

**PROIECT DECOMP**

**Fundația Diaspora, Coleborn Consulting**

***MANAGEMENTUL TIMPULUI***

**SUPPORT DE CURS**

**AUTORI:**

**Zoltán BOGÁTHY**

**Ildikó ERDEI**

**Corina ILIN**

**TIMIȘOARA**

**2007**

## **OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE**

Studiind acest modul, veți fi în măsură:

1. să prezentați avantajele unei bune organizări a timpului;
2. să identificați abilitățile decisive în managementul timpului;
3. să recunoașteți „capcanele timpului”;
4. să descrieți diferitele tehnici de planificare a timpului;
5. să realizați un exercițiu de auto-analiză a activității.

### ***Introducere***

**Timpul** este un capital prețios: este un bun rar, limitat care nu poate fi cumpărat, nu poate fi stocat sau pus deoparte. Este imposibil să mărim timpul, trecerea ei este imperturbabilă și irevocabilă. Timpul înseamnă viață.

Capitalul nostru limitat de timp poate fi cel mult estimat: o persoană cu speranță mare de viață dispune efectiv de aproximativ de:

- 650.000 ore, sau
- 39.000.000 minute, sau
- 2.340.000.000 secunde

Cât de mult valorează pentru Dvs. o oră din viață? Sunteți la fel de econom cu timpul Dvs. așa cum ești cu banii?

Imaginați-vă următoarea situație:

- În fiecare zi banca Dvs. depozitează în cont 86,400\$
- Trebuie să cheltuiți suma în aceeași zi.
- Nu puteți transfera banii pentru ziua de mâine.

24 ore x 60 minute x 60 secunde = 86.400 secunde

***Ce valoare are?***

*Ce valoare are 1 an?*

*Întrebați un student care nu a reușit la admitere.*

*Ce valoare are 1 lună?*

*Întrebați o mamă care a născut un copil prematur.*

*Ce valoare are 1 săptămână?*

*Întrebați redactorul unui săptămânal.*

*Ce valoare are 1 zi?*

*Întrebați un angajat care are copii de hrănit.*

*Ce valoare are 1 oră?*

*Întrebați doi îndrăgostiți care așteaptă să se întâlnească.*

*Ce valoare are 1 minut?*

*Întrebați o persoană care a pierdut trenul.*

*Ce valoare are 1 secundă?*

*Întrebați un conducător auto care tocmai a avut un accident.*

*Ce valoare are 1 miime de secundă?*

*Întrebați un alergător care a câștigat medalia de argint.*

**Cuprins:**

1. Avantajele unei bune organizări a timpului
2. Abilități în managementul timpului
3. Timpul managerului
4. Evitarea „capcanelor timpului”. Tehnici de planificare a timpului
  - 4.1 Stabilirea obiectivelor
  - 4.2 Ierarhizarea sarcinilor
  - 4.3 Delegarea sarcinilor
  - 4.4 Analiza ABC
  - 4.5 Graficul performanței
  - 4.6 Folosirea planificatoarelor
5. Analiza activității
6. Ghid de management al timpului

## 1. Avantajele unei bune organizări a timpului

Timpul este o resursă limitată care trebuie drămuțată cu înțelepciune. Lipsa unei planificări a timpului poate avea următoarele **efecte**:

- nu mai știm cu ce să începem,
- acționăm sub presiunea timpului,
- stres,
- ședințe lungi sau fără rezultate,
- sentimentul că sunt zile în care nu am realizat nimic,
- crize care răsar de unde și când te aștepti mai puțin,
- sentimentul că viața trece pe lângă noi etc.

Timpul nedefinit este atributul celor care nu au făcut totul pentru a și-l organiza. Managementul propriului timp înseamnă de fapt *managementul propriei persoane*. Managementul timpului este un instrument care permite: eliminarea pierderii de timp, pregătirea pentru ședințe, reducerea stresului de muncă, monitorizarea progresului proiectelor, alocarea adecvată a resurselor pentru sarcini, asigurarea că desfășurarea corectă a proiectelor mari și de durată nu este neglijată, planificarea eficientă a zilei de muncă.

**Avantajele** unei bune organizări a timpului:

- muncă eficientă obținând *succes*,
- *perspectivă* mai bună asupra activităților și priorităților zilnice,
- noi oportunități în privința *creativității* (preluând inițiativa în loc de reacționa),
- posibilitatea de a *înfrunța, reduce și a evita stresul*,
- *timp liber*, pentru familie, prieteni și propria persoană,
- atingerea sistematică și consecventă a *unor scopuri de viață*, astfel încât viața proprie să capete sens și o anumită direcție

Organizarea timpului înseamnă deci adăugare de valori.

## 2. Abilități în managementul timpului

La fel ca în cazul altor activități, un set de abilități specifice formate asigură performanțele dorite și în managementul timpului. Bozworth (2001, apud Marian, 2004) prezintă următoarele abilități ca fiind decisive în managementul timpului:

- *Percepția adecvată a timpului* – asigură o planificare realistă a activității, permite evitarea apariției unor sentimente de anxietate și frustrare.

