dintre factorii de decizie se ghidează încă după idei preconceptuate, care pe cât par de rezonabile, pe atât sunt de false: “Sunt tot timpul ocupat, asta înseamnă că sunt extrem de eficient”; “Cu cât dedic mai mult timp unei anumite sarcini, cu atât îmi va ieși mai bine” sau “O să-mi fac timp de restul mai târziu”.

Sursa problemelor este însă una complexă. Cauzele pot fi grupate în trei categorii distincte:

1) *cauzele exterioare*, care sunt determinate de lipsa de organizare: timpii prea scurți alocați inițial activităților programate, întreruperile (inclusiv telefoanele) venite din partea membrilor din organizație sau din exteriorul acesteia, urgențele neprevăzute (dacă este cazul), nepregătirea din timp a ordinii de zi a ședințelor/reuniunilor;

2) *cauzele care țin exclusiv de persoana managerului, de felul său de a fi și de a se comporta sau de situația particulară cu care se confruntă* (oboseala, depresia, anxietate, probleme personale - preocupări financiare sau de familie);

3) *cauzele care țin de angajații proprii și/sau partenerii de afaceri*: lipsa de punctualitate a acestora sau faptul că aceștia “trag de timp, prelungind discuțiile”, faptul că intervin cu o problemă complicată și greu de rezolvat pe moment sau din contra, prezintă informații nerelevante sau eronate, lipsa de competență și plasarea în responsabilitatea managerului a rezolvării problemelor care cad în sarcina lor.

Toate acestea sunt rezultatul intervenției așa-numiților “hoți” ai timpului: telefoanele care sună fără încetare, vizita unor “musafiri nepoftiți” care rețin de la lucru, ședințe prea lungi și prost organizate, priorități care nu au fost stabilite cu claritate sau sunt inexistente pentru manager, lipsa delegării de autoritate și responsabilitate, amânarea sarcinilor grele sau neplăcute, navigarea pe Internet sau vizionarea unor emisiuni la televizor, lipsa structurii, a organizării, probleme tehnice care nu-și găsesc rezolvarea, imposibilitatea sau neputința managerului de a refuza etc.

## 3 Timpul – o resursă importantă generatoare de stres

Timpul este cea mai importantă sursă de stres. S-a demonstrat că există importante legături între prezența „stresorilor” datorată timpului și nemulțumirea pe plan profesional și o serie de afecțiuni, cum sunt: hipertensiunea, nivelul crescut al colesterolului, îmbătrânirea prematură și altele. În situația unui management defectuos al timpului, stresul se manifestă subtil, persoanele supuse la stres tinzând să-și accentueze comportamentul uzual: cele retrase devin și mai retrase și necomunicative iar cei care preferă singurătatea vor evita pe cât posibil și mai mult compania altor persoane. Iar cei care vor lucra până târziu vor lucra și mai mult, cu un orar prelungit. Se pot adăuga dereglările de somn, izolarea față de ceilalți membri ai organizației, abuzul de medicamente. Toate acestea au drept consecință scăderea eficacității și chiar adâncirea proastei gestionări a timpului.

Prezența temporară a „stresorilor” de timp poate fi în unele situații un motivator important, persoana în cauză dorind să își îndeplinească sarcinile, rezolvarea lor aducându-i o satisfacție mult mai mare decât dacă factorii cauzatori de stres nu ar fi existat [Whetten, & Cameron, 2002, 113].

Studiile elaborate pe parcursul timpului (Mintzberg în 1973, Vinton în 1992, Stalk&Hout în 1990, Kahn&Byasiere în 1992) [citați de Whetten, D./Cameron, K., 2002], au evidențiat sursele cele mai comune ale stresului: timpul, întâlnirile, situațiile nedorite și anticiparea. Tabelul următor ilustrează cele patru categorii de factori cauzatori de stres:

Tabel nr. 3 Cele patru surse de stres din cauza timpului

Factor cauzator de stres	Surse de stres
Timpul	Munca suprasolicitată
	Pierderea controlului asupra timpului
Întâlnirile	Conflicte de rol
	Conflicte în cadrul dezbaterilor
	Acțiuni
Situația	Condiții nefavorabile de muncă
	Schimbări bruște în climatul organizațional
Anticiparea	Surprize plăcute
	Frica

Sursa: [Whetter, D./Cameron, K., 2002, 113]

#### 4 Stiluri comportamentale privind managementul timpului

Personalitatea managerului își pune amprenta asupra firmei sale și asupra tuturor celor care intră în contact cu aceasta. Managementul timpului începe cu managementul propriei persoane. Principala cauză a eșecului, atât în afaceri cât și în viață, este lipsa unei discipline autoimpuse.

