IMPORTANTA MANAGEMENTULUI TIMPULUI IN ACTIVITATEA DE CONDUCERE A INSTITUTIILOR DE INVATAMANT

COJOCARU Aurelia,

Doctor în psihologie,
Universitatea de Studii Europene din Moldova,
psiholog.abc@gmail.com

REZUMAT

Printre revoluțiile care au avut loc în secolul al XX-lea, una dintre cele mai importante a fost revoluția managerială. Anume în această perioadă managementul s-a constituit ca un domeniu separat, dezvoltându-se intens și în prezent.

Actualmente, în toate țările dezvoltate se acordă o atenție sporită pregătirii managerilor profesioniști, deoarecece „sarcina conducătorului este aceea de a fi din ce în ce mai eficient”. Necesitatea profesionalizării activității manageriale în domeniul învățământului a fost conștientizată în Occident prin anii 60-70 ai secolului al XX-lea [1].

În Republica Moldova, acestei probleme a început să i se acorde atenție doar prin anii 90. 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 asigura eficiența pentru instituția 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 nelocuibil 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”, o sursă ce poate spori eficiența și profitul, astfel încât buna lui gestionare este o abilitate esențială [2].

Cuvinte-cheie : timp, management, conducere, psihologie managerială.

THE IMPORTANCE OF TIME MANAGEMENT IN THE LEADING ACTIVITY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

COJOCARU Aurelia,

PhD in psychology,
University of European Studies in Moldova,
psiholog.abc@gmail.com

SUMMARY

Among the revolutions that took place in the twentieth century, one of the most important was the managerial revolution. It was during this period that management became a separate field, developing intensely even today.

Currently, in all developed countries, more attention is paid to the training of professional managers, because "the task of the leader is to be more and more efficient". The need to professionalize managerial activity in the field of education was realized in the West in the 60s and 70s of the twentieth century [1].

In the Republic of Moldova, this problem began to be addressed only in the 90s. Almost a hundred years ago, the author who founded the scientific management, Frederick Taylor, postulated the principle "Strict record of time and standardization of work" making a huge step towards increasing efficiency in the organization. Management means efficient and effective management of an activity. From this perspective, the manager cannot ensure the efficiency for the institution for which he is responsible if he does not know how to manage the resources efficiently.

In addition, time is a precious, pretentious and irreversible economic resource: time is the rarest resource being irreplaceable but at the same time "unlimited", it is expensive, but it cannot be bought, stored, multiplied, and its loss cannot be assured either. By the largest insurance company in the world, so it cannot be "compensated", a source that can increase efficiency and profit, so that its good management is an essential skill [2].

Key words: time, management, leadership, managerial psychology.

Caracteristici ale resurselor temporare. Activând într-o lume dinamic transformatoare, care înaintază

cerințe tot mai mari, managerul din instituția de învățământ extrașcolar trebuie să fie competent în diverse

domenii pentru a face față cerințelor, indiferent de problemele și obstacolele care le înfruntă. Probabil cea mai mare problemă cu care ne confruntăm cu toți la serviciu o reprezintă faptul că nu avem suficient timp să realizăm calitativ tot ceea ce ne-am preconizat. Indiferent cât de bine am încerca să ne organizăm timpul, se pare că niciodată nu avem timp suficient să realizăm tot ceea ce ne-am propus. O calitate pe care o au în comun toți oamenii de succes este următoarea: toți aceștia sunt foarte buni manageri ai timpului. Știu cum să-și folosească timpul la maxim, aplică zilnic tehnici de creștere a productivității, devenind astfel mult mai eficienți și realizând într-o lună, cât alții într-un an. În foarte multe instituții de învățământ de la noi din țară, nu se conturează, din păcate, nici un fel de cultură a timpului. Coexistă diverse opinii sau credințe despre cum trebuie administrat timpul, iar angajații tind să se supună presiunii mediului. Cum să devii mai productiv și să-ți folosești timpul mai eficient, sunt probleme la ordinea de zi [3].

Timpul reprezintă o resursă importantă pentru fiecare persoană, iar performanțele fiecăruia sunt condiționate într-o măsură apreciabilă de timpul pe care îl are la dispoziție și modul său de gestionare.

Resursele temporale reprezintă o resursă ce condiționează toate activitățile umane și includ timpul de muncă, de învățare, de recreere, de odihnă, de realizare a diverselor activități.

Dimensiunea temporală este nu numai o parte constitutivă indisociabilă a universului în care trăim, dar - în raport cu nevoile ce trebuie satisfăcute și cu activitățile pe care le realizăm - **timpul** apare și în ipostaza de resursă care condiționează, dimensionează și limitează aria nevoilor ce pot fi satisfăcute la un moment dat, precum și cantitatea și calitatea rezultatelor pe care le putem produce.

Definirea noțiunii de timp ridică numeroase probleme generate de percepția diferită pe care o au cei din jurul nostru cu privire la acest subiect. Conform Dicționarului explicativ, *timpul este o durată limitată considerată în raport cu utilizarea care i se dă*.

Dintr-o altă viziune **timpul** este:

- ☐ resursa noastră cea mai importantă pe care trebuie să o folosim din plin;
- ☐ unica resursă pe care nu o putem mări, odată ce este epuizată nu mai poate fi recâștigată.

Toată lumea are aceeași „cantitate” de timp, tot timpul care este disponibil este de 24 de ore în fiecare zi. Modul în care îl utilizăm este singurul care diferă. În anumite momente ale zilei, în anumite clipe ale vieții noastre, timpul pare a trece cu diferite viteze. Când ești absorbit în muncă sau când te simți bine, timpul trece foarte repede, iar când ești frustrat sau plictisit, timpul trece greu.

Cu toate că, în mod evident, **timpul** apare atât ca *nevoie* (nevoia de timp de muncă, de învățare, de odihnă, nevoia de timp liber etc.), cât și ca *resursă* (timp necesar oricărei activități), el este rareori abordat ca atare, chiar și în studiile de specialitate. Explicația acestei ignorări se află probabil în faptul că **timpul** este o dimensiune atât de familiară, atât de „naturală” a existenței noastre încât ipostaza lui de resursă este de la sine înțeleasă.

În virtutea argumentelor de mai sus, ne propunem să menționăm câteva dintre caracteristicile timpului privit ca resursă și consecințele ce decurg din acestea pentru activitatea managerului [4].

Caracteristicile timpului real, privit ca *durată* a ceva, ca timp al existenței indivizilor, grupurilor și societății.

În primul rând, *timpul este prin excelență o resursă limitată*. Această afirmație nu are, după cum s-ar părea, caracterul unei tautologii, întrucât – deși într-adevăr orice resursă este limitată - timpul are, spre deosebire de orice altă resursă, o *limitare absolută* și independentă de procesele care îl „utilizează”. El nu poate fi extras (ca un minereu) și nici produs (ca o materie primă), dar rămâne totuși „minereul și materia primă” necesare oricărei activități umane. *Orice activitate este consumatoare de timp*. Când limitarea timpului devine acută sau când cantitatea de timp este insuficientă, deficitul nu poate fi compensat și nici substituit cu alte resurse sau cu alți „factori de producție”. *Limitele timpului sunt absolute și inextensibile*. Nici chiar o ipotetică „dilatare a timpului” nu ar face din timpul real o resursă de mai puțină raritate sau suficientă cantitativ.

În al doilea rând, timpul este o resursă cu o dinamică unidirecțională, el *se consumă ireversibil și într-un singur sens*, neputând fi depozitat, trecut în conservare sau recuperat. Timpul este o resursă neregenerabilă și nerecuperabilă, este o resursă care *se consumă total*, prin dezintegrare completă, așa încât el nu poate fi refăcut niciodată în structura și în dinamica în care a fost consumat. Odată consumat, timpul nu mai rămâne nici măcar sub forma deșeurilor, a reziduurilor sau a „sterilului”, așa cum este cazul altor resurse. Expresia „*a recupera timpul pierdut*” este desigur o metaforă care se referă nu la timpul consumat, ci la rezervele de timp prezent și viitor, la „timpul care a (mai) rămas” din cel pe care l-am pierdut. Singurul mod în care timpul lasă urme sunt semnele, produsele, rezultatele bune sau rele ale folosirii lui [5].

În al treilea rând, *timpul este o resursă cu polivalență maximă*. Practic, el poate fi folosit în orice fel, iar orice activitate este consumatoare de timp. Din această perspectivă, timpul apare simultan ca nevoie și ca resursă. Ca nevoie, timpul are cel mai înalt grad de concurență: *în raport cu nevoia de timp toate activitățile sunt concurente*, așa încât folosirea timpului pentru o activitate înseamnă lipsirea de resurse temporale a tuturor celorlalte activități. Rezultă că satisfacerea nevoilor de timp, pe de o parte, și alocarea resurselor de timp, pe de altă parte, impun o decizie de tipul „ori, ori”, așa încât utilizarea rațională a timpului obligă la a stabili o ordine de prioritate a nevoilor ce trebuie satisfăcute și a activităților ce trebuie desfășurate într-o perioadă de timp dată (limitată).

