



MANAGEMENTUL TIMPULUI DE LUCRU

Modul Soft Skills

ABSTRACT

"Timpul înseamnă bani." (Benjamin Franklin)

Universitatea "Ovidius"
din Constanța

Managementul timpului de lucru

MANAGEMENTUL TIMPULUI DE LUCRU

Cuprins

1. Adaptarea specificului muncii.....	2
2. Identificarea "hoților de timp"	2
3. Stabilirea obiectivelor și a priorităților	3
4. Planul zilnic de lucru – metoda FORTE.....	3
5. Delegarea sarcinilor.....	4
6. Gestionarea întreruperilor – Metoda SEMAFOR	4
7. Eficientizarea ședințelor.....	5
8. Managementul stresului.....	5
9. Proiecte interdepartamentale – Armonizarea.....	6
10. Timpul și inteligența emoțională.....	6
11. Productivitate personală.....	7
12. Ședințe eficiente	7
13. Eficientizarea timpului prin utilizarea unor instrumente	8
Bibliografie	9

Lista Figurilor

Figura nr. 1. Principalii "hoți de timp"	2
Figura nr. 2. Caracteristicile unei ședințe eficiente	8

Lista Tabelelor

Tabelul nr. 1. Instrumente utilizate în managementul timpului	9
---	---

Introducere

Modulul "Managementul timpului de lucru" urmărește identificarea principalilor factori consumatori de timp, precum și a instrumentelor-suport în gestionarea eficientă a timpului de lucru. În realizarea acestui modul pornim de la premisa conform căreia timpul reprezintă cea mai valoroasă resursă având în vedere caracterul ireversibil al acestuia. Acestei afirmații îi

adăugăm dezideratul "timpul înseamnă bani", ceea ce înseamnă că printr-un management eficient al timpului nostru de lucru vom câștiga timp, timp care ne va aduce fie bani suplimentari, fie variante alternative de petrecere a timpului liber, deci noi oportunități.

1. Adaptarea specificului muncii

Încă de la început precizăm că este important să existe un echilibru între viața profesională și viața personală astfel încât individul să fie fericit, motivat și împlinit. Din cele 168 de ore dintr-o săptămână 40 de ore sunt alocate muncii, 56 de ore sunt alocate somnului și 72 de ore sunt alocate activităților personale. Orice modificare în această structură va genera dezechilibre fie în plan personal, fie în plan profesional.

Durata de execuție a sarcinilor, competențelor și a responsabilităților variază de la un loc de muncă la altul sau de la o zi la cealaltă, de aceea este important să corelăm munca efectuată cu un management riguros al timpului. Activitățile ce urmează a fi efectuate sunt armonizate cu o serie de obiective pe care ni le stabilim încă de la început tocmai pentru a ne concentra pe rezultate și a nu ne irosi timpul cu activități care nu aduc valoare. De exemplu, o listă de priorități pentru un job de birou este diametral opusă unei liste de priorități pentru un job de execuție. Același lucru este valabil și în cazul stabilirii duratei de lucru, a termenelor ori a responsabililor.

2. Identificarea "hoților de timp"

Hoții de timp sunt reprezentați de acele activități, persoane, întreruperi și diferite evenimente care se produc de-a lungul unei zile de lucru și care irosesc timpul, îți "fură" timpul. Principalii "hoți de timp" sunt redați în *Figura nr. 1*.



Figura nr. 1. Principalii "hoți de timp"

Sursa: Adaptare după *Managementul timpului sau tehnici și instrumente pentru a economisi timpul* (Corodeanu, 2005/2006)

Intervenția acestor "hoți de timp" se concretizează în *principalele cauze care conduc la o gestiune ineficientă a timpului*, respectiv:

- a) **cauze exterioare** – sunt determinate de organizarea deficitară, fiind reprezentate de: timpi prea scurți de realizare a anumitor activități, întreruperile, urgențele neprevăzute, lipsa de pregătire din timp a ședințelor, întâlnirilor;
- b) **cauze care țin exclusiv de persoana managerului** – oboseală, depresie, anxietate, probleme personale;
- c) **cauze care țin de angajații proprii sau de colaboratori** – lipsa de punctualitate sau faptul că "trag de timp", prelungind discuțiile, lipsa de competență și plasarea în responsabilitatea managerilor a problemelor care cad în sarcina lor.