Cunoașterea ne ajută să înțelegem comportamentul și atitudinea față de anumite valori și mai ales să ne modelăm acest comportament în direcția minimizării defectelor și a atitudinilor greșite, pe de o parte, și a eficientizării muncii, pe de altă parte. Una dintre dimensiunile importante în orice decizie, acțiune, este timpul. Din acest motiv trebuie să vedem dacă managerul are o predispoziție pentru a folosi eficient sau defectuos timpul.

Oricare ar fi atributele sau calitățile unui manager de succes sau calitățile personalului subordonat, un criteriu esențial care stă la baza succesului constă în *modul de abordare a timpului*. Există diferențe importante între atributele și stilurile comportamentale personale care își lasă amprentele în acest sens [Cole, 1993, 181]:

- unele persoane lucrează mai bine la începutul zilei, în timp ce altele mai după-amiază;
- unele persoane preferă să-și distribuie efortul de muncă pe o perioadă mai îndelungată, în timp ce alții preferă să-și concentreze eforturile pe perioade scurte, intensive;
- unii indivizi pot să facă față doar unei singure sarcini într-o unitate de timp, în timp ce alții pot să jongleze simultan cu mai multe activități;
- unele persoane sunt orientate spre sarcini, altele spre persoane;
- unii preferă să delege cât mai mult posibil, în timp ce alții preferă să păstreze sarcinile și să le desfășoare singuri;
- unii indivizi sunt foarte ordonați și metodic, alții sunt haotici și dezorganizați;
- unele persoane au mai multe abilități sau sunt mai experimentate decât altele.

**Cele mai frecvente erori în utilizarea timpului** [Ceașu, 1999, 116] sunt:

1. *Să muncești mai mult sau mai repede (în cadrul unei activități ce se desfășoară într-un interval de timp determinat);*
2. *Să reduci timpul dedicat anumitor activități, considerând că aceste activități sunt mai puțin importante decât altele;*
3. *Să realizezi diferite sarcini în același timp, considerând că astfel utilizezi timpul în mod optim;*
4. *Dacă ești tot timpul ocupat, ai senzația că în acest mod vei obține cele mai bune rezultate;*

5. *Dacă ai o responsabilitate mai mare crezi că trebuie să muncești mai mult pentru a da exemplu;*
6. *Să acorzi mai mult timp luării unor decizii și astfel deciziile vor fi mai bine fundamentate.*

Managerii care se plâng că nu au suficient timp reprezintă mai degrabă un caz de eșec al organizării sau al muncii proprii. Cei mai importanți membri ai personalului care trebuie organizați sunt ei înșiși.

Pentru mulți manageri care par întotdeauna a fi ocupați, un birou ticsit și o agitație continuă reprezintă semne vizibile ale ineficienței lor. Problema este că astfel de manageri s-ar putea să fie prea ocupați **să facă** pentru a mai medita la ceea ce ei și personalul subordonat **ar trebui să facă** sau **cum ar trebui să facă** [Mullins, 1996, 480].

Specialiștii de la agenția de training și consultanță “Consilium” au identificat o serie de stiluri comportamentale, cărora le sunt specifice anumite “capcane” ale managementului timpului [Tudor, 1999, 40-42].

- Managerul *supus*: îi este greu să refuze sarcini chiar dacă nu sunt strict legate de atribuțiile sale; are standarde de calitate autoimpuse prea ridicate și depășește termenele limită; ajută pe toată lumea mai puțin pe sine; “binele comun” este întotdeauna mai presus decât problemele; rămâne frecvent peste program.
- Managerul *versatil*: așteaptă ca ceilalți să preia conducerea; caută prea mult perspective noi, pierzând timpul cu experiențe; se concentrează pe relații și neglijează sarcinile pe care nu mai are timp să le efectueze; este mult prea flexibil, mereu în favoarea schimbării.
- Managerul *autocrat* se distinge prin următoarele caracteristici; se angajează în prea multe acțiuni, fiind permanent sub presiunea timpului; face investiții mai mari decât resursele, alocând prea puțin timp analizei; vrea să fie cel mai competent, să dea direcție acțiunilor, și nu mai are timp de detalii; vrea să profite de toate oportunitățile și nu poate respecta termenele limită.
- Managerul *rigid*: analizează opțiunile în mod exagerat și întârzie să demareze acțiunile; vrea să fie exact în ceea ce face; verifică în mai multe rânduri fiecare detaliu; pierde oportunitățile din cauza inflexibilității, respectând cu rigoare procedurile.

Peter J. Patsula [Patsula, 2004] identifică alte șapte categorii de manageri ineficienți ai timpului, care afectează activitatea organizațiilor.