- *Stabilirea obiectivelor* – permite conturarea finalităților care vor fi atinse în urma activității.
- *Schimbarea standardelor* – presupune ajustarea standardelor activității la condițiile schimbătoare de lucru. Această abilitate asigură evitarea unei tendințe perfecționiste, permite aprecierea și valorificarea rezultatelor obținute deja.
- *Planificarea timpului* – implică stabilirea activităților și a volumului de muncă care trebuie realizat într-un interval de timp. Nu este sinonim cu managementul timpului, este un segment al acestei activități complexe.
- *Recunoașterea târăgănării*. Târăgănarea presupune amânarea unei decizii sau a unei activități care trebuie realizată la termen. Ellis (1995, apud Marian, 2004) consideră, că factorii care generează acest tip de comportament sunt:
  - lipsa de relevanță a activității,
  - acceptarea unor obiective neconcordante cu cele proprii,
  - tendința spre perfecționism,
  - ambiguitatea sarcinii,
  - frica de necunoscut,
  - incapacitatea de a face față situației.

Târăgănarea poate apărea sub diverse forme, dar mecanismul afectiv care stă la bază este același: pe măsură ce se apropie termenul limită, individul se simte vinovat și se angajează în activități alternative. În final se mobilizează și reușește să realizeze o parte din sarcină. Sentimentul de vină este atenuat de credința că *timpul* a fost insuficient pentru rezolvarea întregii sarcini.

Fiind vorba de abilități, ele pot fi formate, dezvoltate prin practică. Analiza stilului propriu de muncă, monitorizarea respectiv evaluarea periodică poate duce la conștientizarea dificultăților și elaborarea unor strategii pentru înlăturarea lor.

### **3. Timpul managerului**

Abilitățile de management al timpului ne pot aduce succes atât în carieră în mod special cât și în viață în general. Pentru manageri însă managementul timpului este condiție de bază a succesului în afaceri. Johns (1998) enumeră patru realități care afectează timpul managerului:

- *Timpul managerului aparține tuturor și există tendința de a fi folosit în folosul companiei.*
- *Managerul este forțat adesea să continue să „funcționeze” dacă nu acționează pozitiv pentru a evita această problemă.*
- *Managerul poate fi distras deoarece, făcând parte din organizație, are nevoie să-și facă și să mențină relații cu alți oameni din organizație.*
- *Managerul trebuie să fie conștient de tot ce se întâmplă în afara organizației, dacă se impun anumite schimbări.*

Totodată, același autor prezintă și patru presupuneri despre organizarea timpului:

- *Timpul poate fi organizat. Între „ușa deschisă” și „ușa închisă” există un punct fericit: „mediu”, care presupune a permite unor oameni să aibă acces la manager, dar nu tuturor, care evidențiază dorința managerului de a se impune asupra evenimentelor dar nu permite dominarea lui de către fluxul muncii*
- *Munca poate fi îndeplinită astfel încât să elibereze timpul care nu este disponibil. Există două modalități prin care oamenii încearcă să facă față presiunii din ce în ce mai mari: una este organizarea timpului mai eficient și mai productiv, iar cealaltă constă în prelungirea săptămânii de muncă. Această a doua modalitate însă are și multe neajunsuri. Până la urmă „nu contează câte ore ai lucrat în plus, contează ceea ce ai lucrat în aceste ore.”*
- *Eficiența managerului depinde de gradul în care este văzut ca fiind eficient și nu de gradul în care este cu adevărat eficient. Adică, există două înțelesuri pentru termenul „eficiență”, dar contează cu adevărat situația în care eficiența este reală (se prestează o muncă corespunzătoare) și este percepută ca fiind eficientă.*
- *Secretul este să lucrezi inteligent, nu să lucrezi mult. Organizarea eficientă a timpului nu înseamnă disiparea resurselor proprii, ci concentrarea lor asupra elementelor esențiale.*

Problemele tipice legate de organizarea timpului sunt (Johns, 1998):

- *Prea mult de citit*
- *Informarea inadecvată*
- *Prea multe crize*
- *Slaba delegare*
- *Prea multe telefoane*

- *Prea multe întreruperi față în față*
- *Întâlnirile/Întrunirile*
- *Ambiția exagerată*
- *Amânarea*
- *Organizarea defectuasă*
- *Obiective neclare*
- *Dezorganizarea personală*
- *Legăturile sociale.*

Chiar dacă lista nu este atotcuprinzătoare, ea însumează cele mai comune probleme care ne fură timpul.

#### **4. Evitarea „capcanelor timpului”. Tehnici de planificare a timpului**

**Managerul organizat** evită “capcanele de timp” folosind *tehnici de planificare a timpului*, adică:

- Stabilește țintele (obiectivele) pe care vrea să le atingă.
- Stabilește care sunt obiectivele organizației sale.
- Identifică zonele cheie.
- Formulează sarcinile.
- Stabilește prioritățile.

##### **4.1. Stabilirea obiectivelor**

**Stabilirea obiectivelor** concrete ajută la focalizarea forțelor asupra punctelor esențiale. Obiectivele sunt proiecții în viitor ale unor rezultate dorite. Ele veghează la buna desfășurare a acțiunilor prin care dorințele pe care le presupun implicit sau explicit sunt satisfăcute.

Există diferite modele care atrag atenția asupra caracteristicilor definitorii ale unui obiectiv bine stabilit. De exemplu, obiectivele formulate după *modelul SMART* trebuie să fie:

- **specifice** – adică trebuie să precizeze ceea ce se urmărește a fi atins și standardele de analiză a rezultatelor;
- **măsurabile** – adică să asigure monitorizarea progresului obținut și analiza finalităților obținute,

- accesibile – adică să vizeze activități ce pot fi realizate, realiste,
- recompensatoare – adică să precizeze motivele care susțin activitatea și beneficiile care pot fi obținute prin ea,
- delimitate în timp – adică să asigure finalizarea în timp util a activității.