În al patrulea rând, *timpul este o resursă care se autoconsumă*, indiferent dacă și în ce mod este asimilat ca resursă a activităților umane. Timpul este în raport cu viața omului (sau invers, viața omului este în raport cu timpul) o resursă asemănătoare cu gazele care se autoaprind în contact cu aerul, consumându-se de la sine și în mod continuu începând cu primul contact al omului (ca individ) sau al societăților cu viața sau cu existența în

universul care ne este accesibil. Timpul este singura resursă care, pe lângă că este limitată la modul absolut, consumul ei nu poate fi oprit sau suspendat. *Timpul ori este folosit rațional și eficient, ori este irosit definitiv.* Consumul de timp nu este opțional, ci obligatoriu, iar singura cale de acțiune se referă la *cum* este folosit și nu la *dacă* este folosit [6].

În al cincilea rând, *timpul este o resursă cu potențial variabil*, valoarea lui de întrebuințare nefiind aceeași în diferitele etape ce alcătuiesc durata reală a unei activități sau programul cronologic al vieții indivizilor, grupurilor și societăților. Timpul, în toate ipostazele lui reale - ca *timp cosmic* (derularea zilelor, nopților, lunilor, anotimpurilor, anilor etc.), ca *timp biologic* (ritmicitatea funcțiilor organismului, alternanța somn/veghe, ciclurile metabolice, succesiunea fazelor de creștere, maturizare, dezvoltare, a vârstelor biologice etc.), ca *timp social* (orarul activităților sociale, programul de lucru, odihnă, recreere, durata studiilor, succesiunea evenimentelor sociale etc.) - nu se derulează monoton, uniform, invariabil și nici nu are aceleași posibilități de a fi folosit. De la orizonturile mici de timp (succesiunea zilnică, săptămânală, lunară, anuală a activităților umane), până la orizonturile mari (vârstele vieții individului, etapele istorice ale societăților), *timpul are o valoare variabilă*, cu perioade favorabile sau nefavorabile, cu momente productive sau neproductive, din care nu lipsesc momentele unice, perioadele „cruciale”, rare sau irepetabile.

În sfârșit, dar nu în ultimul rând, trebuie să menționăm și faptul că, sub raport economic, *timpul este cea mai costisitoare resursă*, iar această proprietate rezultă ca un corolar economico-financiar al tuturor caracteristicilor timpului ca resursă prezentate mai sus. Practic, *totul se poate măsura în unități de timp*: productivitatea, prețul, eficiența, venitul, consumul, gradul de civilizație, diferențele de nivel de dezvoltare dintre indivizi sau dintre societăți. Nu numai că totul se poate măsura în unități de timp, dar *aproape totul a devenit măsurabil în etalonul timp*, inclusiv distanțele geografice (nu mai interesează câți kilometri despart o localitate de alta, ci în cât timp se poate parcurge distanța respectivă) [7].

Testele de inteligență, probele de cunoștințe, examenele și concursurile sunt nu numai probe de performanță, dar și probe „contra cronometru”, performanța însăși fiind definită în raport cu timpul. Este firesc deci ca timpul, în toate ipostazele lui, să fie reconsiderat în analizele, evaluările și proiecțiile privind planificarea, organizarea și evaluarea activităților manageriale.

Analiza principalelor componente ale timpului. Pentru orice persoană, timpul este o resursă limitată, fluidă și nestocabilă. De aceea, orice timp pierdut nu se poate recupera. Astfel, gestionarea sa judicioasă este esențială.

Cea mai simplă și mai cunoscută schemă de analiză componențială a timpului este **schema „celor trei 8”**[1] pe care se distribuie cele 24 de ore ale unei zile de viață a omului modern: *8 ore de „slujbă”, 8 ore de timp liber și 8 ore de odihnă*. Desigur, prin simplitatea ei, această schemă pierde din vedere varietatea săptămânală, lunară

și anuală a distribuirii timpului, respectiv zilele nelucrătoare, sărbătorile, concediile, precum și alte situații (de pildă, statutul de șomer), în care „primul 8” trece în cel de-al doilea sau în cel de-al treilea, ori în care cei trei opt nu mai sunt net delimitați și nici strict succesivi. Această schemă pierde din vedere și alte aspecte concrete ale „gestiunii timpului” omului modern, cum ar fi cazul „slujbei” duble sau triple, al renunțării la timpul liber neproductiv în favoarea muncii, al odihnei în timpul „serviciului” etc. Cu toate acestea, schema celor trei 8 rămâne valabilă ca schemă de principiu sau ca reper pentru analiza principalelor componente ce alcătuiesc timpul privit ca durată reală a activităților umane.

În primul rând, schema celor trei 8 are meritul de a pune în evidență cele trei componente majore pe care se distribuie, dincolo de diferențele de orar, timpul cotidian în societatea modernă:

➤ **timpul de muncă** (în înțelesul de muncă instituționalizată și socialmente necesară, ca mijloc de subzistență și de inserție socială pentru individ);

➤ **timpul liber** (în înțelesul de timp aflat la dispoziția individului și în care acesta poate decide ce să facă, dincolo de constrângerile profesionale și sociale);

➤ **timpul de odihnă** (în înțelesul de timp alocat odihnei prin somn pentru refacerea capacității de muncă) [8].

În al doilea rând, schema celor trei 8 permite stabilirea unor limite minime sau maxime legal admise și universal recunoscute privind timpul de muncă în ansamblul timpului cotidian al individului. În prezent, cele „8 ore de lucru” sunt un reper pentru majoritatea legislațiilor în materie de muncă, un numitor comun aplicat în salarizarea muncii, în mobilitatea forței de muncă, în stabilirea drepturilor sociale aferente muncii prestate etc. Inclusiv abaterile, în plus sau în minus, respectiv munca suplimentară și programul redus de muncă, sunt definite în raport cu standardul de 8 ore, iar dacă inițial acest standard a vizat în mod direct și aproape exclusiv munca muncitorului, a salariatului, el s-a extins treptat asupra activității managerului, a omului politic, a medicului, a profesorului și, în cele din urmă, a elevilor și studenților. Chiar dacă în aceste domenii sau în altele similare lor, munca instituționalizată și socialmente recunoscută este mai dificil să fie încadrată în perioade compacte și rigurose succesive, adică în programe de lucru de tipul „de la ora..., la ora...”, standardul de 8 ore rămâne un reper sau o unitate de măsură pentru comensurarea și programarea muncii pe ansamblul unor perioade delimitabile (*săptămâna, luna, trimestrul, semestrul, anul*), potrivit specificului fiecărei activități.

Timpul de odihnă este parte a timpului total alocat refacerii potențialului energetic și funcțional, fizic și psihic, în vederea restabilirii capacității de muncă. Necesitatea timpului de odihnă este în primul rând o necesitate organică și fiziologică, o trebuință cu caracter ciclic care se înscrie în bioritmicitatea specifică funcționării organismului uman. Limitele minime ale timpului de odihnă sunt determinate biologic, iar respectarea lor condiționează funcționarea normală a organismului. Timpul de odihnă are însă și o determinare socială. El este recunoscut ca un drept fundamental al omului, fiindu-i stabilite limite minime admise social, așa

cum sunt stabilite limite maxime pentru timpul de lucru (de muncă). Determinarea socială a timpului de odihnă se manifestă și prin aceea că, pe lângă ritmurile biologice (*bioritmuri*) ale funcționării organismului, există și ritmurile sociale (*socioritmuri*), care reglează durata și succesiunea activităților umane. Între cele două ritmuri există relații complexe, de influențare reciprocă, de concordanță sau neconcordanță, iar timpul real de odihnă se plasează între constrângerile de ordin biologic și constrângerile de ordin social, la care se adaugă variatele deprinderi, obișnuințe puternic individualizate, care, la un loc, imprimă timpului de odihnă o dinamică deosebit de complexă [9].

Pentru început să subliniem că, într-o delimitare simplă și strict cantitativă, *timpul de odihnă este intervalul de timp situat între încheierea unei perioade de activitate și începerea perioadei următoare*. Dacă ne raportăm la timpul zilnic, atunci timpul de odihnă este intervalul dintre două zile de lucru. Timpul de odihnă se distribuie însă și pe orizonturi de timp mai mari (săptămânal, lunar, anual). Pe de altă parte, timpul de odihnă nu este un interval omogen și stereotip, ci un interval variat ca utilizare și ca distribuire între somn și odihnă activă, între diversele căi pe care se poate realiza odihna. Pentru necesitățile analizei, se pot reține două criterii principale de delimitare a variatelor categorii ale timpului de odihnă: *criteriul cronologic* referitor la succesiunea temporală a perioadelor de activitate și a celor de odihnă pe diferite orizonturi de timp, și *criteriul utilizării*, referitor la tipul de odihnă căruia îi este alocat timpul.

