

CZU 115:005.2

ASPECTE PRIVIND MANAGEMENTUL TIMPULUI

Ana ARCEA, *studentă, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor,
Universitatea „A. I. Cuza” din Iași, Extensiunea Bălți*

Conducător științific: **Natalia BRANAȘCO**, *dr., conf. univ.*

Abstract: *This article includes an analysis of the concept of time management, taking into account several aspects that outline the importance and efficiency*

of the correct organization of working time. This theme emphasizes the functions of management in relation to the skills needed to make time more efficient in business. So, the deep study of the reflection on time, establishes that through work and effort, we can face the enemies of time management and respectively realize that time is an open dimension, but at the same time quite restricted... More than that, in this article, I have included techniques, principles, and methods that determine how to manage time correctly, and this skill makes the transaction from failure to success.

Keywords: *time management, self-discipline, punctuality, organization, prioritization of activities, efficiency.*

Timpul este astăzi una dintre cele mai importante resurse de care dispunem. Probabil că e destul de cunoscută expresia „nu am timp”. La un moment dat, ajungem să o spunem frecvent fie la serviciu, fie acasă. Există oameni pentru care 24 de ore nu sunt niciodată suficiente, în timp ce alții reușesc să-și îndeplinească eficient task-urile zilnice. Diferența dintre prima categorie și cea de-a doua stă într-un management eficient al timpului. Trăim în secolul vitezei și avem doar 24 de ore pe zi la dispoziție pentru a rezolva multe sarcini atât în plan profesional, cât și în viața personală. În situația actuală, multe obiceiuri s-au schimbat pentru că trăim o nouă realitate; în contextul work-from-home apar mai multe elemente de distragere a atenției. Astfel, după cum afirmă și Lee Iacoco, „Abilitatea de a vă concentra și de a folosi timpul corect este totul”; în esență, acesta este un raționament, care vorbește de la sine despre capacitatea de a fi eficient în timp și creative, tot performând.

Managementul timpului se referă la un set de obiceiuri, aptitudini, sisteme și principii, utilizate pentru a gestiona timpul petrecut pentru îndeplinirea unor activități specifice, cu scopul de a spori eficiența și productivitatea muncii; în general, semnifică modul în care ne organizăm și gestionăm timpul, presupune planificare și, respectiv, control.

S-au scris milioane de articole și cărți, au apărut numeroase podcasturi, aplicații, cursuri, workshopuri, traininguri la această temă, însă este necesar să înțelegem că nu există o *strategie de gestionare valabilă a timpului universal*. Ce funcționează pentru o echipă, companie, afacere sau persoană, nu funcționează și pentru alta, pentru că suntem diferiți și avem feluri diferite de a face lucrurile. Vestea bună este că toate aceste tehnici, abilități sau obiceiuri se pot învăța, dezvolta sau implementa în funcție de nevoile și obiectivele fiecăruia. Sistemele de management al timpului includ monitorizarea timpului prin intermediul ceasului, aplicațiilor, paginilor web folosite pentru gestionarea orele de muncă ale angajaților. Aceste sisteme le oferă angajatorilor perspective asupra forței de muncă, permițându-le astfel să vadă, să plănuiască și să conducă timpul angajaților. Astfel, angajatorii pot să gestioneze costurile forței de muncă și să crească productivitatea. Un sistem de gestionare a timpului automatizează procesul, lucru care elimină formalitățile inutile și sarcinile monotone [1].

Strategiile – noțiuni mai vagi, care implică o serie de acțiuni planificate, organizate și implementate în modul nostru de lucru. Acestea pot fi adaptate preferințelor proprii prin alegerea metodei care ni se potrivește mai bine, a instrumentelor favorite și a modului de lucru care se adaptează cel mai bine la domeniul în care activăm [2].

Metodele – stabilesc o serie de acțiuni care trebuie aplicate sistematic într-o rutină prestabilită. Tocmai de aceea, este indicat să alegem metoda cu care ne simțim cel mai confortabil să lucrăm [2].