Pentru a putea fi atinse, concretizate, obiectivele trebuie împărțite în mai multe obiective intermediare și în acțiunile necesare atingerii lor: astfel putem avea obiective de viață care integrează obiectivele de carieră, cele profesionale și cele ale postului. Dacă avem în vedere dimensiunea temporală, putem delimita obiective lunare, obiective săptămânale, obiective zilnice și sarcini.

#### 4.2. Ierarhizarea sarcinilor

Sarcinile pot fi împărțite în funcție de importanță și urgență în patru tipuri de sarcini:



Fig. 1 Ierarhizarea sarcinilor

*Sarcinile A:* importante și urgente, care pot fi realizate numai de persoana sau echipa implicată, trebuie îndeplinite imediat.

*Sarcinile B:* foarte importante dar nu tocmai urgente, pot să aștepte pentru moment, dar trebuie programate sau delegate sub supraveghere atentă.

*Sarcinile C:* urgente dar nu foarte importante, trebuie delegate, astfel managerul putându-se ocupa de sarcinile cu adevărat importante și în același timp subalternii vor fi motivați să rezolve sarcini importante pentru ei.

*Sarcinile D:* puțin importante și puțin urgente pot fi clasate sau mai sigur aruncate la coș. Lucrurile, în mod frecvent, se rezolvă de la sine, cu timpul.

### 4.3. Delegarea sarcinilor

Delegarea sarcinilor este una dintre modalitățile cele mai bune de a salva timpul.

Argumente pentru **delegare**:

- Economie de timp - reduce solicitările asupra managerilor și creează timp pentru sarcinile importante, adică pentru funcțiile specific manageriale.
- Cunoștințele angajaților – prin delegare se poate realiza valorificarea respectiv valorizarea experienței și cunoștințelor de specialitate ale angajaților implicați.
- Perfecționarea angajaților – delegarea contribuie la promovarea și dezvoltarea competenței, încrederii în sine și inițiativei angajaților.
- Motivarea angajaților – delegarea are efect pozitiv asupra motivării și satisfacției profesionale a angajaților.

Delegarea corectă înseamnă transferul sarcinilor, a autorității împreună cu responsabilitatea. În esență, se delegă dreptul de a lua decizii, și nu este vorba de transferul unor munci inferioare. Delegarea nu înseamnă însă abdicare.

Ce implică procesul de delegare? Delegatorul trebuie să explice în detaliu ce trebuie făcut. Angajații trebuie tratați individual, explicând totodată motivele și obiectivele delegării. De asemenea trebuie stabilit termenul limită. Delegarea seamănă cu ridicarea unui castel din cărți de joc: dacă baza nu este realizată perfect, cu siguranță totul se va prăbuși.

Pentru a vedea *ceea ce nu este delegarea* și a putea evita comportamentele manageriale greșite, vă prezentăm „binecunoscutele Păsări ale delegării”, descrise de Johns (1998):

- *Pasărea albă care planează în aer* – pasărea care dă oamenilor diverse sarcini de împlinit, apoi stă pe umărul lor.
- *Pasărea alungată care țipă* – pasărea care, asemenea primei, își urmărește atent subordonații și devine foarte aspră când aceștia deviază de la modul în care ea consideră că sarcina ar trebui îndeplinită.
- *Pasărea „galbenă” care smulge meritul* – o pasăre care este adesea foarte respectată.
- *Cucul cu creastă albă* – pasărea care este nerăbdătoare să-și lase oăle în cuibul altcuiva.

- *Rața guralivă* – pasărea care nu precizează niciodată suficient de clar câtă autoritate intenționează să delege.
- *Pasărea îndoliată cu coroană de aur* – pasărea care se plânge frecvent de incapacitatea subordonaților de a lua decizii, dar niciodată nu-i lasă să decidă.
- *Pasărea pestriță care se furișează* – pasărea care delegă autoritatea și apoi se furișează în jurul nivelelor inferioare, anulând astfel delegarea.
- *Pasărea cu capul roșu care luptă cu focul* – pasărea care consideră că delegă, dar îi determină pe oameni să verifice împreună cu ea chiar și cele mai minore decizii.
- *Vulturul care atacă leul* – șeful care stă în spatele subordonaților și așteaptă ca aceștia să facă greșeli, apoi îi sancționează.

#### **4.4 Analiza ABC**

Succesul în organizarea timpului se obține prin stabilirea unei ordini de **prioritate a sarcinilor** planificate, prin clasificarea lor în cadrul unei scheme de tip ABC:

- sarcinile A sunt cele importante
- sarcinile B pot fi delegate
- sarcinile C sunt cele mai puțin importante.

Timpul se pierde, de regulă, cu probleme mărunte (sarcini C, ex. redactare material, lectură, dosare, corespondență), în timp ce sarcinile esențiale (A) sunt neglijate. De ce amânăm sarcinile A și ne ocupăm de sarcinile C? Sarcinile de tip A sunt prea lungi, prea dificile, ne sperie eșecul, ne este teamă că nu reușim. Aceste sarcini trebuie atent echilibrate, distribuite și organizate într-o succesiune zilnică prin stabilirea priorităților:

Reguli de bază:

- Planifică 1-2 sarcini A pe zi (aproximativ 3 ore).
- Vizează 2 -3 sarcini B (1 oră).
- Alocă timp pentru sarcinile C (45 minute).