3. Stabilirea obiectivelor și a priorităților

Stabilirea obiectivelor și a priorităților este esențială pentru un management eficient al timpului. La finalul unei zile de lucru este foarte important să ne stabilim activitățile pentru ziua următoare astfel încât, a doua zi, să nu mai irosești timp cu organizarea propriu-zisă a timpului de lucru și nici să nu omiți vreo activitate.

Pentru a fi clare, obiectivele trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- ❖ **Cine** trebuie să facă acțiunea respectivă sau pe cine afectează respectiva activitate?
- ❖ **Care** este rezultatul pe care vreau să îl ating?
- ❖ **Unde** se va desfășura activitatea?
- ❖ **Când** vreau să finalizez activitatea?
- ❖ **Care** sunt cerințele de care trebuie să țin cont?
- ❖ **De ce** este important? Care este beneficiul concret generat de realizarea sarcinii?

Prioritizarea are ca scop efectuarea sarcinilor în ordinea importanței acestora, pentru a ține minte datele diferitelor sarcini, evenimente, proiecte în derulare. Tu știi cel mai bine care sunt cele mai importante sarcini de efectuat, prin urmare ești singurul responsabil pentru setarea acestor priorități.

Clasificarea activităților și a priorităților poate fi efectuată în funcție de următoarele criterii (Enescu, 2013):

- ❖ **urgențe și importante** – care trebuie efectuate urgent;
- ❖ **urgențe** – care trebuie rezolvate în următoarele 6 ore;
- ❖ **importante** – care trebuie finalizate până la finalul zilei;
- ❖ **normale** – pot aștepta pentru a fi realizate când nu intervin celelalte tipuri.

4. Planul zilnic de lucru – metoda FORTE

În elaborarea unui plan de lucru trebuie să se țină seama de următoarele etape (Deaconu, Podgoreanu, & Rasca, 2004):

- ❖ **fixarea obiectivelor** – stabilirea obiectivelor, a rezultatelor ce trebuie atinse pe termen scurt (respectiv mediu sau lung, dacă nu este vorba despre un plan zilnic);
- ❖ **identificarea sarcinilor care trebuie îndeplinite** – precizarea sarcinilor ce trebuie îndeplinite, precum și corelarea acestora cu obiectivele;

- ❖ **clasificarea sarcinilor** – identificarea sarcinilor rentabile și mai puțin rentabile, respectiv a celor urgente și mai puțin urgente;
- ❖ **ierarhizarea sarcinilor** – prioritate A: sunt sarcini urgente, care decurg din obiective sau sarcini rentabile; prioritate B: sarcini care prezintă doar una dintre caracteristicile sarcinilor din categoria A; prioritate C: sarcini mai puțin rentabile.
- ❖ **estimarea duratei execuției** – asocierea unei valori temporale fiecărei sarcini, folosind fie experiența, fie surse sigure de informație;
- ❖ **definirea responsabilităților** – pentru fiecare sarcină în parte trebuie stabilit cine este responsabilul.

5. Delegarea sarcinilor

Delegarea sarcinilor reprezintă o metodă foarte bună pentru eficientizarea timpului managerului, prin încurajarea subordonaților să ia decizii, astfel încât acesta să se ocupe de problemele cele mai importante, care pot fi soluționate doar de către el.

În delegare trebuie să se țină cont de următoarele principii (Deaconu, Podgoreanu, & Rasca, 2004):

- ❖ definirea clară a responsabilității și a autorității asociate delegării;
- ❖ acordarea autorității trebuie să fie proporțională cu responsabilitatea asumată;
- ❖ celui căruia i-a fost delegată o sarcină nu răspunde decât în fața unei singure persoane;
- ❖ trebuie stabilit un sistem de control eficace;
- ❖ cel care delegă nu este absolvit de responsabilitate;
- ❖ când se delegă, se stabilesc următoarele: CE trebuie făcut, CINE trebuie să facă, CÂND trebuie să facă, iar rezultatele trebuie controlate. Modul de execuție a sarcinii e ales de cel căruia i se delegă sarcina respectivă.