- managerul care „*lucrează din greu*”: simte nevoia să-i fie recunoscută silința de a munci, chiar și atunci când eșuează; irosește o parte din timpul celorlalți deoarece are nevoie de o permanentă aprobare; folosește frecvent întrebări de genul: Este bine ce am făcut?; Sigur este bine ce am făcut?; Mă descurc?.
- managerul „*veșnic ocupat*”: este întotdeauna ocupat cu o activitate, chiar dacă acea activitate nu face parte dintr-un program de prioritate; are tendința de a se ocupa în special de proiecte cu un grad redus de importanță.
- managerul care „*nu are nevoie de ajutor*”: nu cere ajutorul nimănui, chiar dacă are nevoie; simte nevoia de a face totul pe cont propriu pentru a-și demonstra valoarea.
- managerul „*prea organizat*” – acordă prea mult timp organizării, nemaiavând timp pentru realizări efective;
- managerul „*perfecționist*” – acordă foarte mult timp tuturor activităților, inclusiv celor neimportante, în dorința ca rezultatele muncii sale să fie perfecte.
- managerul „*înebunit*”: nu pierde nici o secundă; ține întotdeauna cont de managementul timpului; în dorința sa de a finaliza totul la timp, folosește diferite

trucuri, scurtături, care de cele mai multe ori conduc la rezultate eronate; astfel, sunt nevoiți să reia activitatea, întreaga perioadă de realizare a problemelor fiind mult mai mare decât timpul salvat prin utilizarea scurtăturilor.

- managerul care lucrează „*până în ultima secundă*”: își organizează timpul astfel încât sarcinile să fie îndeplinite în ultimul moment posibil; starea sa este foarte relaxată în majoritatea timpului și foarte agitată în preajma termenelor limită de realizare a unor sarcini.

## 5 Managementul timpului și tehnicile sale

Timpul este inerent în management. Managementul timpului înseamnă controlul acestei resurse. Este esența progresului tehnic și economic, deoarece fructificarea și dovedirea unei idei depinde de factorul timp.

Paul R. Godin propune o definiție sugestivă și succintă a conceptului de management al timpului: “Un proces personal de programare, de anticipare și de reacție într-o manieră planificată, predictivă, efektivă și eficientă” [citat de Armstrong, 1999].

Managementul timpului prezintă numeroase avantaje pentru manageri. Acesta îi favorizează:

- să atingă scopul urmărit;
- să stabilească prioritățile;
- să obțină o vedere de ansamblu asupra sarcinilor de realizat;
- să comunice mai bine;
- să obțină mai multe rezultate pe unitatea de timp;
- să delege sarcini;
- să păstreze echilibrul în viața profesională și personală;
- să-și dezvolte creativitatea;
- să reziste și să se adapteze mai bine schimbărilor;
- să participe la îmbunătățirea calității vieții tuturor membrilor organizației.

Există foarte multe tehnici care pot canaliza managerii să-și utilizeze timpul disponibil într-un mod cât mai eficient.

Un mod de a urmări eficiența folosirii timpului este de a fi conștient de tendințele personale de utilizare a timpului ineficient. În mai multe situații aceste tendințe reprezintă răspunsurile căutate pentru eficientizarea folosirii timpului. În cazul neluării în seamă a lor, pot avea influențe negative în ceea ce privește stresul datorat timpului. Dacă, de exemplu, activitățile neprogramate sunt realizate înaintea celor programate, cele importante ar putea rămâne nerezolvate. Mulți manageri dau dovadă de tendințe de rezolvare a problemelor urgente înaintea celor importante, amplificând astfel sentimentul de suprasolicitare. Dacă problemele mai ușoare sunt rezolvate înaintea celor dificile, timpul managerului este utilizat în mod ineficient deoarece el rezolvă probleme sub capacitățile sale care ar fi trebuit delegate, în timp ce problemele importante rămân nerezolvate.

### 5.1. Zece instrumente pentru un management al timpului eficient

1. Stabilirea cu claritate a *scopului* și a termenului de realizare a acestuia. Managerii se lasă deseori “prinși” în activități în asemenea măsură încât nu-și mai pun problema care este motivul acestor activități. Din când în când ei trebuie să reflecteze care sunt obiectivele pe termen scurt și care sunt strategiile care sunt necesare pentru atingerea acestora.

2. Alcătuirea unei *liste de lucru* și organizarea activității zilnice prin intermediul acesteia. Listele înseamnă putere! Concomitent este necesară evidențierea duratei fiecărei activități în calendar.

3. Notarea în *agendă*: reprezintă o modalitate de a nu uita dar și o sursă eliberatoare de stres. Multe dintre ideile și informațiile referitoare la desfășurarea unei activități importante acaparează toată energia managerului iar abilitatea de a gândi concentrat se diminuează semnificativ. Managerul se va simți tensionat de teama de a nu pierde din detalii. Notarea pe hârtie va elimina necesitatea memorării acestora, lăsând cale liberă pentru alte proiecte.