#### **4.5 Graficul performanței**

La planificarea activităților este important să se țină cont de “perioadele blocate” și de perioadele liniștite din timpul zilei. Sarcinile importante (A) trebuie planificate în momentele

cu puține întreruperi, iar sarcinile C în momentele cu întreruperi frecvente. Următoarea schemă prezintă frecvența întreruperilor pe parcursul unei zile obișnuite de lucru.

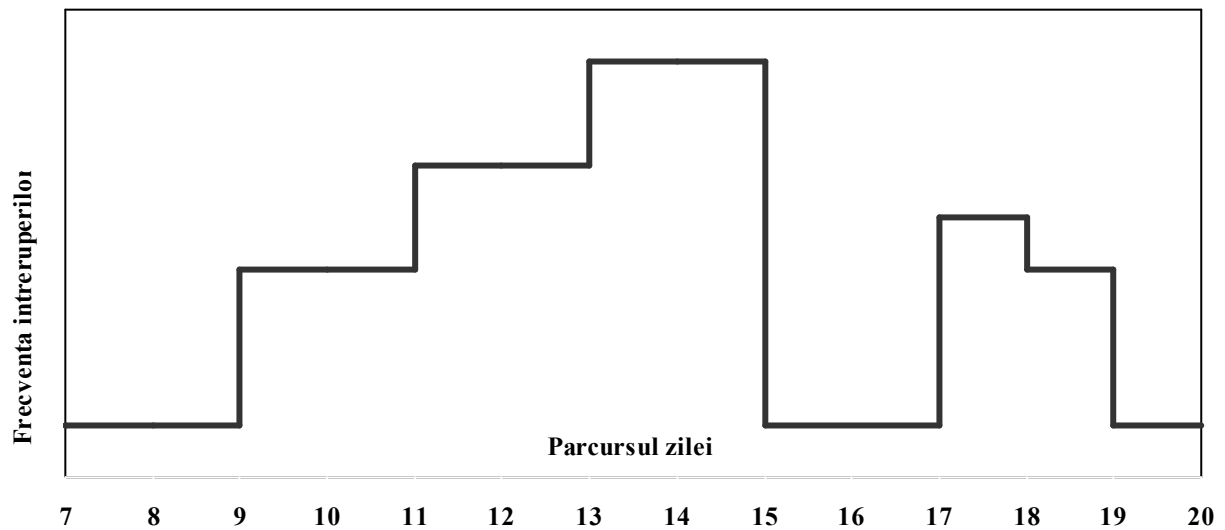


Fig. 2. Frecvența întreruperilor pe parcursul zilei.

*Efectul „lamă-de-fierăstrău”* este fenomen care influențează performanțele. Scoate în evidență faptul că după fiecare întrerupere, este necesar un timp suplimentar pentru revenirea la randamentul anterior. Deci, în cazul unor întreruperi frecvente, aceste pierderi pot reprezenta până la 28% din timpul irosit.

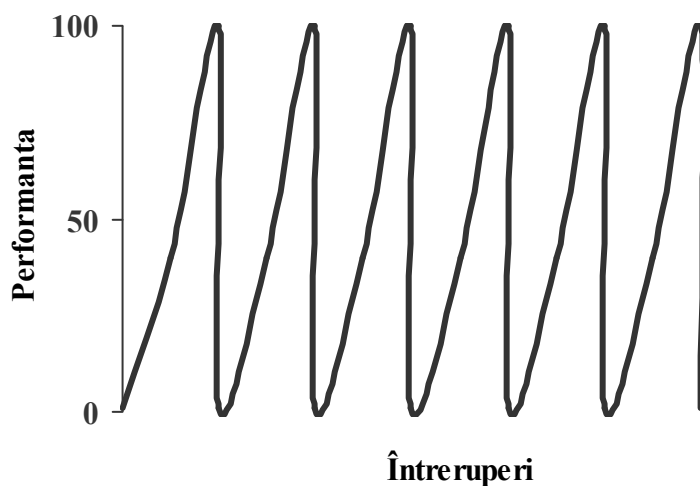


Fig. 3 Efectul „lamă de fierăstrău”.

Performanța depinde și de bioritmul propriu. Fiecare persoană are perioadele sale de maxim și de minim ale performanței. Merită studiată propriul bioritm și planificate sarcinile în funcție de acesta.