Timpul liber numără printre componentele „celor trei 8”: 8 ore de muncă, 8 ore de odihnă (de somn) și 8 ore de timp liber. Sensul actual al timpului liber, rolul și locul acestuia în economia timpului modern își au însă originea cea mai directă în societatea industrială, care a impus munca instituționalizată, organizată, specializată și munca dependentă de capital (tehnic și bănesc), munca drept principala sursă de subzistență și mijloc de inserție socială. Munca organizată atât la nivel microsocial (întreprinderi, instituții), cât și la nivel macrosocial (legislația muncii) a impus *timpul de muncă* drept principalul reper și factor de dimensionare a timpului liber [10].

Cele mai multe definiții ale timpului liber îl delimitează în raport cu *timpul profesional* sau, în general, cu *timpul de muncă*, în înțelesul de muncă necesară, de muncă relativ impusă și organizată social (având un program independent de voința individului). Desigur, nu este liber întregul timp extraprofesional. Individul este supus și altor obligații și presiuni sociale care îi limitează timpul liber aflat efectiv la dispoziția sa. Timpul profesional sau timpul de muncă rămâne însă factorul limitativ principal și, totodată, reperul decisiv care condiționează durata și programul (orarul) timpului liber. *Dicționarul de sociologie* (1993) arată, în acest sens, că „timpul liber se află într-o strânsă conexiune cu *timpul de muncă* care este principalul factor limitativ, dar nu singurul, diverse alte activități sociale sau comunitare având funcții limitative”.

Principii de bază și legi în gestionarea timpului de muncă. Managementul timpului pornește de la un aspect

paradoxal: deși, în mod real, dispunem astăzi de mult mai mult timp decât altădată, avem sentimentul că el nu ne ajunge. În realitate orice individ dispune de 168 ore pe săptămână pe care le repartizează, aproximativ, în felul următor:

- ☐ 40 ore pentru activități profesionale;
- ☐ 56 ore pentru somn și,
- ☐ 72 ore pentru diverse activități personale.

Cele 40 de ore destinate activităților profesionale sunt influențate indirect de celelalte două destinații:

☐ Dacă individul nu-și acoperă nevoile de somn, nu poate obține performanța maximă în munca sa. Deci, este vorba despre eficacitatea utilizării timpului personal și despre productivitate maximă.

☐ Dacă managerul muncește mult, fără însă a-și gestiona „științific” activitățile, există riscul oboselii, al reducerii productivității, al demotivării, al stresului, al uzurii fizice și mentale. Există un număr tot mai mare de adulți care suferă de depresie sau de epuizare profesională și pentru care se pune, în mod acut, problema evitării situațiilor dificile.

O mai bună gestionare a timpului este poate un început de soluționare a problemelor adulților, care nu ar avea decât de câștigat dacă și-ar utiliza mai bine timpul. Atunci când gestionăm propriul nostru timp sau atunci când ne ocupăm de timpul altora trebuie să luăm în seamă câteva **legi generale** [11].

a. *Cu cât o activitate este mai fracționată, cu atât ea pare că durează mai mult. Totul depinde de gradul de repetare a activității și de motivarea celui care o efectuează.*

b. *Cu cât o activitate este mai interesantă cu atât ea pare mai scurtă și invers. Interesul sau motivarea pentru executarea unei activități ne fac să ignorăm restricțiile de timp;*

c. *Timpul pare, totdeauna, mai lung atunci când așteptăm. Înaintea unui examen sau a unui eveniment, timpul de așteptare este imposibil și avem sentimentul unei pierderi nejustificate.*

În literatură sunt descrise și alte **Legi de gestionare a timpului**:

Legea lui MURPHY: Este cea mai înfricoșătoare în ochii managerilor! Ia forma unui postulat care nu este verificabil decât la apariția dificultăților. Conform legii lui Murphy, sarcina de efectuat este întotdeauna mai lungă decât ceea ce a fost prevăzut inițial. Trebuie, deci, să se prevadă o rezervă de timp care poate merge până la 20% din estimarea inițială. Este pericolul bine cunoscut al echipelor de proiect care nu au reflectat îndeajuns la problema termenelor de la începutul unui proces oarecare.

Legea lui PARKINSON: Este cea mai mare consumatoare de timp! Ea are trăsăturile unei vrăjitoare care îl înspăimântă întotdeauna pe cel care vrea să îmbine mai multe sarcini. Activitatea întreprinsă se dilată și depășește timpul prevăzut până la ocuparea întregului timp disponibil. Este vorba despre micul dosar aflat pe punctul de a fi încheiat și care ocupă întreaga seară sau duminică. Forța sa este fără efect dacă un termen de realizare este determinat înainte de a începe o activitate: nu se pornește de la timpul disponibil, ci de la timpul necesar. Ea se aplică sarcinilor intelectuale, privind mai

mult lucrul individual decât cel colectiv.

Legea lui PARETO: Este cea mai rațională, dar trebuie ceva timp pentru a-i înțelege întregul efect! Ea ilustrează lupta dintre esențial și secundar. Esențialul reprezintă 20% din timp, în vreme ce secundarul acaparează 80%. Tocmai distincția dintre esențial și secundar este cea care permite să se acționeze cu eficacitate. Această lege este contrazisă de stabilirea unor priorități. Câștigurile de timp se obțin prin raportarea la elementele secundare.

Legea lui ILLICH: Este legea bunului-simț! E, de asemenea, sindromul profesional al unui număr de cadre de conducere al căror timp mediu săptămânal de lucru depășește durata legală. Pornind de la un anumit punct în derularea unei activități, eficacitatea scade. Concentrarea funcționează în cicluri: dincolo de o oră și jumătate, atenția se dispersează foarte repede.

Legea lui CARLSON: Aceasta se potrivește de minune celor care sunt presați! Dacă circumstanțele materiale o permit, este preferabil ca o sarcină să fie îndeplinită mai curând în mod continuu, decât fracționat. Organizarea este cea mai bună garanție în vederea optimizării propriului timp de lucru.

Legea lui DOUGLAS: Este cea a rațiunii! Pregătirea unei sarcini (documentare, reflecție prealabilă) acoperă întotdeauna timpul și spațiul disponibile. Metoda de lucru și organizarea sunt preponderente.

Condiția de manager începător nu diferă prea mult de cea de licean sau de student. Pentru a fi eficace, este preferabil să se alterneze lucrări de natură diferită. Numai variind sarcinile, organizându-le, făcând pauze regulate, se poate obține cea mai bună eficacitate. Situațiile cele mai uzuale pot fi considerate teste probatorii care obligă la apropierea de condițiile reale: studierea unui raport, pregătirea unui ansamblu de argumente, redactarea unui articol într-un timp strict delimitat sunt experiențe a căror utilitate va fi evidentă la momentul oportun. În mod special subliniem faptul că, în raport cu resursele temporale, toate nevoile de administrare managerială sunt concurente, iar tocmai caracterul limitat al timpului este constrângerea cea mai severă care obligă managerul să opereze cu ierarhii de prioritate și să se încadreze în limitele date ale timpului de care dispun.

Importanța utilizării timpului pentru succesul managerial. Managementul este o sursă de fericire, dar în anumite circumstanțe se transformă rapid într-o mașină devoratoare. Orice manager, oricare i-ar fi nivelul, trebuie să consacre o parte din timpul său dezvoltării unei surse individuale de plăcere și de fericire. Este, de exemplu, o activitate aleasă de el însuși, în care se poate investi fără nici o reținere. În cazul managerilor, a persoanelor care conduc alte persoane, importanța utilizării timpului este mult amplificată.

Managerul are o poziție centrală în orice sistem, deciziile și acțiunile sale influențând funcționalitatea și performanțele acestuia. Ori, calitatea deciziilor și acțiunilor sale depind în bună măsură de timpul consumat pentru pregătirea, adoptarea și operaționalizarea lor, de încadrarea lor în perioadele optime.

Managerul reprezintă un model pentru subordonați și colegi. Folosirea judicioasă de către manager a timpului de lucru este limitată, total sau parțial, de către cei cu care

vine în contact și vice-versa. Neadoptarea unor decizii majore în perioada optimă, pe care trebuie să le execute subordonații managerilor, întârzie operaționalizarea acestora sau chiar le face inaplicabile, afectând funcționalitatea sistemului condus. Nu puține organizații ajung într-o situație economică precară sau chiar dau faliment, deoarece managerii au omis să ia decizii majore de investiții, raționalizare, creditare etc. în perioadele optime [13].