4. Impunerea și respectarea cu rigurozitate a *termenelor limită*;

5. Clarificarea *priorităților*;

6. Angajarea unei *secretare eficiente* și a unui *asistent manager* care să preia o parte din responsabilitățile mai puțin importante. Faptul de a avea un asistent va obliga managerul să delege (ceea ce înseamnă timp câștigat), iar pe de altă parte îi va impune să stabilească priorități privind sarcinile de lucru, să le organizeze atât de bine încât altcineva le va putea prelua total sau parțial. Prin aceasta, managerul va putea să-și canalizeze mintea și timpul pe dezvoltarea afacerii.

7. Aruncarea la “*coșul de gunoi*” a hârtiilor și rapoartelor neimportante;

8. Punerea la punct a unui *sistem coerent*, în cadrul căruia fiecare activitate își are stabilită clar poziția iar fiecare responsabil știe clar ce are de făcut și este competent să-și îndeplinească singur sarcinile;

9. Conducerea *la ușă* a musafirilor nepoftiți sau care “mănâncă timpul” cu detalii nesemnificative, lungindu-se la “vorbă”;

10. Evitarea *promisiunilor* care au șanse mari de a nu fi onorate.

## 5.2. Tehnicile existente pentru eficientizarea timpului managerului

Tehnicile existente pentru eficientizarea timpului managerului nu trebuie aplicate toate odată. Acest lucru ar duce doar la suprasolicitarea și la pierderea de timp prețios pentru aprofundarea lor [Whetten&Cameron, 2002, 119]. Managerul trebuie să se hotărască doar la cel mult trei tehnici de eficientizare care i se par cele mai potrivite pentru stilul său de organizare. Aplicarea corectă a tehnicilor conduce la obținerea în medie a treizeci de minute zilnic, ce pot fi folosite pentru rezolvarea altor probleme. Cumulate pe o perioadă de 40 de ani, aceste minute ar duce la încă un an de activitate.

“Timpul înseamnă bani”, spunea Benjamin Franklin. Această frază este mult prea des utilizată, încât nu se poate să nu fie adevărată. Întrădevăr, costul efectiv al unei activități este proporțional cu durata sa [Pettinger, 2000, 127-129]. Firmele care își construiesc strategii pe baza unor bugete calculate atent, dar fără a lua în considerare factorul timp, nu vor avea nici o șansă în fața unui competitor cu buget identic, care știe să exploateze valoarea timpului. Pe de altă parte, timpul ne poate costa imaginea în fața angajaților, a partenerilor de afaceri, dar chiar și în fața propriei persoane. O serie de greșeli standard ce apar în gospodărirea timpului managerilor români sunt:

Folosirea excesivă a telefonului, în locul altor mijloace de comunicare care necesită mai puțin timp (e-mail – ului, rapoartele);

- Ignorarea programelor de raportare;
- Ședințe care se desfășoară fără o agendă;
- Perfecționismul;
- Nedepistarea urgențelor artificiale.

Pentru toate acestea există soluții simple, aplicabile și în mediul de afaceri românesc:

a) **“Regula celor cinci minute”** – pentru acei angajați care nu au darul de a fi succinți și transformă cea mai simplă discuție într-o conversație mult prea lungă, pregătește o surpriză. Managerul poate să-i anunțe foarte clar că nu are la dispoziție decât cinci minute. Prin această metodă angajații își vor îmbunătăți aptitudinea de a fi succinți și întreprinderea va lua sfârșit după ce se vor scurge cele cinci minute. Regula celor 5 minute la dispoziția angajatului este o metodă excelentă, atâta timp cât nu este un mod de lucru constant cu toții angajații, ci ia în considerație tipul de problemă și relația anterioară cu subordonatul.

b) **“Regula orei de liniște”** – chiar și managerii care aplică regula “ușii deschise” își permit să își închidă ușa biroului din când în când. Regula propusă de manageri este următoarea: dimineața, ei folosesc prima oră de muncă pentru a-și planifica prioritățile pe ziua respectivă. Angajații trebuie să înțeleagă faptul că aceștia nu sunt disponibili în această oră, cu excepția cazurilor urgente.