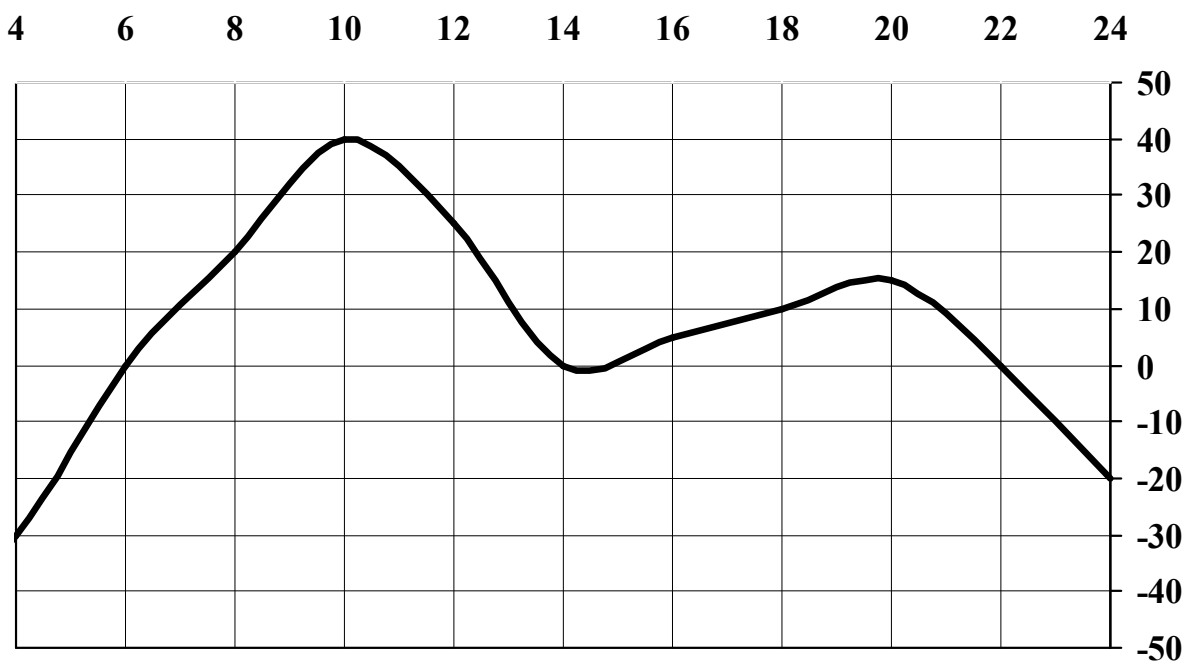


Fig.4 Graficul performanței zilnice

#### 4.6. Folosirea planificatoarelor

Formarea abilităților de management al timpului are la bază monitorizarea și evaluarea periodică a activităților proprii.

Utilizarea *planificatoarelor lunare* facilitează procesul de planificare:

- Permite planificarea obiectivelor generale, mari dar și a obiectivelor intermediare
- Permite prezentarea grafică a “bornelor” de timp în parcurgerea și realizarea proiectelor de durată dar și a defazajului de timp apărut pe parcursul lunii
- Permite estimarea încărcării timpului pentru luna respectivă și estimarea posibilității de a demara proiecte noi
- Permite o vedere pe termen mai lung decât planificatoarele săptămânale și zilnice.

Realizarea *listei de obiective săptămânale* respectiv *zilnice* îndrumă către estimarea timpului necesar îndeplinirii sarcinilor. Oamenii își propun mai mult decât pot face de-a lungul unei zile. Rezultatul: frustrare, dispreț față de planurile scrise. Regula de bază este să ne planificăm doar aproximativ 60% din timp, celelalte ore rămânând pentru rezolvarea problemelor neprevăzute și spontane.

Planificarea timpului în trei părți:

<b>60%</b> <b>activități planificate</b>	<b>20%</b> <b>activități</b> <b>neprevăzute</b>	<b>20%</b> <b>activități</b> <b>spontane</b>
---	---	--

Pentru planificarea activităților zilnice propunem **metoda FORTE**:

Formulați o listă a activităților!

Observați și estimați timpul necesar!

Rezervați-vă timp pentru sarcinile neprevăzute!

Trasați-vă prioritățile!

Evaluați-vă gradul de îndeplinire a sarcinilor la sfârșitul zilei!

### 5. Analiza activității

Analiza programelor scrise, evaluarea lor ajută la formarea abilităților de management al timpului. Johns (1998) propune următoarea grilă de auto-analiză, luându-se în evidență o perioadă de cinci zile de lucru.

Cât timp ați alocat (petrecut)	Timpul alocat		Acțiunea care se impune ptr. schimbarea situației
	Ore/ minute	% din total	
<b>1. Anticipări și planificări</b> ... ocupându-vă de lucruri neprevăzute? ... ocupându-vă de lucruri la care v-ați așteptat sau pe care le-ați anticipat, dar pentru care nu v-ați făcut pregătiri? ... ocupându-vă de lucruri la care v-ați așteptat, v-ați gândit și pentru care ați făcut câteva pregătiri și planuri concrete?			
<b>2. Sursele solicitărilor</b> ...răspunzând solicitărilor șefului direct sau altor persoane din conducere? ... răspunzând solicitărilor colegilor egali în funcție cu Dvs? ... răspunzând solicitărilor subordonaților direcți sau altui tip de personal? ... răspunzând solicitărilor „sistemului”?			
<b>3. Contracte</b> ... proprii? ... cu subordonații direcți? ... cu șeful direct? ... cu alte persoane?			