Multiplicarea efectelor negative ale folosirii neadecvate a timpului managerilor la nivelul subordonaților, întrucât gradul și eficiența folosirii timpului de către aceștia depind de deciziile și acțiunile superiorilor. Ca urmare, productivitatea muncii lor și calitatea produselor, serviciilor furnizate de aceștia se diminuează substanțial. Cu cât organizația condusă este mai mare, iar numărul de subordonați implicați mai ridicat, cu atât mai ample sunt consecințele negative ale gestionării defectuoase ale timpului de muncă al managerilor.

Concluzionând, **importanța mai mare a utilizării timpului managerilor**, comparativ cu a altor persoane, rezidă în efectele pe care le au nu numai asupra propriei persoane, ci și asupra altor persoane, subdiviziuni organizatorice în ansamblul său și altor organizații. Mulți dintre manageri se ghidează încă după niște idei preconcepute, 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*” Este de subliniat, în acest context, că, pe lângă caracteristicile enunțate anterior - caracteristici care au apărut mai ales ca dezavantaje sau constrângeri pe care timpul le impune proiectării - timpul are și o proprietate deosebit de însemnată și benefică pentru proiectarea și evaluarea activităților sociale: aceea de a putea fi folosit ca un numitor comun, ca un *etalon general* pentru compararea, măsurarea și evaluarea celor mai diverse activități și produse. Lipsa unei analize specifice și explicite a caracteristicilor timpului ca resursă - în cazul nostru ca resursă a activității manageriale - este probabil cea mai frecventă cauză a necorelărilor, uneori chiar a iraționalității programelor de formare. Timpul liber nu poate fi delimitat doar pe dimensiunea lui cantitativă (ca durată), ci nu este un timp teoretic, un timp real și concret [14].

Analizând mai multe surse bibliografice am concluzionat că sursa problemelor ce țin de gestionarea timpului este însă una complexă. Cauzele pot fi grupate în trei categorii distincte:

- *cauzele exterioare*, care sunt determinate de lipsa de organizare;

- *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);

- *cauzele care țin de angajați*: 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.

Cauzele enumerate nu sunt altceva decât **modalități de „pierdere a vremii”** cu care se confruntă majoritatea managerilor, inclusiv și cei din instituțiile extrașcolare:

1. organizarea personală – este primul și, poate, cel mai important factor din cauza căruia se pierde timp:

Un exemplu ce ține de activitatea managerilor extrașcolari:

- dezastrul total de pe birou, diverse hârtii nesistematizate etc. – atunci când ia mult timp căutarea documentelor.

- lipsa unei ordini stricte în orice suport de depozitare – dosare, fișiere, instrumente de lucru etc.

2. lipsa secretarei, metodistului:

- optimizarea acestor unități au supraîncărcat cu alte obligațiuni activitatea managerului;

3. nerespectarea strictă a fișei de post

- există fișa de post pentru fiecare manager, dar realizarea unor activități presupune timp de lucru nelimitat;

- aglomerarea cu prea multe sarcini a managerului.

4. stabilirea priorităților este neclară:

- nu se alcătuieste la începutul fiecărei zi o listă și un orar cu programarea activităților, întreruperi din partea colegilor nu duc la respectarea listei chiar dacă e alcătuită.

- ședințele în cadrul cărora se stabilesc obiectivele pe perioada următoare nu au loc cu strictețe.

5. identificarea priorităților:

- deseori managerii sunt puși în situația de a ceda priorităților șefilor și astfel, întârzie cu propriile sarcini.

6. atitudinea față de colegi:

- managerii de felul „săritori la ajutor” își pierd de regulă vremea de muncă precum și cea proprie.

7. clasificări ale sarcinilor:

- sunt puțini cei care își ierarhizează sarcinile de la cele foarte importante și foarte urgente la cele neesențiale.

8. alte tipuri de pierderi ale timpului pot fi:

- fumatul;
- sistemele de arhivare – nu există arhive la zi, nu se alcătuiesc liste de intrări-ieșiri;

- trasul de timp;

- întârzierile frecvente – nerespectarea termenilor;

- lipsa comunicării adecvate – telefon, fax, „față în față”;

- ședințele, întreruperile etc.;

- timpul șefilor – își pierd vremea cu lucruri care nu trebuie să le facă ei;

- greșelile – de orice fel;

- comunicarea cu cei din afara instituției;

- delegarea muncii – sarcinile nu se dau întotdeauna persoanei potrivite;

Din totdeauna, managerul s-a străduit să găsească modalități de măsurare a timpului. Managementul timpului impune și el acest lucru și este unul dintre cele mai importante aspecte ale managementului personal.

Managementul timpului poate fi stăpânit de oricine cu puțin studiu și răbdare. Măsurarea timpului nu se face însă, decât pe baza rezultatului fiecărei activități realizate într-un interval de timp dinainte stabilit. Altfel spus, nu gestionăm timpul în sine, ci activitățile desfășurate într-o anumită perioadă.

Managementul timpului se bazează pe trei piloni:

1) *planificarea*

2) *organizarea controlul timpului*[15].

Noțiunea de eficacitate cere ca, pentru fiecare individ, timpul să fie utilizat în mod rațional și productiv, în conformitate cu ritmul personal și cu resursele de care dispune fiecare individ, cu scopul de a asigura îndeplinirea unor activități precise într-un interval de timp dat.

Managementul timpului presupune ca, pentru fiecare individ, să se alocă secvențe de timp, riguros calculate, pentru fiecare activitate ce trebuie desfășurată (*planificarea*), să se facă toate eforturile posibile pentru a le respecta (*organizarea*) și să se evalueze, în mod regulat, rezultatele obținute (*controlul*).

Există anumite norme în management. Ele ne pot ajuta în ceea ce privește identificarea criteriului de a manageria timpul deoarece timpul este inamicul numărului unu.

- *Planificarea* – A învăța să ne planificăm fiecare zi, săptămână, an, este primul pas în învățarea de a ne controla munca. Aceasta de asemenea ne ajută și să devenim realiști în ceea ce privește cât de multă muncă putem suporta.

- *Fixarea priorităților* – A învăța să deosebim cererile urgente de cele importante și evaluarea căror aspecte ale muncii noastre ar trebui să le dăm prioritate, este esențial când vrem să ne manageriem timpul.

- *Un sistem de muncă bine organizat* – A învăța să stabilim o rutină a zilei, efectiv a face față „lucrului cu chitanțele”, telefoanelor, comunicarea cu colegii.

- *Folosindu-ne jurnalul ca și o unealtă* – Jurnalul personal ocupă un loc esențial în organizarea timpului și ar trebui să includă planuri, liste ale acțiunilor, adnotări importante, și multe alte informații.

Jurnalul:

- îl face pe manager mai conștient de nevoia de a-și organiza mai bine timpul;

- evidențiază disfuncțiile;

- indică cu ce trebuie început;

- ajută la gestionarea timpului și transformă managerul în stăpân al propriului său timp;

- favorizează dezvoltarea unor competente manageriale (previziune, organizare, control).

Ce nu se face:

- stabilirea unor obiective nerealiste sau nestimulatoare;

- acordarea unei încrederi nelimitate memoriei. În timp apar „scăpări” care pot fi evitate cu ajutorul înscrisurilor din jurnal;

- neglijarea detaliilor. Enunțurile generale diminuează utilitatea jurnalului, în timp ce „detaliile” cotidiene fac dificilă organizarea timpului și măresc nevoia de timp.

Multe persoane se plâng de timpul lor, nerealizând că

este vorba, cel mai adesea, de o utilizare necorespunzătoare. Timpul este întotdeauna neutru dar gestionarea lui poate fi eficace sau dezastruoasă; el devine dușman doar pentru cei care nu știu să-l utilizeze în mod corespunzător. Factorii care determină risipa de timp sunt universali și foarte frecvent întâlniți. Ei reprezintă împrejurările, motivele care generează o întrerupere a unei activități în curs de desfășurare sau o depășire a duratei acesteia. Pentru a împiedica acțiunea acestor factori, individul trebuie să se autoanalizeze și să privească atent în jurul său: poate constata că este risipitor de timp sau, că se lasă furat de către ceilalți [16].

Principiile managementului în gestionarea timpului:

- ☐ ce sarcini avem de rezolvat;
- ☐ care este ordinea de priorități;
- ☐ în cât timp trebuie rezolvată fiecare sarcină;
- ☐ în ce raport se află obiectivele pe termen scurt cu cele pe termen mediu și rezultatele preconizate;
- ☐ care este rezistența la evenimentele perturbatoare și la tendințele de irosire a timpului;
- ce instrument avem prin intermediul căruia monitorizăm realizarea sarcinilor și modul în care ne-am planificat activitatea [17].