c) **“Delegarea, încurajarea angajaților să ia decizii”** – mulți dintre managerii care se plâng de lipsa timpului sunt de fapt obsedați să dețină controlul și nu se simt în largul lor dacă nu participă la luarea celei mai mici decizii. Acest lucru îi face să se simtă puternici, indispensabili, dar, pe de altă parte îi face pe angajați să se simtă dependenți de ei și nesiguri pe forțele proprii. Însă în management, înțelepciunea constă în a încuraja luarea deciziilor, chiar și de către cel mai modest angajat. Managerii nu pierd timpul făcând treaba subordonaților lor, ci preferă să își investească timpul asigurându-se că personalul are la dispoziție toate condițiile de muncă necesare: training, echipament, cu alte cuvinte își folosesc timpul conducând.

d) **“Investirea timpului în explicarea clară a obiectivelor”** – managerii care se grăbesc în procesul de explicare a proiectelor, a obiectivelor și a responsabilităților economisesc câteva minute, pe care le vor plăti cu vârf și îndesat spre finalizarea proiectelor. Pentru că nu li s-au explicat obiectivele concrete și pașii clari necesari pentru a le atinge, angajații vor acționa confuz, în direcții greșite. Stabilirea exactă a strategiei de lucru va economisi întreruperi, frustrări, neînțelegeri și timp.

e) **“Folosirea e-mail – ul pentru a ține legătura cu vorbăreții”** – telefonul reprezintă un instrument care facilitează o comunicare rapidă, dar tot el poate fi generatorul unora mari pierderi de timp (și bani), chiar fără să ne dăm seama.

În cazul în care a telefonat managerul, dialogul poate fi condus conform obiectivelor pe care și le-a stabilit. Dacă el este cel căutat, nu poate fi disponibil în permanență: poate să planifice zilnic intervale de timp în care să răspundă la telefon.

f) **“Stabilirea întâlnirilor la sfârșitul programului”** – este o soluție salvatoare, mai ales în cazul angajaților insistenți, care te-ar întrerupe cu orice ocazie. Când intră în biroul tău, explică-le că ești ocupat, dar îi vei primi cu plăcere la ora 17.00 (presupunând că aceasta este ora când programul zilnic de lucru ia sfârșit). Dacă ora nu le va conveni, propune o întâlnire ziua următoare, în timpul orei de masă. Pare o tehnică destul de dură, dar, în cele din urmă, chiar și cei mai versați “vampiri” ai timpului vor începe să acționeze independent, găsindu-și singuri răspunsurile.

g) **“Evitarea persoanelor care ocupă mult timp”** – există moduri delicate prin care astfel de persoane pot fi “desprinse” din birou. Dorind să încheie o discuție, unii manageri îi sugerează musafirului nedorit să meargă să ia o cafea sau un ceai. La întoarcere, se oferă să îl conducă pe angajatul respectiv la biroul său. O altă metodă folosită de manageri este să profite de primirea unui telefon “foarte important, care nu poate fi amânat”.

### 5.3. Tehnici de planificare a timpului

Problemele referitoare la gestionarea timpului pot fi soluționate prin implementarea unor tehnici de planificare a timpului. Tehnicile clasice de gestionare a timpului sunt:

Managementul prin obiective (MBO), spreadsheets-urile, analiza SWOT, graficele Gantt, “Mind mapping”-urile, fișele de evaluare a ședințelor. Mult mai moderne și eficiente, dar care necesită efort investițional sunt software-urile specifice care permit adaptarea stilului de lucru al managerilor români la standardul occidental.

**1. Spreadsheet** – urile sunt foi de calcul conținând coloane pentru: arii cheie, obiective, termene limită, costuri și alte detalii.

Tabel nr.1 Foi de evidență – “Spreadsheets”

Obiective	Termen limită	Măsurare	Activități	Planificare

Sursa: [FWD.AIESC.RO, 2004]

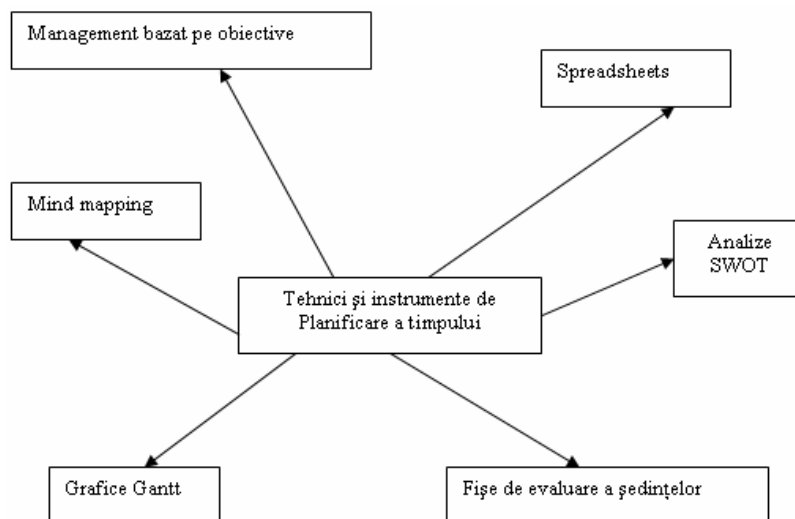


Fig. 1 Tehnici de planificare a timpului

**2. Managementul bazat pe obiective** și-a câștigat recunoașterea odată cu apariția, în 1954, a volumului “Practice of management” de Peter Drucker. Pentru a da rezultate semnificative, procesul de stabilire a obiectivelor trebuie să se facă la toate nivelele organizației, de la top manager până la cea mai joasă poziție a ierarhiei.