6. Gestionarea întreruperilor – Metoda SEMAFOR

Metoda SEMAFOR este deosebit de utilă în vederea gestionării eficiente a întreruperilor, respectiv a "hoților de timp". Astfel, fiecare culoare a semaforului este asociată cu o acțiune ce trebuie derulată în momentul în care ne confruntăm cu astfel de situații, precum și cu emoțiile care însoțesc respectiva acțiune:

- ❖ **roșu (ia o pauză!)** – nervos, iritat – trebuie să iei o pauză și să te calmezi, încercând să înțelegi motivele celui care a provocat întreruperea;
- ❖ **galben (gândește-te!)** – ce vrei să obții? Trebuie să definești problema, să analizezi;
- ❖ **verde (decide!)** – cere un sfat sau adoptă singur decizia!
Metoda contribuie la dezvoltarea următoarelor abilități:
- ❖ controlul impulsivității;
- ❖ depășirea gândirii egocentrice;
- ❖ atenția la împrejurări;
- ❖ distingerea între caracteristicile relevante și cele irelevante;
- ❖ acționarea într-o manieră critică după analizarea situației;
- ❖ elaborarea unui nou plan într-un context diferit sau într-o situație nouă.

7. Eficientizarea ședințelor

De obicei, ședințele ajung să ocupe mult timp, iar participanții să își piardă interesul pe parcursul derulării acestora. În acest sens, ședințele trebuie eficientizate astfel încât rezultatul scontat să se obțină cu eficiență și cu eficacitate maxime. Înainte de organizarea unei ședințe trebuie analizate două aspecte:

- ❖ **necesitatea organizării ședinței** – dacă rezultatul dorit poate fi atins și în alt mod decât prin intermediul unei ședințe sau dacă motivul organizării este legat de rutină (există ședințe zilnice, săptămânale etc.), atunci decizia de a organiza o ședință trebuie reconsiderată;
- ❖ **urgența organizării ședinței** – trebuie stabilit cât este de urgentă ședința și care sunt membrii care trebuie să participe, astfel încât să nu existe participanți dezinteresați sau care nu au legătură directă cu subiectul.
Pentru *eficientizarea ședințelor* trebuie avute în vedere următoarele:
 - ❖ **elaborarea unei agende a ședinței** – prin centralizarea tuturor subiectelor propuse; se va distribui cu 24 de ore înainte tuturor participanților;
 - ❖ **desemnarea unui coordonator al ședinței** – chiar dacă vor fi mai mulți speakeri în cadrul ședinței, este necesar a se desemna un coordonator pentru evitarea timpilor morți;
 - ❖ **stabilirea orei, datei și a locației de desfășurare** – ora de începere, respectiv de finalizare trebuie respectate, astfel încât ședința să nu se prelungească din cauza unor persoane care au întârziat sau a celor care au tendința de a lungi subiectele de discuție;
 - ❖ **stabilirea subiectelor și desemnarea responsabililor** – subiectele trebuie pregătite din timp, iar responsabilii trebuie să își pregătească expunerea, organizând timpul de prezentare astfel încât să fie prevăzute și interacțiuni;
 - ❖ **analiza și concluziile** – după fiecare subiect analizat trebuie concluzionate și notate aspectele de interes, fiind desemnat un responsabil cu notarea concluziilor;
 - ❖ **pauze** – de obicei, o dată la 50 minute trebuie efectuate mici pauze pentru că atenția și puterea de concentrare a participanților scad;
 - ❖ **stabilirea de noi obiective** – după fiecare subiect tratat în mod individual, trebuie stabilite noile obiective, de corecție a abaterilor, dacă este cazul sau de valorificare și de dezvoltare în continuare; de asemenea, trebuie alocate termene pentru noile obiective și trebuie desemnați responsabili;
 - ❖ **feedback la finalul ședinței** – minuta întâlnirii, respectiv un scurt sumar al discuțiilor purtate în timpul ședinței.