Planificarea eficientă a timpului presupune parcurgerea a **patru etape**:

- a) stabilirea unui set de obiective axat pe un număr delimitat de domenii de interes ce trebuie rezolvate;
- b) planificarea activităților specifice îndeplinirii sarcinilor fie pe durata planificată realizării complete a obiectivelor, fie săptămânal sau fie zilnic;
- c) stabilirea priorităților astfel încât acestea să asigure o succesiune logică în îndeplinirea sarcinilor, dar și o corelare între complexitatea sarcinii și timpul alocat îndeplinirii sarcinilor;
- d) stabilirea de date precise la care să se facă evaluarea cu privire la îndeplinirea sarcinilor.

În raport de aceste constatări, de responsabilitățile pe care le are, fiecare adoptă măsurile adecvate pentru a se proteja de riscul risipei de timp. În ceea ce privește sistemul de priorități, se va face o analiză în conformitate cu următorul tabel ce este dat de două axe: important - neimportant și urgent - mai puțin urgent.

Cele două axe generează patru zone, după cum urmează:

Careul A: *muncă importantă, dar și urgentă.* Activitățile încadrate aici vor trebui să fie rezolvate rapid (acum, într-o oră, azi dimineață, astăzi etc.) și li se vor acorda o mai mare cantitate de timp datorită semnificației lor în dispozitivul de acțiune.

Careul B: *muncă importantă, dar mai puțin urgentă.* Aceste acțiuni presupun o îmbunătățire a performanței prin pregătirea dinainte a strategiilor proactive, aducătoare de valoare. Există riscul ca o problemă considerată neurgentă să devină dintr-o dată urgentă și să fie dată peste cap, iar problema termenului de timp să fie bulversată. Anumite activități trebuie începute: delegarea unor sarcini privind strângerea de informații specifice, stabilirea echipelor de lucru, delimitarea unor sarcini

pregătitoare, schițarea unui eventual plan de acțiune etc.

Careul C: *muncă urgentă, dar neimportantă.* Problemele de această natură merită mai puțin timp alocat și pot fi delegate altora, fiind o chestiune de rutină. Caracterul urgent este stabilit în funcție de interesele diverse ale persoanelor. Pentru cineva care solicită o învoire (dintr-o cauză serioasă), acest act este urgent pentru el, nu și pentru manager.

Careul D: *muncă neimportantă, care e mai puțin urgentă.* În acest cadran intră solicitări cotidiene, oarecum rutiniere, care nu au un impact deosebit asupra activității fundamentale. O anumită conduită de expediere se impune aici (rapiditatea citirii hârtiilor, promptitudinea unor răspunsuri punctuale etc.).

Un sistem eficient de programare a timpului și fixarea ordinii de priorități par a fi cheia succesului. Îmbunătățirea sistemului de programare a timpului aduce după sine o serie de avantaje:

- ☐ se vor derula activități în condiții bune și la termen;
- ☐ calitatea activității poate să crească;
- ☐ se vor demara proiecte importante în timp util;
- ☐ se va ști pe cine să se conteze și de la cine să se ceară sprijin;
- ☐ se va avea un control mai bun asupra tuturor activităților;
- ☐ se vor putea controla activitățile distribuite altor persoane;
- ☐ timpul afectat luării unor decizii se va reduce;
- ☐ selectivitatea situațiilor eficiente, pentru interesul vizat, va crește;
- ☐ se va avea un control mai exact asupra timpului personal și nu se va intra în stres privind timpul;
- ☐ la sfârșitul zilei se va avea satisfacția împlinirii;
- ☐ repaosul care urmează și odihna vor fi asigurate;
- ☐ marja de timp dedicată altor activități va fi asigurată și chiar va crește.

Programarea timpului nu este o operă de prisos. Prin atenta organizare și programare a acțiunilor, omul câștigă o plajă de timp ce poate fi alocată pentru activități multiple, complementare, suplimentare, ce îl propensează ca statut și ca poziție în sânul colectivității [18].

În abordarea folosirii bugetului de timp al managerilor trebuie pornit de la existența unei contradicții majore în activitatea lor. Managerii, în special cei de nivel superior și mediu, sunt puși în situația de a soluționa contradicția dintre multitudinea obiectivelor și sarcinilor de realizat și posibilitățile personale limitate de cuprindere a lor. Această contradicție îmbracă pronunțate modalități particulare de manifestare, dată fiind diversitatea mare a factorilor implicați și a valorilor acestora, de unde și imposibilitatea furnizării unei soluții-tip, a stabilirii unei structuri ideale pentru folosirea timpului managerilor. Cu toate că o soluție-șablon nu există, anumite **reguli** au fost formulate pe baza analizei muncii unui mare număr de manageri.

Tabelul 1.1. Reguli privind utilizarea timpului managerilor

Nr.	Reguli
1.	Să nu se consume timp pentru probleme minore, care pot fi atribuite sau delegate subordonaților.
2.	Să se concentreze eforturile asupra aspectelor-cheie, prioritare pentru realizarea principalelor obiective atribuite
3.	Să se asigure perioade compacte de calm pentru munca individuală, necesare realizării unor sarcini deosebit de importante.
4.	Soluționarea în primele ore ale zilei de muncă a celor mai importante și dificile probleme.
5.	Sarcinile mai puțin pretențioase, care nu necesită o concentrare deosebită din partea managerilor, să fie grupate spre sfârșitul zilei de muncă.
6.	Selecționarea problemelor care implică cu prioritate cunoștințe din anumite domenii în vederea transmiterii spre soluționare către specialiști sau cu contribuția majoră a acestora.
7.	Programarea zilnică a unei rezerve de timp pentru soluționarea problemelor neprevăzute, importante și urgente, în special pentru cadrele de conducere de nivel superior și mediu.
8.	Rezolvarea în plenul organelor manageriale participative a problemelor esențiale pentru instituție.

Pentru gestionarea și programarea utilizării timpului de lucru, pe baza regulilor menționate, se pot utiliza diverse modalități.

Abordări și stiluri comportamentale privind managementul timpului. Ca dimensiune esențială a existenței noastre și a universului în care trăim, timpul este prezent în orice acțiune umană. El condiționează, constrânge și limitează proiectele și realizările noastre, recompensează sau sancționează modul în care reușim să ne organizăm viața. Timpul nu poate fi disociat de activitățile prin care îl „umplem” și îi dăm sens, prin care îl transformăm în durată umanizată. Din această perspectivă, gestiunea timpului, proiectarea, organizarea și evaluarea folosirii lui, pe scurt, managementul timpului nu s-ar putea constitui ca un domeniu al managementului care să nu includă, explicit sau implicit, dimensiunea temporală.

Dobândirea unui surplus de timp este asociată cu dobândirea unui capital suplimentar, ce imprimă insului o nouă demnitate. Cel care știe să-și folosească timpul este un om chibzuit, așezat, eficient; are toate șansele să avanseze, să câștige, să dobândească poziții superioare. În el poți să ai încredere. Odată trăit, timpul e pierdut definitiv, de aceea trebuie să învățăm să-l folosim cu

înțelepciune!

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 amprente în acest sens. *Orice act managerial este și un act de management al timpului.* În contextul celor expuse mai sus, consider că este important de a lua în vedere și *stilurile comportamentale privind managementul timpului* [19].

Managementul timpului începe cu managementul propriei persoane. Personalitatea managerului își pune neapărat amprenta asupra instituției pe care o dirijează prin felul său de a munci:

- ☐ unii manageri lucrează mai bine la începutul zilei, în timp ce alții după-amiază;
- ☐ unii 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 manageri 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;
- ☐ unii sunt orientați spre sarcini, alții spre

persoane;

□ unii preferă să delege cât mai mult posibil, în timp ce alții preferă să păstreze sarcinile și să le desfășoare singuri;

□ unii manageri sunt foarte ordonați și metodici, alții sunt haotici și dezorganizați;

□ unii au mai multe abilități sau sunt mai experimentați decât alții.

Specialiștii de la o Agenție de training și consultanță din România au identificat o serie de stiluri comportamentale, cărora le sunt specifice anumite „capcane” ale managementului timpului:

□ **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 Patsula identifică alte șapte categorii de

manageri ineficienți ai timpului, care afectează activitatea instituției:

□ **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, nemaivând 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 „înnebunit”:** 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

În ceea ce privește stabilirea priorităților se pot evidenția următoarele avantaje, prezentate în tabelul 1.2.