Implementarea managementului bazat pe obiective începe prin comunicarea scopurilor organizației tuturor angajaților în cadrul unei întruniri. În conformitate cu aceste scopuri, aceștia își propun obiectivele individuale legate de slujba propriu – zisă a fiecăruia. Managerul aprobă sau modifică, dacă este necesar, prin negociere, obiectivele individuale propuse ale angajaților. Ulterior, acesta verifică progresele înregistrate în îndeplinirea obiectivelor individuale ale angajaților, iar prin realizarea unui feed-back eficient și în măsura în care circumstanțele o dictează, poate autoriza modificarea obiectivelor în ideea respectării programului propus inițial.

În tabelul nr. 2 este prezentat un model de grafic de planificare [Humphries, 1998, 207].

**3. “Mind mapping”-ul** este o tehnică de planificare a timpului, ce permite utilizarea la maxim a puterii minții. Mind mapping – ul cuprinde procesul de brainstorming și un grafic



pentru înregistrarea ideilor. Cu ajutorul acestor două elemente, se poate face ulterior o ierarhizare a ideilor și se poate crea un arbore de decizie.

Mind mapping – ul folosește cuvinte, linii, culori, imagini și sunete pentru a stimula activitatea cerebrală și are patru caracteristici importante:

- subiectul este reprezentat într-o imagine centrală;
- componentele principale ale proiectelor pornesc din imaginea centrală pe căile principale;
- componentele minore sunt legate de componentele principale;
- toate ramurile sunt conectate între ele (pe baza ierahiei) formând o structura nodală.

Tabel nr. 2 - Grafic de planificare a timpului în MBO

Activitate	Resurse	Grafic de planificare							
		Scară a timpului							

Sursa: [OLLIE.DCCD.AC.UK](http://OLLIE.DCCD.AC.UK), 2004]

Comaniile au început să utilizeze aplicațiile de “mind mapping” pentru antrenamente, schimburile de idei, creșterea productivității în toate zonele și în marketing. Tot mai multe companii învață cum să utilizeze mai bine avantajele rețelelor de calculatoare. Astfel, ideile pot circula mai repede între componenții firmei, ducând la o creștere a productivității timpului și la economie de timp.

**4. Lista de priorități** – reprezintă cea mai simplă și în același timp cea mai folosită tehnică de planificare a timpului.

De exemplu, lista de priorități la S.C. AMOS COM S.R.L cuprinde.:

- obținerea autorizației de furnizare și distribuție internet;
- stabilirea unei relații eficiente și economicoase de timp;
- formarea clasei de clienți;
- asigurarea fidelității furnizorului etc.

**5. Graficul Gantt** este constituit dintr-o bară orizontală sau un grafic liniar, care se realizează astfel:

- activitățile sunt reprezentate pe ordonată, iar timpul pe abscisă;
- sunt desenate pentru fiecare activitate un dreptunghi sau o linie, arătând durata de realizare a acesteia;
- sunt arătate 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.

Aplicațiile care încorporează graficele Gantt sunt PRINCE, MacProject și Microsoft Project. Nu există standarde acceptate pentru graficele Gantt. Aplicațiile folosesc informații

direct din programul de activități sau prin introducerea de către utilizator în urma prestabilirii utilității acestui graphic. Printre facilitățile oferite de aplicații se numără:

- Afișarea termenului scadent sau a datei limită de execuție a unui proiect.
- Aflarea cu ușurință a membrilor echipei implicații într-o oarecare activitate.
- Posibilitatea de combinare a tehnicilor de planificare ale timpului.
- Fișe de evaluare a ședințelor

Ședințele reprezintă o problemă importantă, având în vedere că “ședințomania” pare să afecteze un număr mare de manageri.

Managerii trebuie în primul rând să cunoască tipurile principale de ședințe/reuniuni, obiectivele și rolul lor.

#### *5.4. Tehnici moderne de gestiune a timpului – software-ul*

Managementul timpului înseamnă o adaptare a stilului de lucru la standardele europene. Managerii proactivi găsesc pe piață o bogată ofertă de programe informatice cu ajutorul cărora pot gestiona adecvat timpul.