8. Managementul stresului

Managementul stresului poate fi gestionat prin intermediul unor strategii anti-stres, acestea fiind reprezentate de (Deaconu, Podgoreanu, & Rasca, 2004):

- ❖ *înțelegerea politicilor companiei* – pentru a înțelege cauzele schimbării, pentru înțelegerea unei stări de fapt înainte de a adopta un anumit comportament;
- ❖ *organizarea spațiului de lucru personal* – la finalul fiecărei zile de muncă este important a face ordine la locul de muncă pentru a lăsa totul organizat pentru a doua zi;

- ❖ *dezvoltarea unor relații bune cu colegii de serviciu* – pentru crearea unui mediu de muncă relaxat și prietenos;
- ❖ *comunicarea corespunzătoare* – discuții, întâlniri cu colegii;
- ❖ *analiza nivelului de stres pe diferite perioade ale anului și ale zilei* – pentru identificarea perioadelor aglomerate și pentru reeșalonarea activităților, putându-se face o planificare mai bună, din timp;
- ❖ *managementul timpului* – stabilirea obiectivelor la nivelul fiecărui individ trebuie făcută astfel încât să ia în considerare prioritățile acestuia, să echilibreze viața de familie cu viața personală sau să se concentreze pe ascensiunea în carieră; în acest fel, activitățile vor fi prioritizate în funcție de importanță și de urgență;
- ❖ *echilibrul interior* – controlul asupra reacțiilor cu privire la anumite evenimente, situații neconvenabile;
- ❖ *perioade de relaxare fizică și mentală, dietă echilibrată* – în special în timpul perioadelor intense și sedentare;
- ❖ *observarea stresului la colegi și implicarea în rezolvarea acestuia* – încurajarea comunicării, observarea semnelor de stres în comportamentul colegilor, medierea conflictelor etc.;
- ❖ *activități anti-stres în timpul liber* – relaxarea prin activități în aer liber, activități cu familia, exerciții fizice, hobby-uri etc.

9. Proiecte interdepartamentale – Armonizarea

O modalitate de realizare a unui management eficient al timpului se bazează pe **armonizarea echipelor de lucru interdepartamentale**, deziderat atins prin activități de colaborare și de cooperare eficiente, acestea presupunând:

- ❖ împărtășirea unei viziuni comune, fundamentată pe respect, empatie, lucru în echipă;
- ❖ recunoașterea rolului fiecărui membru în atingerea rezultatului final;
- ❖ concentrarea pe îndeplinirea obiectivelor companiei și nu pe a celor personale;
- ❖ comunicare eficientă și asertivă între membrii echipei;
- ❖ feedback constructiv și eficient, însoțit de ascultare activă;
- ❖ acceptarea și respectarea părerilor celorlalți membri;
- ❖ soluționarea situațiilor conflictuale;
- ❖ armonizarea diferențelor de opinii, atitudini, comportamente, viziuni etc.

10. Timpul și inteligența emoțională

Inteligența emoțională surclasează inteligența cognitivă când vine vorba de calitatea relațiilor interumane sau de modul în care ne gestionăm emoțiile. Inteligența emoțională presupune: conștientizare de sine, empatie și autodisciplină, fiind legată direct de modul în care ne controlăm impulsurile și sentimentele (Goleman, 2008).

Pornind de la aceste premise, putem înțelege facil că cei care sunt mai inteligenți din punct de vedere emoțional își gestionează și timpul mai bine deoarece:

- ❖ își controlează mai bine emoțiile și impulsurile în cazul "hoților de timp" cum sunt: întreruperile, urgențele, telefoanele, gestionând cu empatie și cu calm situațiile astfel încât să piardă cel mai puțin timp;
- ❖ nu se implică în situații conflictuale tocmai pentru că empatizează cu ceilalți și identifică motivele care au generat starea de conflict, evitând astfel pierderi de timp semnificative;
- ❖ nu lucrează pe ultima sută de metri sau, dacă o fac, atunci sunt capabili să gestioneze eficient situațiile, lucrând bine în condiții de stres;
- ❖ se cunosc foarte bine pe ei înșiși, prin urmare știu cum să-și stabilească prioritățile și obiectivele, precum și care sunt condițiile de lucru ce le asigură productivitatea maximă.