Cât timp ați alocat (petrecut)	Timpul alocat		Acțiunea care se impune ptr. schimbarea situației
<b>4. Locul</b> ... în biroul Dvs? ... în biroul altor persoane? ... șezând? ... călătorind? ... altele?			
<b>5. Munca de birou</b> ... rezolvând materiale de birou? ... redactând/citind scrisori și memorii? ... rezolvând materialele de birou ale altora?			
<b>6. Urgență și criză</b> ... rezolvând probleme urgente? ... rezolvând probleme urgente dar neimportante?			
<b>7. Activități ale experților și managerilor?</b> ... rezolvând probleme manageriale pentru care ați fost instruit? ... rezolvând probleme manageriale fără legătură imediată cu oamenii? ... rezolvând probleme manageriale care privesc oamenii (recrutare, disciplinare, instruire, consiliere, susținere, îndrumare, conducere)? ... rezolvând probleme manageriale care țin de administrarea organizațională și procedurală?			
<b>8. Segment personal</b> ... cu lucruri e interes preponderent personal? ... cu pauze de cafea sau de masă sau cu alte pauze pentru nevoi personale? ... cu instruire, educație sau dezvoltare personală? ... cu activități sociale impuse de slujba Dvs?			
<b>9. Alte aspecte importante pentru Dvs?</b>			

După completarea tabelului se propun următoarele întrebări de reflecție:

- *Ce proporție din activitățile grele ar fi putut fi evitate (sau modificate) printr-o anticipare îmbunătățită din partea Dvs. sau din partea altcuiva?*
- *Ce proporție din timpul Dvs. a fost alocată „episoadelor minore” (mai puțin de 5 minute)?*
- *Ce proporție din timpul Dvs. a fost înregistrată ca „întreruperi”? Care dintre acestea ar trebui reclasificate?*

- *Ce proporție/din câte activități au durat mai mult decât era necesar?*
- *Ce proporție din durata fiecărei activități sau incident ați fost capabil să influențați?*
- *Ce proporție din activitățile Dvs. ar fi putut fi rezolvate fără participarea Dvs. directă – fără pierderea eficienței generale?*
- *Ce proporție din activitatea Dvs. de muncă ar fi putut fi și ar fi trebuit delegată unui subordonat?*
- *Ce proporție din timpul Dvs. a fost alocată unor activități care nu păreau să aducă o contribuție semnificativă la finalizarea unor obligații de muncă?*
- *Ce proporție din timpul Dvs. a fost petrecut „gândind” creativ, făcând planuri de viitor?*
- *Ce proporție din timpul Dvs. a fost alocat unor sarcini administrative, care ar fi trebuit rezolvate de către altcineva aflat într-o poziție diferită?*

Răspunsurile proprii sunt pot ajuta la formularea unor soluții pentru îmbunătățirea organizării timpului.

## **6. Ghid de managementul timpului**

Lakein (1995), expert în managementul timpului, formulează o serie de mesaje care condensează chintesenta ideilor legate de această temă. Ele formulează un veritabil ghid:

*1. Fiți stăpânul propriei vieți!* - Nu vă lăsați purtați de val. Încercați să găsiți echilibrul ideal între a fi hotărât și a fi flexibil.

*2. Managementul timpului este doar un instrument* – adică evitați să cădeți în extreme. Să nu deveniți persoane care alocă mai mult timp organizării timpului decât realizării sarcinilor sau care își face probleme în permanență din cauza termenelor, stresându-se pe sine și întregul mediu sau persoane preocupate să facă totul mai bine decât ceilalți, uitând astfel valoarea adevărată a lucrurilor.

*3. Verificați care sunt cauzele acțiunilor Dvs.* – Managementul timpului este rezultatul unui șir de decizii minore sau majore luate de-a lungul timpului. Merită, să vă gândiți, de ce faceți anumite lucruri: din obișnuință, pentru că alții se așteaptă ca să ne comportăm într-un anumit fel, din cauza fricii, instinctiv sau pe baza unor decizii pregătite, conștiente. Nu este o problemă, dacă acționăm din obișnuință sau instinctiv, dar dacă nu suntem mulțumiți de rezultate, este bine să devenim mai conștienți în coordonarea acțiunilor proprii.

4. *Planificați-vă activitățile!* – Planificarea înseamnă a aduce viitorul în prezent. Planificarea are două faze: listarea sarcinilor și stabilirea priorităților. Efortul trebuie investit în raport cu importanța sarcinilor.

5. *Gândiți-vă, la ceea ce așteptați de la viață!* – Timpul de care dispunem este limitat. Ne poate ajuta să-l organizăm mai bine, dacă avem răspunsurile proprii la următoarele trei întrebări:

- Care sunt obiectivele mele de viață?
- Cum mi-aș petrece următorii cinci ani de viață?
- Cum aș trăi dacă aș mai avea de trăit doar 6 luni de viață?

Răspunsurile la prima întrebare sunt generale, de obicei. La a doua pot apărea aspecte mai concrete. A treia ne ajută să vedem care sunt aspectele importante pe care le neglijăm însă în prezent. Verificați, dacă răspunsurile date la cele trei întrebări sunt convergente.

6. *Începeți încă de azi!* – Dacă vă cunoașteți obiectivele, începeți să vă gândiți la activitățile care duc la îndeplinirea lor. Evaluați-le în funcție de importanța lor și faceți o listă de priorități. Este important să nu vă autoamăgiți. Stabiliți termene pentru lista formulată și realizați un plan de acțiune pentru următoarele două săptămâni.

7. *Distribuiți timpul pe care-l aveți!* – De obicei nu avem timp. Chiar de aceea trebuie să ne preocupăm dimineața și seara câteva minute de managementul timpului. Nu uitați că pentru lucrurile importante întotdeauna este timp. Dacă faceți anumite lucruri în mod regulat, economisiți timp, pentru că nu trebuie să luați decizii noi în acest sens.