ManSarD – Managementul Sarcinilor la distanță este un program informatic prin care managerii au posibilitatea să monitorizeze sarcinile delegate tuturor membrilor unui sector de activitate. Aplicația presupune existența unui departament/secctor condus de un leader care are printre alte atribuțiuni și pe aceea de a delega sarcini angajaților din subordine și de a urmări realizarea la timp și în condiții bune. Are avantajul siguranței transmiterii și recepționării sarcinii de către persoana responsabilă și specificarea timpului maxim de realizare, permițând astfel o creștere a productivității indivizilor și orientarea lor spre asumarea responsabilităților în companie.

Prin această aplicație managerul are asigurate: controlul operativ al îndeplinirii tuturor sarcinilor delegate; urmărirea operativă a activității fiecărui subordonat în parte și pe ansamblul sectorului de activitate; prevenirea consecințelor nefavorabile pentru nerealizarea la timp a unor sarcini importante; scurtarea timpului de decizie.

În același timp, angajații au posibilitatea monitorizării sarcinilor personale, controlul realizării sarcinilor prin avertismente grafice și sonore și agenda sarcinilor personale.

Ca funcții principale se pot enumera: înregistrarea în baza de date a sarcinilor individuale, avertizarea sonoră și grafică privind apropierea sau depășirea termenilor scadente; selectarea și afișarea sarcinilor scadente, pe diferite criterii; arhivarea automată a sarcinilor realizate și consultarea arhivei; administrarea bazei de date, asigurarea securității datelor și drepturilor de acces.

În comparație cu sistemul clasic care generează imposibilitatea monitorizării tuturor sarcinilor delegate, incertitudinea recepționării adecvate a priorităților (urgență, importanță, termen limită), imposibilitatea cunoașterii stadiului în care se află acestea precum și primirea cu întârziere a unui răspuns de la persoana delegată, ManSarD permite managerilor să nu se piardă șirul sarcinilor delegate și stadiul acestora; să nu se depășească termenul stabilit pentru o anumită activitate; elimină gradul scăzut de responsabilitate dat de comunicarea verbală sau prin telefon, fax, mail; înregistrarea în aplicație a sarcinilor delegate echivalează cu o comunicare scrisă, însoțită de semnătura persoanei respective; permite înregistrarea tuturor responsabilităților și urmărirea celor realizate și nerealizate, precum și replanificarea celor neefectuate; sarcinile înregistrate beneficiază de avantajul păstrării pe o perioadă lungă de timp, sub formă arhivată care poate fi consultată rapid și în orice moment; asigură o confirmare a asumării responsabilității imediat după înregistrarea sarcinii în calculator; permite elaborarea unor statistici ale sarcinilor care au fost îndeplinite de fiecare membru al unei echipe, evaluarea obiectivă a personalului și aprecierea muncii

prestate. ManSarD permite un sistem complex de avertizare (alarme), prin sunet și/sau imagini animate.

Asigură prioritizarea sarcinilor de îndeplinit, pe baza unor estimări a sarcinilor delegate și a complexității acestora, eliminând astfel suprasolicitățile unor angajați și alocarea inefficientă de resurse umane și de timp. Responsabilitățile sunt clasificate pe categorii și grade de importanță și urgență. Prin respectarea termenelor de finalizare se beneficiază de coerență în activitatea desfășurată.

Din punct de vedere al resurselor implicate, se elimină timpii morți datorati transferului fizic al informației, al deplasării de la un departament la altul pentru a delega responsabilități sau pentru a afla stadiul unei sarcini.

În esență, se va obține o situație foarte clară a sarcinilor delegate, a celor îndeplinite, a celor care au fost realizate dar care au depășit termenul, precum și a celor care nu au fost încă realizate.

## 6 Concluzii

Studiile au demonstrat că pentru fiecare minut petrecut planificând activitățile unei zile, o persoană câștigă patru minute atunci când vine momentul aplicării în practică a acelei activități. Planificarea nu este totul, dar este un punct de start pentru manager. Peter Drucker [1994, 75] atenționează că doar managerii eficienți încep prin a estima cât timp pot considera în mod real că le aparține. Ei au înțeles că pentru a-și conduce adecvat afacerea, trebuie să rezerve perioade de timp neîntrerupte dar sunt flexibili în cazul în care descoperă că sunt alte situații care necesită atenție. În acest ultim caz managerii vor elimina din timp acele activități care nu sunt total productive.