Tehnici – reflectă modalități specifice de acționare în situații particulare. Se recomandă aplicarea lor pentru evenimentele previzibile din activități necesare de executat [2].

Nu de fiecare dată este ușor să ne gestionăm timpul în mod eficient. Uneori, deși am făcut o planificare riguroasă, nu o respectăm din diverse motive. Cel mai des se întâmplă să nu avem chef, sau, dimpotrivă, să facem totul repede doar să scăpăm de treabă. Problema este că, în ambele situații, calitatea rezultatelor va scădea în mod simțitor.

Există mai mulți inamici ai timpului, precum:

1. *Procrastinarea* – se referă la amânarea începerii realizării unei sarcini sau activități, până când termenul-limită se apropie foarte mult sau chiar este depășit, ceea ce duce la consecințe negative. Totodată, amânarea înseamnă a pierde un timp prețios care ar fi putut fi investit în activități relevante [3].
2. *Precrastinarea* – e un termen relativ nou, a fost introdus în 2014 de David A. Rosenbaum și colegii săi în lucrarea „Pre-Crastinare”: Grăbirea împlinirii obiectivelor secundare în detrimentul efortului fizic suplimentar (Pre-Crastination: Hastening Subgoal Completion at the Expense of Extra Physical Effort). „Vinoși” de precrastinare sunt aceia care, stresați de prezența activităților de făcut din listă, le fac repede doar să scape de ele și să le ștergă de acolo [2].

După Edward Wasserman „Precrastinarea este o tendință mai puțin cunoscută și explorată: îndeplinirea sarcinilor rapid doar pentru a le termina mai repede.”

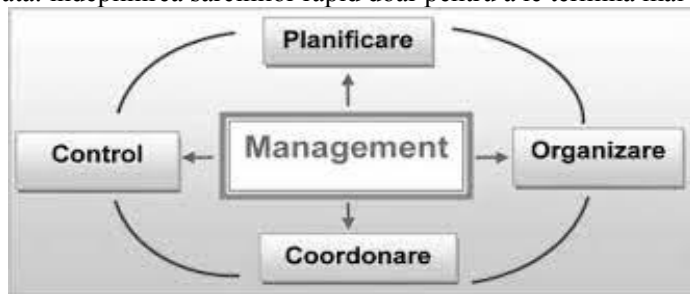


Figura 1. Funcțiile managementului

Sursa: [9]

Orice organizație, indiferent de profilul de activitate, nu poate fi analizată și condusă decât dacă se identifică pe baza unor criterii științifice, structura și activitatea sa. În acest sens, un prim pas îl reprezintă identificarea *funcțiilor managementului*. Procedurile de bază din care este constituit procesul de gestionare a timpului sunt planificarea, organizarea, coordonarea și controlul.

Planificarea: o planificare riguroasă este primordială în gestionarea eficientă a timpului și reprezintă „harta traseului” care duce către scopul pe care ni l-am stabilit. Iată care sunt cei câțiva pași pe care îi avem de făcut în această privință [2]:

- *Decidem care este scopul*. Importanța scopului este similară cu cea a stabilirii destinației atunci când începem o călătorie. Ar fi imposibil să ne îndreptăm acțiunile într-o anumită direcție, dacă nu știm unde vrem să ajungem;
- *Stabilim care sunt prioritățile*. Trebuie să putem respecta o anumită ordine. Altfel, acționând la întâmplare, riscăm să consumăm timp valoros desfășurând activități care de fapt nu ne ajută în îndeplinirea scopului pe care ni l-am propus;
- *Proiectăm direcțiile de urmat*. Altfel spus, stabilim obiective intermediare pe care trebuie să le atingem în drumul nostru către scopul final. Este modalitatea prin care vom putea să ne urmărim evoluția și, dacă este cazul, să luăm în timp util măsurile ce se impun;
- *Stabilim termene limită*. Acest lucru este necesar pentru tot ceea ce ne propunem să facem. Este valabil atât pentru scopurile finale și obiectivele intermediare, cât și pentru activitățile de zi cu zi. Ne va ajuta să ne îndeplinim scopurile în timp util, înainte să fie poate prea târziu;
- *Planificăm mereu în avans*. Vom lucra mult mai relaxați pentru că vom ști dinainte ce avem de făcut în continuare și vom avea posibilitatea să ne adaptăm mult mai ușor la eventualele situații neprevăzute.