Tabelul 1.2. Avantaje stabilirii priorităților

Prin ordonarea sarcinilor în funcție de importanță te asiguri că:	Avantaje
• te ocupi de sarcinile importante în primul rând;	Importanță
• dacă e necesar, te ocupi de sarcini în funcție de urgența lor;	Urgență
• te concentrezi asupra unei singure sarcini, în fiecare moment;	Concentrare
• realizezi sarcinile conform programului stabilit;	Timp economisit
• obiectivele planificate le îndeplinești cât mai eficient cu putință în condițiile date;	Obiective îndeplinite
• toate sarcinile ce pot fi îndeplinite de ceilalți sunt puse deoparte și delegate;	Delegare

• la sfârșitul perioadei planificate (de exemplu, o zi de muncă) cele mai importante probleme sunt rezolvate;	Rezultate zilnice
• sarcinile pe baza cărora sunt evaluate rezultatele tale sunt îndeplinite;	Îmbunătățirea sarcinilor
• eviți să cazi pradă legii priorităților: „orice ai vrea și ar trebui să faci, ai altceva de făcut mai întâi”.	Legea priorităților

Managementul timpului presupune mai multe tipuri de abordări. În fapt, nu este vorba doar de a manipula o dimensiune oarecum abstractă, ci de a raționaliza obiectele, actele, subiecții etc. ce nu se evidențiază decât în timp. Făță de derularea și presiunea temporală, se poate veni cu mai multe tipuri de abordări:

1. Abordarea de tip „ordonează-te!”. Accentul se va pune pe eliminarea haosului și a dezordinii din preajma noastră. Organizarea rațională a mediului proxim presupune mai multe paliere:

- organizarea lucrurilor,
- organizarea sarcinilor
- organizarea oamenilor.

Principiul invocat depășește individul, fiind valabil pentru întreaga grupare de oameni ce încearcă să-și îmbunătățească activitatea.

2. Abordarea de tip războinic. Această abordare are în vedere protejarea și apărarea timpului personal. Ca să nu devii sclavul timpului, trebuie să știi să te aperi de presiunea lui, prin mai multe tehnici: izolare față de incitățile externe, îndepărtare de solicitările de tot felul, delegare a altor persoane pentru îndeplinirea unor sarcini ce pot fi substituite.

3. Abordarea concentrată pe scop. În acest caz, se vizează direct atingerea scopurilor. Pentru a atinge țelurile, e nimerit să mizăm pe planificare inteligentă având ca reper perspectiva scurtă, medie și îndepărtată de acțiune.

4. Abordarea de tip ABC (prin stabilirea priorităților și identificarea valorilor). Cazul de față pune accentul pe reperarea priorităților și direcționarea eforturilor spre rezolvarea cu prioritate a ceea ce este mai important.

5. Abordarea bazată pe un instrument sau o tehnologie „magică”. Abordarea de acest tip se bazează pe ideea că un instrument adecvat (o agendă, un calendar, un program de calculator etc.) ne-ar ajuta să stăpânim mai bine timpul. De altfel, *planner-ul* sau alt instrument de planificare a devenit un simbol pentru purtătorul acestuia, „arătând” că respectiva persoană este preocupată de timpul pe care-l are la dispoziție.

6. Abordarea de tip 101. Acest caz face din *time management* o adevărată pricepere, iar pentru a face față situațiilor de tot felul trebuie să ne însușim câteva deprinderi: folosirea planificărilor, a agendelor electronice, stabilirea unor priorități, realizarea unor liste de obiective, resurse, persoane, acțiuni, posibile delegări etc.

7. Abordarea de tipul „Lasă-te purtat de val!”.

Presupoziția constă în aceea că e de dorit să te întorci la ritmul natural al vieții - ceea ce conferă acțiunilor mai multă spontaneitate, seninătate, naturalitate. Temporalitatea socială, în care ne mișcăm, este artificială, atentează la ritmurile biologice, conduce la stres sau chiar la boli nervoase.

8. Abordarea de tip recuperare. Pleacă de la presupoziția că există în noi o serie de lipsuri fundamentale, din cauza mediului în care trăim, a datului istoric și a altor influențe care se manifestă sub forma unor disfuncții comportamentale.

Metode, tehnici și proceduri de programare și raționalizare a muncii managerilor. În decursul istoriei, percepția noastră privind timpul a cunoscut modificări semnificative. Și aceasta pentru că s-a modificat durata de viață, s-a prelungit perioada de muncă, s-au accelerat ritmurile și a apărut concurența pentru locul de muncă. Este tot mai evident faptul că, în viața de zi cu zi *timpul* a devenit o resursă ce trebuie optimizată, raționalizată și controlată.

În prezent, orice manager caută o formulă magică pentru a-și împărți timpul între *muncă, familie* și propriile sale *aspirații*. Cum poate fi echilibrat timpul alocat pentru satisfacerea acestor trei opțiuni? Nu există un răspuns general valabil pentru această întrebare; totul depinde de normele culturale, sociale, economice și legale din țara în care trăim [20].

Astăzi tot mai des se afirmă în societate că *timpul* a ajuns un subiect de modă, o necesitate, din motivul căreia au apărut diverse cursuri, seminarii, conferințe dedicate acestui domeniu. O mare parte din lumea modernă este obsedată de randamentul utilizării timpului; în primul rând, vrem să facem totul mai repede, iar în al doilea rând, vrem să facem mai multe lucruri deodată. Ne chinuim să înghesuim un sfert dintr-o activitate într-o perioadă scurtă, dar întâlnim un paradox: cu cât folosim mai mult mecanisme și metode de economisire a timpului, cu atât devenim mai stresați și dorim mai mult.

Tehnologia nu ne eliberează, ci ne înrobește. Există o rezolvare simplă a paradoxului legat de timp: mecanismele și metodele de economisire a acestuia nu funcționează niciodată în sensul dorit, ci depășesc nivelul așteptărilor. Tehnologia îl obligă pe manager să aibă un ritm de muncă din ce în ce mai rapid, pentru a putea ține pasul cu competitorii. Cu cât managerul muncește mai mult, cu atât și competitorii muncesc mai mult. Dar tehnologia nu ne ajută întotdeauna să economisim timp. Un sondaj făcut de *Personnel Today* în iunie 2005 indică faptul că bărbații petrec în medie patru ore navigând pe

Internet din motive personale, în timp ce femeile petrec în jur de două ore și jumătate. Chiar dacă aceste sondaje nu inspiră încredere, trebuie să recunoaștem că internetul ne poate determina și să economisim, dar și să pierdem timp. Dacă tehnologia nu ne poate ajuta din acest punct de vedere, va trebui să găsim o metodă mai veche de creștere a eficienței personale.

Un mod de a urmări eficiența folosirii timpului este de a fi conștient de tendințele personale de utilizare a timpului ineficient. 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.

Există foarte multe *tehnici* care pot canaliza managerii să-și utilizeze timpul disponibil într-un mod cât mai eficient. Aceste tehnici de gestionare a timpului sunt relativ simple și presupun, înainte de orice, să-ți identifice și negociezi foarte clar *obiectivele* și, în funcție de asta, să-ți stabilești *prioritățile*. Atunci când îți planifici timpul, trebuie să te concentrezi numai pe acestea, nu pe detalii sau pe lucruri de rutină. Apoi, trebuie să știi cum funcționează randamentul zilnic: să-ți începi ziua în forță cu o activitate importantă, să alternezi munca cu activitățile recreative, să știi că la finalul zilei trebuie să creezi un fel de spațiu mental între problemele de serviciu și viața personală. Sunt mulți manageri care nu reușesc să se despartă de problemele de serviciu nici după program, ceea ce înseamnă ratarea timpului personal. Ca să rezolvi o problemă, cum este cea a stresului și a timpului liber, este necesară educarea managerilor *să recunoască problema*, să devină conștient că lipsa timpului liber conduce negreșit la stres [21].

R. Covey indică direcțiile spre care ar trebui să ne orientăm pentru a da valoare timpului nostru. Autorul ne sugerează să ne călăuzim în viață după *busolă*, căutând „nordul autentic”, și nu după *ceas*.

Busola reprezintă „*viziunea noastră, valorile, principiile, crezul, conștiința – ceea ce simțim că e cu adevărat important și felul în care ne orientăm în viață*”.

Ceasul semnifică „*angajamentele, răspunderile, planificările, scopurile, activitățile noastre – ceea ce facem cu timpul nostru și modul în care reușim să-l administrăm*”, iar *problemele apar atunci când cele două elemente nu se mai suprapun și ne cheltuim mai tot timpul cu lucruri care nu sunt importante*.

Dacă vorbim despre tehnicile existente pentru eficientizarea timpului managerului este important să știm că nu trebuie aplicate simultan. *Acest lucru ar duce doar la suprasolicitarea și la pierderea de timp prețios pentru aprofundarea lor*. 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.