11. Productivitate personală

Pentru a fi productivi, recomandăm adoptarea următoarelor măsuri (Kelman, *):

- ❖ **locația în care lucrezi să fie mereu aceeași** – dacă locația obișnuită nu este cea de la birou, atunci trebuie identificat un loc în care fluxul de lucru să fie eficient, fie că este vorba despre a lucra de acasă sau într-o cafenea; mediul de lucru este relevant pentru îndeplinirea sarcinilor întrucât are un impact direct asupra capacității de concentrare;
- ❖ **intervalele orare în care lucrezi să fie mereu aceleași** – pentru o eficiență maximă, creierul se obișnuiește să lucreze în același interval orar, conducând la creșterea productivității personale;
- ❖ **crearea unui ritual** – deprinderea unor obiceiuri, fie că este vorba despre a consuma cafeaua preferată înainte de a începe lucrul, a citi dintr-o carte sau a sta 30 minute în meditație sau rugăciune reprezintă un aspect esențial pentru a obține eficiență maximă; prin crearea unui ritual, creierul percepe în mod diferit eforturile ce urmează a fi depuse și nu le consideră niște "poveri" (de exemplu, dacă după 50 minute de lucru obișnuiești să iei pauză, când te apropii de cele 50 minute motivația de a finaliza sarcina respectivă va fi din ce în ce mai mare);
- ❖ **ascultare de sunete ce permit concentrarea** – există website-uri destinate ascultării de sunete ce facilitează concentrarea și, prin urmare, creșterea productivității muncii (de exemplu: <https://coffitivity.com/>, <https://mynoise.net/>).

12. Ședințe eficiente

Tema referitoare la *eficientizarea ședințelor* tratată mai sus conduce la concluzionarea următoarelor trăsături privind ședințele eficiente (*să faci lucrurile cum trebuie*) și eficiente (să faci lucrurile la timp), aspect surprins în *Figura nr. 2*.

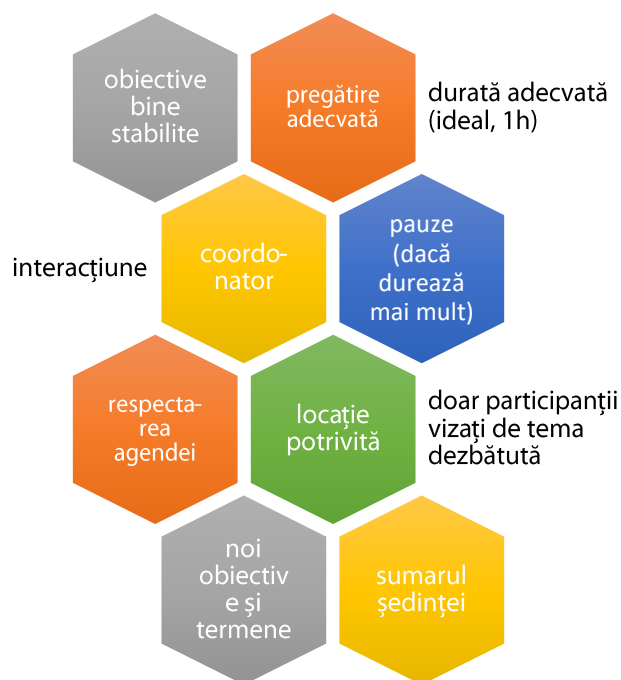


Figura nr. 2. Caracteristicile unei ședințe eficiente
Sursa: Autorul

13. Eficientizarea timpului prin utilizarea unor instrumente

Eficientizarea timpului la locul de muncă poate fi realizată printr-o serie de instrumente, cele mai întâlnite regăsindu-se în *Tabelul nr. 1*.