Organizarea: în procedura anterioară, cea de planificare, am stabilit clar ce dorim să realizăm, în cât timp și, de asemenea, ce anume avem de făcut pentru asta. Următoarea etapă este cea în care ne organizăm pentru a ne putea desfășura activitățile în condiții optime. De exemplu, am putea să [2]:

- *Organizăm activitățile* de făcut în funcție și de nivelul de energie pe care îl avem în anumite părți ale zilei. Acest lucru ne va asigura o productivitate mult mai mare decât dacă am face lucrurile în contradicție cu bioritmul organismului nostru;
- *Pregătim situațiile de lucru* și ne asigurăm cu material necesare pentru desfășurarea activităților planificate. Dacă avem nevoie de un computer conectat la internet sau dacă trebuie să ne deplasăm la o anumită locație, atunci este indicat ca toate acestea să fie pregătite anterior;
- *Amenajăm spațiul de lucru*, astfel încât să ne simțim confortabil și în același timp să evităm distragerile inutile de la ceea ce avem de realizat.

Coordonarea: acest aspect presupune implicare în planificare și organizare, fiindcă atunci când se vor ivi situații neprevăzute, să nu fim bulversați, ci să le facem față cu brio. Deci, dacă vom avea o imagine clară a realizării celor două funcții anterioare, vom avea o flexibilitate sporită la adaptarea rapidă la noile situații [2].

Controlul: este indicat să verificăm din când în când la ce nivel suntem cu proiectele pe care le avem în desfășurare. Tocmai în această privință ne vor fi de mare ajutor termenele limită și obiectivele intermediare pe care ni le stabilim. Vom putea remarca imediat eventualele întâzieri și vom putea face ajustările necesare [2].

Un set de deprinderi conceptuale, teoretice și practice ne pot ajuta să eficientizăm timpul fără prea mult efort și în același timp cu rezultate foarte bune:

- Stabilirea țăelurilor și a obiectivelor;
- Prioritizarea;
- Planificarea;
- Organizarea;
- Gândirea strategică;
- Rezolvarea problemelor;
- Delegarea;
- Luarea deciziilor [4].

Au fost determinate câteva tehnici, principii și strategii de organizare ale timpului. Tehnicile funcționează perfect în cazul activităților de rutină pentru că reduc considerabil timpul petrecut pentru realizarea acestora.

Tehnica Pomodoro: tehnica respectivă a fost creată și lansată de Francesco Cirillo, odată cu cartea „Tehnica Pomodoro” – sistemul de management al timpului, care schimbă viața („The Pomodoro Technique” – the life-changing time-management system). Această tehnică presupune desfășurarea activităților în trei intervale de 25 de minute urmate de o scurtă pauză, iar după cel de-al patrulea interval se ia o pauză mai mare [2].