„*Timpul înseamnă bani*”, spunea Benjamin Franklin. Această frază este mult prea des utilizată, încât nu se poate să nu fie adevărată. Pentru *greșelile* standard ce

apar în gospodărirea timpului managerilor există soluții simple și aplicabile:

„**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 întvederea va lua sfârșit după ce se vor scurge cele cinci minute.

„**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.

Aici aș trage atenție managerilor noștri, că timpul personal se planifică acasă iar timpul de lucru la serviciu, deoarece noi cei din învățământ practicăm de regulă să ne pregătim ca elevii pentru a doua zi și cheltuim astfel timpul personal.

„**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, indispensabil, 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.

„**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.

„**Folosirea E-mail – ului pentru a ține legătura cu vorbăreții**” – telefonul reprezintă un instrument care facilitează o comunicare rapidă, dar tot el poate fi generatorul unei 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.

„**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.

„**Evitarea persoanelor care ocupă mult timp**” –

există moduri delicate prin care astfel de persoane pot fi „desprinse” din birou. Dorind să încheie o discuție, unui manager 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”. Problemele referitoare la gestionarea timpului pot fi soluționate de asemenea și prin implementarea unor tehnici de planificare a timpului.

Managementul bazat pe obiective și-a câștigat recunoașterea odată cu apariția, în 1954, a volumului „*Practice of management*” de Peter Drucker.

Implementarea managementului bazat pe obiective începe prin comunicarea scopurilor instituției tuturor angajaților în cadrul unei întruniri. În conformitate cu aceste scopuri, aceștia își propun obiectivele individuale legate de atribuțiile și responsabilitățile 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.

„*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 direct din programul de activități sau prin introducerea de către manager în urma prestabilirii utilității acestui grafic. 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 pentru

instituțiile de învățământ școlare și extrașcolare, având în vedere că „ședințomania” afectează mult timpul atât a managerilor, cât și a angajaților. Managerii trebuie în primul rând să cunoască tipurile principale de ședințe, obiectivele și rolul lor.

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

În continuare vom descrie mai multe metode de gestionare corectă a timpului managerilor:

1. Lista de priorități. Managerii trebuie să previzioneze, organizeze, coordoneze, antreneze și controleze numeroase activități, ce implică numeroase variabile, schimbări, informații etc. Ca urmare, apare pericolul potențial ca managerii să se ocupe cu problemele pe măsură ce apar, în funcție de circumstanțe și presiuni, neglijând elementele esențiale. Acest pericol, la cea mai mare parte dintre manageri se transformă în realitate, cu multiple consecințe negative. Una dintre cele mai eficace modalități de a contracara această situație este întocmirea **listei de priorități a managerului**, care cuprinde principalele obiective și sarcini ce îi revin direct și sistemului condus, în perioada următoare. În practica managerială se utilizează cel mai frecvent următoarele **tipuri de liste de priorități**:

- **anuală**, ce cuprinde, de regulă, principalele obiective de realizat în anul respectiv de către manageri și sistemul condus;
- **lunară**, ce încorporează obiectivele și sarcinile majore de realizat în decursul lunii următoare. La baza sa se află lista de priorități anuală, concretizată la nivelul lunii și actualizată în funcție de ultimele evoluții. Lista lunară de priorități este mai detaliată decât precedenta;
- **săptămânală**, în care se prevăd obiectivele și sarcinile asupra cărora trebuie să se focalizeze activitatea managerului în săptămâna respectivă. Comparativ cu precedenta listă de priorități, cea săptămânală cuprinde, de regulă, mai puține elemente.

Deși nu există o formulă universală a listei de priorități, în continuare prezentăm o **variantă de listă de priorități săptămânală**, utilizată cu bune rezultate de numeroși manageri din țările dezvoltate.

Tabel 1.3. Lista de priorități pentru o săptămână

Nr.	Prioritatea	Elemente cruciale de avut în vedere	Realizarea priorităților	Observații
0	1	2	3	4

Referitor la întocmirea și utilizarea listei de priorități, considerăm utile următoarele **precizări**:

- în coloana 1 se trec prioritățile de realizat;
- în coloana 2 se înscriu elemente esențiale, de care trebuie să se țină seama în operaționalizarea priorității;

- în coloana 3 se bifează zilnic realizarea priorităților finalizate;
- în coloana 4 se trec elemente esențiale de luat în considerare în viitor, ce rezultă după operaționalizarea priorității.

La sfârșitul săptămânii se examinează stadiul

implementării listei de prioritate, raportându-se pentru perioada următoare prioritățile nefinalizate și formulându-se sarcinile concrete viitoare ce rezultă din observațiile înscrise în coloana 4. Unii manageri preferă o variantă simplificată a listei de priorități, care conține numai două coloane, privitoare la priorități și îndeplinirea lor. De asemenea, precizăm că nu puțini manageri, pentru a realiza în timp și eficace prioritățile săptămânii, recurg la întocmirea listei cu sarcinile zilnice de realizat, aferente priorităților previzionate.

II. Graficul de muncă. Un instrument conceput special pentru folosirea mai rațională a timpului este graficul de muncă. Principalele sale caracteristici sunt:

- se folosește pe perioade scurte, o săptămână, o decadă sau o lună; are în vedere practic întreaga durată a fiecărei zile pentru perioada respectivă;

- nominalizează acțiunile de realizat;

- cuprinde principalele repere care concură la operaționalizarea fiecărei sarcini (durată, persoană etc).

În legătură cu completarea graficului, considerăm necesare **două precizări**:

a) *elaborarea graficului* - ca și utilizarea sa cotidiană - este necesar să fie realizată în mod nemijlocit de către fiecare manager. Numai astfel se asigură cuprinderea în cadrul său a elementelor de care se va ocupa efectiv managerul și - ceea ce este cel mai important - folosirea sa zilnică, ca un instrument de lucru.

b) la sfârșitul fiecărei zile și al fiecărei săptămâni, managerul *bifează sarcinile efectuate*, reprogramând sau redistribuind altora sarcinile care, din anumite cauze, nu au fost îndeplinite. Această operație este obligatorie, ea condiționând în mare măsură eficacitatea utilizării graficului de muncă.

Specialiștii apreciază că din punct de vedere al utilizării timpului, graficul de muncă este deosebit de eficace. Managerii care îl folosesc curent, utilizându-l ca o metodă de programare a muncii cotidiene, înregistrează o gestiune superioară a timpului, cu efecte benefice în planul punctualității, responsabilizării, eficacității proprii și a subordonaților, climatului de muncă și funcționalității domeniului implicat.

III. Agenda anuală. Intrată în ultimele decenii în practica managerială, agenda anuală este un instrument cotidian de previzionare, programare și consemnare a activităților managerilor. Întrucât se utilizează o mare varietate de agende anuale, considerăm necesar să punctăm care ar trebui să fie, în opinia noastră, **caracteristicile unei agende** pentru a facilita o utilizare deosebit de eficace a timpului:

- să înceapă cu o pagină rezervată înscrinerii datelor personale ale utilizatorului - pe care acesta trebuie să o completeze - având rubrici pentru e-mail, telefon, fax acasă și la serviciu;

- să cuprindă calendare sintetice pentru anul în curs și pentru anul următor;

- să încorporeze un planning anual sintetic pe zile, în care să poată fi înscrise evenimente și acțiuni majore pe tot parcursul anului;

- să prezinte telefoanele pentru serviciile cel mai frecvent necesare unei persoane și unui manager (taxi, poliție, pompieri, salvare, informații generale, informații despre companii aeriene, prefixe interurbane, prefixe

internaționale etc);

- să furnizeze informații privind distanțele dintre principalele localități ale țării și dintre capitala țării și capitalele celorlalte țări europene, precum și fuserile orare în țările importante;

- să rezerve spațiu pentru fiecare zi a anului, nominalizându-le;

- să alocă pentru fiecare zi o pagină întreagă, pe care se înscrie data;

- să structureze fiecare pagină pe ore, pentru intervalul 8-20, lăsând spațiu special pentru telefoane și însemnări speciale;

- să includă, după spațiul acordat zilelor, o agendă telefonică ordonată alfabetic;

- să încorporeze, în final, 8-12 pagini albe, rezervate consemnării unor informații atipice deosebit de importante.

Pe lângă aceste caracteristici de conținut ale agendei anuale, este necesar să răspundă și unor **cerințe de ergonomie și design**:

- formatul agendei să fi de dimensiune medie, iar greutatea sa redusă, pentru a facilita utilizarea comodă;

- copertele să fie plăcute ca design și culoare, rezistente la solicitări și murdărie;

- anul la care se referă agenda să fie marcat vizibil pe copertă;

- legarea agendei să fie deosebit de puternică, evitând dezmembrarea pe parcursul anului;

- hârtia și celelalte materiale încorporate să fie ușoare și de bună calitate;

- designul interior, pe pagini, să fie simplu, neobositor și să faciliteze utilizarea spațiului conform destinațiilor;

- panglica pentru indicarea zilei din agendă este obligatorie, fiind necesar să fie bine fixată, pentru a rezista 365 de zile [22].