Managementul timpului are *regulile sale de aur* [PROFILESCAN.RO, 2006]: stabilirea rutinei zilnice, valorificarea “piscurilor de energie” pentru a face lucrurile care necesită capacitate maximă, respectarea nemiloasă a termenelor limită, ducerea la capăt a problemelor importante chiar dacă sunt neplăcute, eliminarea a tot ce nu este important (multe dintre probleme se rezolvă de la sine dacă nu li se acordă o importanță prea exagerată), fixarea de perioade “bloc” pentru situațiile în care se dorește finalizarea unui proiect, gruparea activităților similare, abordarea unei situații pe ansamblu și nedivizarea exagerată a acestora pentru a nu pierde întregul și pentru a nu pierde timp la reluare, stabilirea pauzelor pentru momentele în care sunt “coborășurile de energie”, selectarea cu atenție a ceea ce se va accepta pentru a fi îndeplinit sau a spune un “nu” hotărât atunci când nu pare a fi persoana potrivită pentru activitatea sau proiectul respectiv, alocarea cu 50% mai mult timp fiecărei sarcini față de cât se consideră că durează și a lăsa ceva timp între acțiunile planificate. La aceasta se adaugă regula 60-40: a planifica doar 60% din timp iar restul de 40% să fie lăsat pentru evenimentele surpriză.

Așa cum s-a menționat anterior, managementul timpului ține de modul de abordare personal al fiecărui manager iar acesta se poate auto-disciplina. A-și stabili întâlniri “cu sine-însuși”, eliberându-se astfel din strânsoarea celorlalți, a se culca cu o oră mai devreme și a se trezi cu o oră mai repede pentru a-și planifica ziua de lucru, a se recompensa atunci când obține un obiectiv sau a căuta un echilibru prin practicarea unui sport sau a unei activități de recreere sunt semnalul unei preocupări “sănătoase” pentru managementul timpului personal al managerului în folosul organizației sale.

Totuși, așa cum susține și Mullins [1996, 461] în ciuda interesului crescut pentru managementul timpului, acesta nu poate fi văzut izolat față de alte activități relaționate cu managementul, cum sunt leadershipul și delegarea. Un aspect cheie al leadershipului este vizibilitatea iar aceasta este legată inevitabil de politica “ușilor deschise”. În efortul lor de a căuta mai mult timp managerii nu trebuie să uite de necesitatea de a fi disponibili pentru

consultații cu subordonații, colegii sau alți parteneri de afaceri și în consecință să asigure un proces de comunicare efectiv.

### Bibliografie

- Armstrong, M., *A Hand book of Human Resource Management Practic*, Editura Kogan Page, London, 1999.
- Ceasu, I., *Enciclopedia Managerială*, Editura Tehnica ATTR, București, 1999.
- Cole, G.A., *Management – Theory and Practice*, 4<sup>th</sup> edition, DP Publication Ltd, Aldine Place, London, 1993.
- Drucker, P. F. , *Eficiența factorului decizional*, Ed. Destin, Deva, 1994.
- Humphries, J., *How to books – “Business&Management – Managing successful Teams – How to achieve your goal by working effectively with others”*, Ed. Plymbride House, Estover Road, UK, 1998.
- Pettinger, R., *Mastering Management skills*, Ed. Palgrave, Hampshire, England, 2000.
- Mihai, D., *Managementul timpului în sănătate*, <http://www.presspro-medic.ro/articole/managementul-timpului-194.php>, 2006.
- Mullins, L.J., *Management and Organisational Behaviour*, fourth edition, Pitman Publishing, London, 1996.
- Tudor, D., *Cât costa timpul* în Revista BIZ, nr.6/1999.
- Whetten, D./Cameron, K., *Developing management skills*, Ed. Prentice Hall, 2002.
- \*\*\* *Software. ManSarD – Managementul sarcinilor la distanță*, <http://www.anteqv.inforapart.ro/?rap=mansard.html>, accesat pe 26 martie 2006.
- \*\*\* [www.fwd.aiesc.ro](http://www.fwd.aiesc.ro), accesat în mai 2004.
- \*\*\* [www.maps.jcu.edu.au](http://www.maps.jcu.edu.au), accesat în mai 2004.
- \*\*\* <http://ollie.dcccd.ac.uk>, accesat în mai 2004.
- \*\*\* *Managementul timpului*, [http://www.profilescan.ro/resurse\\_ro\\_12.php](http://www.profilescan.ro/resurse_ro_12.php), accesat pe data de 26 martie 2006.
- \*\*\* <http://www.patsula.com/businessplanguides>, accesat în mai 2004.
- \*\*\* <http://www.presspro-medic.ro/articole/managementul-timpului-194.php>.
- \*\*\* *Sfaturi practice pentru afacerea dumneavoastră*, a. 10 sfaturi pentru manageri, [http://superlink.3xforum.ro/post/136/1/sfaturi\\_afaceri/](http://superlink.3xforum.ro/post/136/1/sfaturi_afaceri/), accesat pe data de 27 martie 2006.