Principiul Pareto: dacă prioritizarea și planificarea activităților necesare de realizat sau urmărirea timpului par consumatoare de timp, propun să fie aplicat Principiul Pareto. Economistul Italian Vilfredo Federico Damaso Pareto a remarcat în 1896 că aproape 80% din pământul Italiei era întreținut de 20% din populație. În 1941, Joseph Moses Juran, un inginer și consultant de management American a început să aplice acest principiu asupra problemelor legate de calitate. Ulterior, Principiul Pareto a fost adaptat în diverse domenii: în managementul afacerilor – 80% din venitul vânzărilor vin de la 20% din clienți; în managementul echipei – 80% din succesul unui proiect este deținut de 20% din membrii echipei. Dacă adaptăm această tehnică la managementul timpului, atunci 80% din rezultate se vor obține cu 20% din eforturi. Prin urmare, este 100% benefic să alocăm 20% din timpul nostru gestionării corecte a timpului,

cu tot ceea ce implică această dimensiune (stabilirea obiectivelor, planificarea, prioritizarea, urmărirea timpului, etc.) pentru a obține astfel 80% din rezultate [5].

Strategia lui Eisenhower: strategia este denumită astfel după Dwight David Eisenhower, cel de-al 34-lea președinte al Statelor Unite ale Americii. Acesta, într-un discurs a spus: „Am două tipuri de probleme, urgente și importante. Urgențele nu sunt importante, iar cele importante nu sunt niciodată urgente” [2].



Figura 2. Matricea Eisenhower

Sursa: [10]

Matricea permite organizarea activităților în funcție de importanța și urgența lor:

- 1) importante și urgente – vor fi realizate imediat;
- 2) importante, dar nu și urgente – vor fi planificate pentru efectuarea ulterioară;
- 3) neimportante, dar urgente – pe cât posibil, vor fi delegate către altcineva;
- 4) nici importante și nici urgente – se poate renunța la efectuarea lor.



Figura 3. Tehnica POSEC

Sursa: [11]

Tehnica POSEC: POSEC este un acronim pentru „Prioritizare prin Organizare, Sistemizare, Economizare și Contribuire”. Metoda dictează un șablon care evidențiază sentimentul de securitate emoțională și monetară a unui individ obișnuit. Acest lucru sugerează că prin rezolvarea problemelor personale

prima dată, individul este mai bine pregătit pentru a duce la bun sfârșit responsabilitățile colective. O ierarhie a realizării personale este inerentă în acronim. Acest fapt este reflectat în piramida lui Abraham Maslow [5].

1. Prioritizarea timpului și definirea vieții prin scopuri;
2. Organizarea lucrurilor care trebuie de îndeplinite în mod regulat pentru a fi un om de succes;
3. Sistematizarea lucrurilor care nu îți plac, dar care trebuie îndeplinite;
4. Economisirea lucrurilor care trebuie făcute și care îți plac, dar care nu sunt urgente;
5. Contribuirea prin acordarea atenției puținelor lucruri rămase care au un efect asupra unor persoane sau situații [7].

Tehnica GTD: această tehnică a fost creată de David Allen. Ideea de bază din spatele acestei metode este de a termina toate cerințele mici imediat și de a împărți o cerință mare în sarcini mai mici pentru a fi duse la bun sfârșit cât mai repede. Motivul este de a evita supraîncărcarea cu multitudinea de informații sau „înghețarea creierului”, lucru care ar putea să apară când există sute de cerințe. Raționamentul din spatele metodei GTD este să încurajeze utilizatorul să își organizeze sarcinile și să le organizeze cât mai repede cu putință, pentru a fi ușor de utilizat și de vizualizat [7].

Cele cinci criterii de bază ale tehnicii GTD:

9. Colectarea presupune adunarea într-o listă a tuturor lucrurilor pe care le avem de făcut. Acestea nu se trec într-o ordine anume, ci exact așa cum apar;
10. Procesarea – în această etapă activitățile din listă se trec în categorii diferite în funcție de tipul de acțiune necesar: imediată, ulterioară sau mai târzie;
11. Organizarea se va face în funcție de răspunsul la următoarele întrebări: Trebuie să acționez? Este nevoie de mai mult de o acțiune? Va lua mai mult de două minute? Merită să-l păstrez? Ar putea fi necesar să acționez mai târziu? Sunt persoana potrivită să facă asta? Trebuie să acționez din nou la un moment dat?;
12. Analizarea presupune verificarea listelor cu activități de făcut pentru a le menține în ordine;
13. Trecerea la acțiune – acesta este stagiul în care decidem ce anume efectuăm din tot ce avem de realizat [2].