Alocați timp și pentru evenimentele neprevăzute.

8. *Valorificați timpul dintre activitățile planificate!* - Aveți timp liber? Dacă nu, planificați-vă, pentru că altfel organismul Dvs. nu va rezista. Pot fi valorificate intervalele de timp dintre activitățile planificate.

9. *Realizați zilnic liste cu activitățile care trebuie realizate!* – Oamenii de succes realizează zilnic astfel de liste. Tehnica este simplă:

- Scrieți pe o hârtie tot ce vă propuneți să faceți în ziua respectivă.

- Tăiați activitățile realizate respectiv completați lista cu activitățile care apar pe parcurs.
- La sfârșitul zilei transcrieți activitățile rămase.
- Păstrați listele laolaltă pentru a putea fi revăzute cu ușurință.
- Țineți lista la vedere, să vă ghideze în timpul zilei.
- Nu scrieți toate activitățile pe listă, doar pe cele importante.
- Însemnați activitățile importante.

*10. Evitați activitățile suplimentare* – chiar dacă acestea (sarcinile de tip C) sunt mai puțin frustrante decât cele importante (sarcinile e tip A), nu lăsați să vă răpească timpul. Nu uitați regula de bază de 80/20 a managerilor în materie de economia timpului: 80% din valori sunt generate de 20% din sarcini. Deci, concentrați-vă asupra celor 20%.

*11. Fiți atenți la ceilalți- dacă puteți!* – Relațiile sociale sunt cronofage. Dilema este dacă trebuie să puneți la o parte o activitate de tip A, importantă, dacă cineva vă cere ceva. Aceasta ține de abilitatea de a stabili priorități.

*12. Întotdeauna alocați-vă timp pentru propria persoană!* – Chiar dacă vă planificați timpul, suneți lăsat să lucrați sau să vă odihniți? Trebuie să mențineți controlul asupra planului realizat, învățând să stabiliți priorități, să spuneți „nu” dar să fiți atenți la timpul și nevoile celorlalți și propriu.

Ați petrecut prea mult timp cu citirea acestui modul? A meritat?

## **Teme de reflecție:**

1. De obicei, considerăm timpul alocat planificărilor timp pierdut. Nu ne facem planuri, pentru că nu avem timp. Dacă așa stau lucrurile, vă propunem următoarea povestire:

*Un drumeț, plimbându-se prin pădure, a întâlnit un pădurar care tăia cu îndârjire un copac. Drumețul se apropie să vadă de ce pădurarul este atât de grăbit în munca sa și apoi spuse:*

*- "Scuzați-mă, dar nu pot să nu observ că fierăstrăul dvs. e cât se poate de tocit. N-ar fi mai bine să-l ascuțiți"*

*Fără suflare, tăietorul a mormăit*

*- "Nu am timp, trebuie să termin de tăiat copacul"*

2. Sunteți de acord cu următoarele afirmații?

Managementul timpului înseamnă:

- *Controlul proiectelor* – permite monitorizarea progresului proiectelor mari, de durată
- *Reducerea încărcării* - planurile scrise reduc încărcarea memoriei
- *Automotivare* - orientare spre obiectivele și sarcinile propuse în ziua respectivă
- *Concentrare* - atenția va fi mai greu distrasă
- *Verificare* - verificarea rezultatelor zilnice
- *Succes* – pot fi prevăzute perioade mai realiste pentru sarcini
- *Documentație* - planurile scrise, ținute într-un dosar furnizează documentație și în anumite cazuri dovada activității/inactivității.

## **Întrebări de autoevaluare:**

1. Enumerați avantajele unei bune organizări a timpului!
2. Care sunt problemele comune care fură timpul managerului?
3. Care sunt criteriile care stau la baza ierarhizării sarcinilor?
4. Care sunt comportamentele manageriale care împiedică delagarea cu succes a unor sarcini?
5. Cum se realizează o auto-analiză a activității?

**Bibliografie:**

Băban, A. (2001), Stresul și controlul stresului, in Băban, A. (coord.) *Consiliere educațională*, Cluj

Johns, T., (1998), *Organizarea perfectă a timpului*, Editura Național, București;

Lakein, A., (1995), *Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel*, Bagolyvár Kiadó, Budapest;

Marian, A., (2004), Managementul timpului de studiu, in Bogathy, Z., Sulea, C. (coord.) *Manual de tehnici și abilități academice*, Editura Universității de Vest, Timișoara;

Stuart, R. R. (1998), *Team Development Games for Trainers*, Hampshire, Gower Publishing Limited;

**Chestionar: Ședințele de lucru**  
(după Stuart, 1998)

Apreciați următoarele afirmații referitoare la ședințele de lucru cu punctaj de la 1 la 5. Dacă afirmația este valabilă pentru cazul Dv., dați punctajul maxim- 5, dacă este mai puțin valabilă 4 etc.