Nr.crt.	Instrument	Conținut
1.	Scop și obiective	Stabilirea clară a scopului și a obiectivelor asociate acestuia, astfel încât să știm permanent care este motivul pentru care desfășurăm o sarcină sau alta.
2.	Lista de lucru (TO DO List)	Elaborată zilnic, cuprinde activitățile ce trebuie realizate în ziua respectivă.
3.	Calendarul	Fiecare activitate cuprinsă în Lista de lucru trebuie să aibă asociată o durată.
4.	Agenda	Modalitate eficientă de a nota informațiile relevante primite de-a lungul unei zile, evitând necesitatea și stresul de a memora anumite informații.
5.	Termene limite	Este imperativă stabilirea și respectarea de termene limită pentru obiectivele asumate.
6.	Priorități	Lista zilnică a priorităților este foarte importantă pentru ierarhizarea activităților și îndeplinirea tuturor sarcinilor în ordinea importanței acestora.

Nr.crt.	Instrument	Conținut
7.	Utilizarea "coșului de gunoi"	Organizarea spațiului de lucru prin sortarea documentelor și aruncarea celor care nu sunt folositoare.
8.	Programe software de planificare	Utilizarea unor aplicații de planificare a timpului care au asociate atât activitățile, cât și termenele de realizare a acestora, aspectul care ușurează foarte mult managementul timpului fiind reprezentat de opțiunile de memento/reminder (notificări pe email sau pe telefon).
9.	Graficul Gantt	Redare grafică a activităților și a perioadelor de timp pe care acestea se întind.
10.	Mind mapping	Cuprinde procesul de brainstorming și un grafic pentru înregistrarea ideilor, folosind la maximum puterea minții. Cu ajutorul acestor două instrumente se realizează o ierarhizare a ideilor și se poate crea un arbore decizional.

Tabelul nr. 1. Instrumente utilizate în managementul timpului

Sursa: Adaptare după Managementul timpului sau tehnici și instrumente pentru a economisi timpul (Corodeanu, 2005/2006)

Ce am învățat prin parcurgerea acestui curs?

- ❖ managementul timpului presupune activități riguroase de planificare, organizare și de control, necesitatea acestora fiind generată de numeroși "hoți de timp" care ne irosesc timpul și ne distrag atenția de la obiectivele de atins;
- ❖ există numeroase instrumente care ne pot ajuta în planificarea, organizarea și în controlul activităților ce trebuie executate;
- ❖ este foarte importantă corelarea timpului de lucru cu timpul de odihnă, respectiv cu timpul destinat activităților personale pentru ca individul să fie echilibrat din punct de vedere profesional și personal, inteligența emoțională jucând și ea un rol esențial.



Bibliografie

1. Corodeanu, D.-T. (2005/2006). Managementul timpului sau tehnici și instrumente pentru a economisi eficient timpul. *Analele științifice ale universității "Alexandru Ioan*

Cuza" din Iași, pg. 168-179. Preluat pe Noiembrie 23, 2018, de pe http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/27_Corodeanu_DT-_Managementul_timpului_sau_tehnici_si_instrumente_pt_a_economisi_eficient_timpul.pdf

2. Deaconu, A., Podgoreanu, S., & Rasca, L. (2004). *Factorul uman și performanțele organizației*. București: ASE.
3. Enescu, M. (2013). *50 de recomandări ca să câștigi timp*. Preluat pe Noiembrie 23, 2018, de pe LearningNetwork: https://drive.google.com/file/d/0B12yTZQHN_MIRTJHb283d2REYjA/view
4. Goleman, D. (2008). *Inteligența emoțională*. București: Curtea Veche.
5. Kelerman, A. (*). *Obiceiuri de bază pentru o productivitate personală maximă*. Preluat pe Noiembrie 23, 2018, de pe Traininguri.ro: <https://www.traininguri.ro/obiceiuri-productivitate-personala-maxima/>