Panoul Kanban: această strategie a fost dezvoltată de Taiichi Ohno în Japonia, cu scopul de a crește productivitatea și eficiența angajaților companiei. Ulterior, au fost create diverse variante care pot fi aplicate atât în cadrul echipelor, la nivel profesional, cât și la nivel personal. Este o metodă care permite observarea dintr-o privire a stadiului tuturor activităților. Strategia respectivă presupune crearea unui panou cu trei coloane și anume:

- 1) de realizat;
- 2) în lucru;

3) finalizat [2].

Inițial toate activitățile se pun pe prima coloană, urmând ca ulterior să fie mutate pe coloanele corespunzătoare stadiului lor. În funcție de specificul activităților desfășurate se pot adăuga și alte coloane.

Specialiștii în domeniu au identificat metode de gestionare ale timpului:

1. *Autodisciplina*: managementul timpului începe cu autodisciplina. De aceea, este util să știm cum împărțim timpul și ce avem de realizat în anumite intervale de ore. Este rațional și eficace să deținem un jurnal, în care să notăm fiecare activitate în parte. Pe lângă aceasta, la fiecare activitate, trebuie să notăm timpul petrecut pentru efectuarea ei și starea de spirit corespunzătoare acesteia.

În *time management*, jurnalul de activitate este un instrument important și totodată extrem de revelator, deoarece te va ajuta să afli exact:

- cât timp acorzi activităților importante și celor neimportante;
- de câte ori pe parcursul zilei observi că „rămâi fără timp”;
- intervalele orare în care ai mai multă energie și ești activ;
- intervalele în care scade nivelul de energie;
- raportul între lucru efectiv și pauze.

2. *Perseverența*: se spune că fără perseverență, nu realizezi nimic în viața. Dacă ne uităm, de exemplu, la sportivii de performanță vedem că se aplică acest principiu. Perseverența presupune să îți cunoști visul sau obiectivul și să lucrezi zilnic pentru el, chiar și foarte puțin, dar să nu-l abandonezi niciodată, nici măcar atunci când nu vezi rezultate imediate. În esență, e vorba de a continua să perseverezi până îți atingi visul sau îți îndeplinești obiectivul, apoi treci la următorul pas și continui în același fel.

3. *Punctualitatea*: a fi punctual înseamnă să nu întârziem cu realizarea activităților care trebuie executate, să ajungem la timp la întâlniri (meeting-uri), ideal ar fi să ajungem chiar cu 5 sau 10 minute mai devreme de ora stabilită. A nu fi punctual te poate costa scump. În primul rând îți pierzi credibilitatea și respectul celorlalți, iar cei cu care te întâlnești își vor pune din start niște semne de întrebare, mai exact dacă pot sau nu să aibă încredere în tine. Iar așa cum știm, încrederea este baza oricărei relații interumane.

4. *Stabilirea obiectivelor*: în *time management*, stabilirea obiectivelor este un instrument valoros, deoarece ne ajută să oferim o direcție acțiunilor. În acest fel vom putea să evaluăm progresul pe parcurs. Pentru asta trebuie să ne gândim la lucrurile cu adevărat importante pentru noi, pe termen lung, să știm unde dorim să ajungem și să ne motivăm pentru a face tot posibilul să atingem „ținta”. Fără stabilirea acestor lucruri, suntem ca niște bărci în derivă care nu ajung nicăieri. Prezentăm câteva *sfaturi* care ajută la *stabilirea obiectivelor*:

- Alege obiective care să te motiveze și cu care simți că rezonezi;
- Stabilește obiective specifice – clare și bine definite. Poți folosi metoda SMART:

- Scrie obiectivele, astfel îți vei concretiza aspirațiile și angajamentul față de realizarea obiectivelor;
- Realizează un plan de acțiune;
- Fii consecvent și perseverează.