		<b>Nu e valabilă</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Valabilă</b>
1.	<i>Știu exact cine, când și de ce convoacă o ședință de lucru.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
2.	<i>Obiectivele ședințelor de lucru sunt clare.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
3.	<i>Primim ordinea de zi în scris sau o hotărâm împreună .</i>	Nu e valabilă						Valabilă
4.	<i>Oricine dintre membrii grupului poate face propuneri pentru ordinea de zi a ședinței următoare.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
5.	<i>Ședințele de lucru încep și se termină la timp.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
6.	<i>Toți cei avizați sunt prezenți la ședință.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
7.	<i>Avem un președinte care coordonează desfășurarea ședinței după reguli stabilite împreună.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
8.	<i>În cadrul ședințelor de lucru folosim mijloace de comunicare eficiente.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
9.	<i>Hotărârile luate sunt notate/ consemnate într-un memorator/ proces verbal.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
10.	<i>Ședințele de lucru se desfășoară într-un climat favorabil.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
11.	<i>Se acordă tuturor timp suficient pentru a-și expune punctul de vedere.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
12.	<i>La sfârșitul fiecărei teme se realizează un rezumat clar.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
13.	<i>La ședințele de lucru se discută despre modalitățile de rezolvare a problemelor și nu despre cine ce a greșit.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
14.	<i>Fiecare membru al grupului primește un feed-back despre eficiența participării, importanța contribuției.</i>	Nu e valabilă						Valabilă
15.	<i>La următoarea ședință de lucru se analizează dacă s-au respectat și s-au pus în aplicare hotărârile luate, precum și eficiența deciziilor luate.</i>	Nu e valabilă						Valabilă

16.	<i>Timpul petrecut la ședințele de lucru nu este considerat de membrii „timp pierdut”.</i>	Nu e valabilă							Valabilă
17.	<i>Sunt analizate chiar și ședințele de lucru, dacă sunt eficiente, ce schimbări sunt necesare etc.</i>	Nu e valabilă							Valabilă
18	<i>Hotărârile luate în cadrul ședințelor de lucru sunt transmise clar, într-un mod adecvat și la timp celor avizați (persoane, departamente, etc.)</i>	Nu e valabilă							Valabilă

## ***Principii de management al timpului***

(după Băban, A., 2001)

1. Revizuieste-ți scopurile. Decide care sunt activitățile care nu sunt obligatorii de făcut într-o zi sau săptămână.
2. Realizează o listă cu lucrurile pe care trebuie să le faci și una cu cele care le-ai dori să le faci și timpul alocat lor.
3. Selectează din aceste activități prioritățile.
4. Selecționează activitățile în ordinea realizării lor.
5. Încearcă să faci câte o activitate odată până la finalizarea ei.
6. Nu te grăbi să treci repede de la o activitate la alte. Fă pauze între activități.
7. Revizuieste-ți prioritățile și progresul realizat.
8. Analizează-ți standardele.
9. În final, nu uita că ai realizat o activitate și oferă-ți o recompensă!

## Organizarea timpului

### Listă de verificare

(după Johns, 1998)

1. Când vă planificați ce probleme să rezolvați în primul rând alegeți:
  - îndatoririle de rutină?
  - treburile dificile?
  - treburile neplăcute?
  - treburile creative?
  - îndatoririle în mai multe etape?
2. Vă asigurați că unele dintre sarcinile de pe lista Dvs. au legătură cu prioritățile- cheie pe care vi le-ați stabilit?
3. Folosiți o listă „Ce am de făcut?” în fiecare zi? Dacă da, ce tip de activități rămân neterminate la sfârșitul zilei?
4. Atunci când folosiți o listă „Ce am de făcut?”, v-ați gândit să notați cât timp credeți că vă va lua fiecare sarcină, deci realizați un buget al timpului?
5. Vă folosiți de jurnale de birou (agende), planificări personale de timp sau grafică de perete în sprijinul planului Dvs?
6. Cum faceți față termenelor- limită?
7. Cum faceți față sarcinilor complexe? Încercați să creați o serie de planuri de acțiune fiecare acoperind un aspect al sarcinii respective și conținând fiecare o listă a activităților care se pot organiza și coordona?
8. Încercați să anticipați perioadele pline lucrând sub presiune pentru a îndepărta volumul mare de muncă, astfel încât să „curățați” biroul?
9. Rezolvați frecvent mai puține sarcini decât vă planificați în fiecare zi? Dacă da, știți de ce?
10. Credeți că slujba Dvs. depinde în mare parte de alți oameni și de evenimente, astfel că planificarea timpului este imposibilă?
11. Dacă slujba Dvs. depinde de oameni și evenimente, ce faceți în timp ce așteptați ca fiecare eveniment să apară?
12. Folosiți timpul în care așteptați să participați la o întâlnire sau, dacă o întâlnire este anulată, încercați să rezolvați o problemă mai mică sau citiți un ziar?
13. Suferiți adesea din cauza amânărilor? Dacă da, v-ați gândit să stabiliți niște obiective realiste în agenda Dvs., astfel încât să fiți sigur că le veți îndeplini?

14. Sunteți conștient de legea lui Parkinson: „Munca tinde să umple timpul disponibil”?
15. Știți când mintea Dvs. este cea mai activă și puteți să vă planificați în aceste perioade rezolvarea atribuțiilor care presupun cea mai mare exactitate?
16. La sfârșitul zilei/ săptămânii vă revedeți planul și analizați unde a zburat timpul? Țineți un jurnal de muncă din când în când, pentru a ști exact în ce constau problemele?
17. Adoptând o abordare sistematică a organizării proprii, sunteți conștient de efectul pozitiv pe care îl va avea și asupra subordonaților Dvs?