Utilitatea de facto a agendei anuale depinde în primul rând de managerul care o folosește, de posedarea de către acesta a obișnuinței de utilizare pentru:

- previzionarea anuală, lunară, săptămânală și zilnică a obiectivelor și acțiunilor de realizat;

- realizarea zilnică a obiectivelor și sarcinilor consemnate;

- gestionarea și utilizarea pe ore a timpului de lucru corespunzător programării pe acțiuni și intervale de timp cuprinse în agendă;

- evaluarea zilnică și săptămânală a stadiului îndeplinirii acțiunilor programate și raportarea celor neîndeplinite.

Agenda anuală bine concepută și executată, folosită în mod adecvat de către manageri se dovedește a fi deosebit de eficace în asigurarea utilizării raționale a timpului și în disciplinarea și responsabilizarea managerilor.

IV. Lista de probleme. *Lista de probleme* reprezintă un instrument foarte simplu și eficace de utilizare a timpului. Practic, se utilizează **trei tipuri de liste de probleme**:

- zilnice;

- săptămânale;

- lunare.

Cel mai frecvent folosită este lista de probleme

zilnică, având configurația prezentată în continuare.

Lista _____ de
probleme _____ Ziua _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Referitor la folosirea acestui instrument de programare a muncii, considerăm utile următoarele **reguli**:

- ☐ lista se întocmește înaintea sau la începutul perioadei la care se referă nemijlocit, de către persoana care o folosește;
- ☐ înscrierea pe listă a tuturor sarcinilor de rezolvat în perioada respectivă;
- ☐ abordarea problemelor fie în funcție de cronologia realizării lor, fie în funcție de importanța acestora;
- ☐ lista se află tot timpul la utilizator, care o consultă periodic pe parcursul zilei;
- ☐ problemele se bifează, pe măsura rezolvării lor;
- ☐ examinarea la sfârșitul perioadei implicate a stadiului rezolvării problemelor înscrise pe listă, cu reprogramarea celor nerealizate în perioada următoare și cu renunțarea la cele care, deși nerealizate, nu mai sunt oportune sau fezabile.

Lista de probleme reprezintă unul dintre cele mai simple și eficiente instrumente de programare a utilizării timpului de către manageri. Folosirea sa se recomandă, în special, managerilor a căror activitate este mai puțin complexă și intensă și unde nu este absolut necesară o programare și gestionare a timpului, la nivel de minută. Eficacitatea utilizării listei de probleme depinde de crearea obișnuinței managerului de a o utiliza permanent, pe întreg parcursul zilei de muncă, transformând-o într-un instrument de muncă evisipermanent.

V. Agenda electronică. *Agendele electronice* produse și comercializate în ultimii ani reprezintă instrumente deosebit de complexe de previzionare, organizare, utilizare și evaluare a folosirii timpului. *Agendele electronice* evoluate încorporează, practic, majoritatea elementelor și instrumentelor prezentate anterior, firește, în format electronic.

Funcțiile principale ale agendei electronice sunt:

- a) programarea evenimentelor și acțiunilor de realizat pe mai multe orizonturi: anual, lunar, săptămânal, zilnic;
- b) programarea evenimentelor pe ore, în varianta afișării zilnice și săptămânale;
- c) stabilirea priorităților sau sarcinilor global, pe domenii, persoane sau perioade;
- d) programarea ședințelor la nivel de zi, săptămână sau lună;

e) funcționarea ca agendă telefonică, gestionată și utilizată după multiple criterii - alfabetic, domenii etc.;

f) evidența și programarea contactelor cu șefii, subordonații, colegii, prietenii etc.;

g) trimiterea și primirea de mesaje prin e-mail;

h) realizarea de contacte cu WEB-situri, inclusiv transmiterea și primirea de informații;

i) crearea și întreținerea de fișiere cu informațiile necesare managerului;

j) trimiterea și primirea de mesaje;

k) crearea de noi documente, examinarea, modificarea și editarea acestora, firește, prin conectarea la un laptop

l) afișarea zilnică, la deschiderea agendei, a graficului detaliat pe ore, acțiuni etc.;

m) atenționarea managerului în fiecare zi, la orice oră, prin semnale acustice și vizuale, asupra unor evenimente, ședințe, întâlniri, contacte telefonice majore etc., potrivit programării prealabile [23].

Elementele prezentate evidențiază marile facilități oferite de acest instrument, net superior altora, care, în variantele sale moderne, ca dimensiuni și greutate, este de câteva ori mai mic decât agenda clasică.

În sinteză, putem menționa faptul că în acest alineat am reliefat cele mai importante metode și tehnici, prezentându-le în cea mai mare parte ca instrumente clasice de gestionare a timpului managerului.

Avantajele metodelor și tehnicilor, în ceea ce privește viteza de derulare și de completitudine, reies din funcțiile manageriale pe care le realizează. De aceea când propunem o metodă de gestionare a timpului, trebuie întotdeauna să identificăm **argumente forte** pentru ca managerii să apeleze la una dintre metodele descrise.

În baza literaturii de specialitate, dar și din experiența personală, țin să menționez că pierderile majore de timp apar tocmai datorită managerilor și a felului în care ei percep timpul lor și al subordonaților. 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. Exact așa cum bugetul ne ajută să știm cum să ne cheltuim banii, tot așa ar trebui să ne bugetăm și timpul și activitățile. Deci, nu există manageri ocupați, există doar manageri dezordonați! Timpul este cea mai valoroasă resursă pe care o avem. Avem la dispoziție o anumită perioadă, care la un moment dat se termină. Toți avem un termen-limită pentru carierele sau viețile noastre. Există doar trei metode cu ajutorul cărora putem exploata la maximum această resursă limitată:

1. Prin delegare: determinați-i pe ceilalți să îndeplinească diferite sarcini, iar dumneavoastră păstrați-vă timpul pentru alte probleme;

2. Fiți eficient în ceea ce faceți: realizați totul așa cum trebuie;

3. Fiți eficient în ceea ce faceți: realizați lucrul potrivit.

Referințe bibliografice:

1. Cristea D., *Tratat de psihologie socială*, Ed. Pro Transilvania, București, 2001.
2. Bonchiș E., Drugaș M., *Introducere în psihologia personalității*, Editura Universității din Oradea, Oradea, 2006.
3. Neculau A., *Educația adulților - Experiențe românești*, Iași, Polirom, 2004.
4. Ionescu C., *De vorbă cu psihologul*, București, Corint, 2010.

5. Hayland, M., *Reflecții pentru manageri*, Editura Rentrop & Straton, București, 1998.
6. Scott M., *Câștigați timp prin gestiunea acestuia*, Editura Campus, Frankfurt, 1993.
7. Nicolescu I., *Management*, Editura Economică, București, 1999.
8. Septimiu C., *Psihosociologia cooperării și întrajutorării umane*, Polirom, Iași, 1990.
9. Seiwert J., *Noul alfabet al gestiunii timpului*, Editura Gabal, Offenbach, 1996.
10. Rime B., *Comunicarea socială a emoțiilor*, București, Trei, 2008.
11. Nicolescu, I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2002.
12. Savca L., *Psihologia personalității în dezvoltare*, Chișinău, 2003.
13. Stein S., Book H. E., *Forța inteligenței emoționale*, București, Alfa, 2003.
14. Voiculescu F., *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic în învățământ*, Ed. Aramis, București, 2004.
15. Simon W., *Nu vorbi, ci acționează!* Editura Gabal, Offenbach, 1996.
16. Robu M., *Empatia în educație*, București, 2008.
17. Opre A., David D., *Dezvoltarea inteligenței emoționale prin programe de educație rațional-emoțională și comportamentală (EREC)*, Editura Academiei Române, București, 2006.
18. Havârneanu C., *Cunoașterea psihologică a persoanei*, Iași, Polirom, 2000.
19. Iluț Petru, *Psihologie socială și sociopsihologie*, Polirom, Iași, 2009.
20. Miftode V., *Tratat de metodologie sociologică*, Lumen, Iași, 2003.
21. Marinescu A., *Codul bunelor maniere astăzi*, București, Editura Humanitas, 2002.
22. Nicolaescu O., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Ed. Economica, București, 2000.
23. Mitrofan Iolanda, *Cursa cu obstacole a dezvoltării umane*, Polirom, Iași, 2003.