5. *Prioritizarea activităților*: crearea listelor cu lucrurile „de realizat” sau liste de priorități. Nu e necesar să ținem minte tot ce avem de făcut. Cel mai probabil nu vom reuși, așa că cel mai bine este să ne notăm activitățile într-o agendă pe care să o avem la îndemână, tot timpul. Nu ezităm să utilizăm și instrumente care să ne ajute în managementul timpului: de la aplicații, agende personalizate, plannere, tablă magnetică, markere colorate ș.a.. Astfel avem cea mai bună șansă să nu ne simțim copleșiți de volumul mare de muncă și să folosim timpul eficient. Prioritizarea activităților se poate face în funcție de mai multe *criterii*: urgență, importanță, activități aducătoare de profit [8].

Așadar, dacă vom exercita pașii indicați mai sus, cu siguranță vom izbuti în toate ocupațiile propuse. Astfel, utilizând tehnicile și metodele managementului timpului, obținem următoarele beneficii: o mai mare productivitate și eficiență; o reputație profesională mai bună; mai puțin stres; comunicare mai eficientă; oportunități sporite de avansare, oportunități mai mari pentru realizarea obiectivelor; mai mult timp pentru viața personală, hobby-uri etc.; viața în echilibru, astfel, facem față mai ușor schimbărilor inerente; crește productivitatea.

Bibliografie:

1. FORSY, PATRICK. *Successful time management*. London: Kogan Page, 2016.
2. *Managementul timpului*. [online] [citată 02.04.2023] Disponibil: <https://www.planarty.com/ro/blog/managementul-timpului>
3. *Procrastinarea: definiție, cauze și cum o învingem*. [online] [citată 31.03.2023] Disponibil: <https://www.reginamaria.ro/articole-medicale/procrastinarea-definitie-cauze-si-cum-o-invingem>
4. *Managementul timpului. 12 deprinderi pe care trebuie să le stăpâniți în 2013*. [online] [citată 30.03.2023] Disponibil: <https://revistacariere.ro/leadership/management/managementul-timpului-12-deprinderi-pe-care-trebuie-sa-le-stapaniti-in-2013/>
5. *Ce este Principiul Pareto 20/80 – Financial Market*. [online] [citată 01.04.2023] Disponibil: <https://www.financialmarket.ro/terms/principiul-pareto-20-80/>
6. *The POSEC Method*. [online] [citată 01.04.2023] Disponibil: <https://www.planarty.com/blog/posec-method>
7. *Managementul timpului. Stabilirea priorităților și a obiectivelor, implementarea obiectivelor*. [online] [citată 01.04.2023] Disponibil: https://ro.m.wikipedia.org/wiki/Managementul_timpului
8. *Managementul timpului – ce este și ce tehnici de prioritarizare presupune?* [online] [citată 02.04.2023] Disponibil: <https://www.absolutooffice.ro/2020/10/29/managementul-timpului-ce-este-si-ce-tehnici-de-prioritarizare-presupune/>

9. NEDELUCU, ANCA, PALADE, EUGEN. *Management instituțional și management de proiect*. București 2009. [online] [citat 02.04.2023] Disponibil: http://proiecte.pmu.ro/c/document_library/get_file?p_l_id=14661&folderId=18026&name=DLFE-1003.pdf
10. *Matricea Eisenhower – stabilește ce e cu adevărat important pentru tine | Câștigă Timp*. [online] [citat 30.03.2023] Disponibil: <https://revistacariere.ro/leadership/management/managementul-timpului-12-deprinderi-pe-care-trebuie-sa-le-stapaniti-in-2013/>
11. *Time Management Techniques Elite Simplified Guide*. [online] [citat 31.03.2023] Disponibil: <https://diyminddesign.com/time-management-techniques/>