

## EXPRES-ANALIZA CHELTUIELILOR DE TIMP – INSTRUMENT AL TIME-MANAGEMENTULUI EFICIENT

*Carolina TCACI,  
doctor în economie, USB „Alec Russo”, Bălți*

*Time management is a management skill time and mastering by this art is necessary for everything, workers and businessmen, lawyers and teachers, businessmen and students. One their main ideas consists that time management is a management not only the time, but also the life. It not simply way is better to organize the time more to make and more to earn, this present management of own life. The second idea as is simple, as well as the first: quality of time management defines quality of our life. We can look at any aspect of the life, and it becomes clear that positive sensations from life, our success and efficiency of our actions are defined by that, how much qualitatively we use the time. Thus, one of indicators of the effective time management, forming its quality, pays off a parity of expenses of time to the result received in the given interval of time.*

Evaluarea și analiza cheltuielilor de timp au o forță de convingere deosebită în ceea ce privește „ordonarea” timpului și constituie un stimulator puternic pentru mărirea eficienței cheltuielilor de timp a managerului. Evaluarea generală a rezultatelor analizei cheltuielilor de timp a managerului duce la formularea a trei întrebări principale:

1. Cum să modificăm structura cheltuielilor de timp?
2. Ce trebuie să întreprindem pentru eficientizarea cheltuielilor de timp?
3. Cum să eficientizăm eforturile îndreptate spre optimizarea cheltuielilor de timp?

Cea de-a treia întrebare rămâne a fi cea mai importantă, considerăm, deoarece practica demonstrează că, deseori, tinzând să optimizăm timpul de muncă, cheltuim timp și efort suplimentar pentru aceste activități, creându-se o, așa-numită, „spirală infernală” a cheltuielilor de timp.

La general, time-managementul reprezintă arta de gestionare a timpului și posedarea acestei abilități este necesară tuturor: muncitorilor, întreprinzătorilor, avocaților, profesorilor, oamenilor de afaceri și studenților.

În aspect științific, time-managementului este definit drept domeniu al științei și practicii, destinat cercetării problemelor și metodelor de optimizare a cheltuielilor de timp în toate sferile activității umane.

În această viziune, una din ideile principale constă în faptul că de gestionarea corectă a timpului depinde nu doar eficiența și calitatea timpului de muncă, dar, de asemenea, eficiența și calitatea vieții proprii. Aceasta este nu doar o modalitate mai bună de a-și organiza timpul pentru a câștiga mai mulți bani și a face mai multe lucruri necesare, dar și a-și gestiona corect propria viață. A doua idee este la fel de simplă: calitatea gestionării timpului determină calitatea vieții noastre. Putem privi fiecare aspect al vieții noastre și va fi clar faptul că senzațiile pozitive, succesul și eficiența activităților noastre sunt determinate de eficiența utilizării timpul propriu. Astfel, unul dintre indicatorii de eficiență a time-managementului, care formează calitatea lui, este raportul între cheltuielile de timp și rezultatul obținut într-o perioadă concretă de timp.

Cu toate că anterior ne-am referit la aplicarea time-managementului în toate sferile de activitate umană, considerăm că o importanță și necesitate deosebite acesta îl obține în domeniul activităților de conducere. Dat fiind faptul că activitatea de conducere poate fi definită ca „asigurare a îndeplinirii muncii prin intermediul altor oameni”, managerii sunt nevoiți să gestioneze nu doar timpul propriu, dar și al

subalternilor. De aici rezultă că time-managementul este unul din factorii determinanți ai managementului eficient. Astfel, evidențiem următoarele criterii de eficiență a metodelor de time-management, aplicate de managerii de diferite niveluri de conducere:

1. Simplitatea și ușurința aplicării;
2. Economicitatea;
3. Eficiența;
4. Integrabilitatea și compatibilitatea;
5. Capacitatea de a genera emoții pozitive.

În esență, totalitatea criteriilor de eficiență a metodelor de time-management conțin o mare pondere de subiectivism, deoarece nu țin cont de personalitatea individului care le aplică. Specialiștii în domeniul time-managementului consideră că fiecare individ trebuie să-și elaboreze propriile criterii de eficiență a managementului timpului, precum și să decidă care din metodele de gestiune a acestei resurse sunt mai rezonabile pentru el. Respectiv, obiectivul general al cercetărilor în domeniul time-managementului va consta în atenționarea managerilor asupra necesității inventarierii și analizei sistematice a cheltuielilor de timp pentru evaluarea eficienței utilizării timpului și evidențierea interferențelor, obstacolelor ce pot influența asupra rezultativității activităților.

În procesul cercetărilor efectuate la tema abordată am descoperit că marea majoritate a oamenilor simt o insuficiență cronică de timp. Uimitor este faptul că se plâng de insuficiență de timp și cei foarte ocupați (care au de rezolvat multiple sarcini după conținut și laborioase după volum), și cei ce sunt mai puțin antrenați în muncă. Cercetarea timp de trei luni a unui grup de manageri din 20 de întreprinderi ale micului business din mun. Bălți ne-a permis să evidențiem un paradox, care a reieșit din mărturiile acestora: „Cu cât mai multe sarcini am de rezolvat, cu atât mai multe reușesc să fac. În zilele mai puțin „încărcate”, de obicei, reușesc să realizez mai puțin”. De altfel, senzație cunoscută pentru toți oamenii.

Concluzia, în acest context, este că în zilele mai aglomerate suntem mai organizați, delegăm unele sarcini (împuterniciri), suntem nevoiți să fim mai concreți și mai concisi, să prețuim timpul, dedicat fiecărei activități. Evident, activitatea de fiecare zi în acest ritm poate să influențeze acut negativ, creând individului un stres puternic, dacă este arbitrară, nefiind dirijată prin aplicarea metodelor de time-management.

Prezența temporară a „stresorilor” de timp poate fi în unele situații un motivator important, persoana în cauză dorind să își îndeplinească sarcinile, rezolvarea lor aducându-i o satisfacție mult mai mare decât dacă factorii cauzatori de stres nu ar fi existat [1, p.113].

Investigațiile în domeniu au început de la cercetările exploratorii prin adresarea întrebării „Ce este pentru D-voastră timpul?”. Practic toți cei chestionați au definit „timpul” în indicatori de timp: „timpul este zilele, lunile, anii etc.”. E de menționat faptul că însăși savanții nu au definit cert această categorie, ea fiind văzută drept una din calitățile de bază ale Universului (ceea ce atribuie time-managementului sens filosofic), durată, perioadă de timp, fază a unei mișcări sau acțiuni etc. [2].

La următoarea etapă am propus celor chestionați să definească tangența categoriei „timp” cu categoria „reușită”. Marea majoritate a respondenților au asociat aceste două categorii în expresia „a reuși la timp”. Astfel, am definit interdependența dintre timp și reușită sau competență. Răspunsurile la întrebarea „Ce factori organizaționali Vă ajută să reușiți a realiza la timp sarcinile?” ne-au permis să formulăm factorii competenței organizației (a managerilor) în timp, precum și rangul acestora:

Factorul de rangul I - mecanism eficient de control;

Factorul de rangul II – mecanism eficient de proiectare a sistemelor și a fluxurilor informaționale;

Factorul de rangul III – sistem decizional eficient (managerii investigați consideră că sistemul decizional este urmare a calității mecanismului de proiectare a sistemelor informaționale);

Factorul de rangul IV – existența scopurilor clare. Cei investigați plasează în prim-plan scopurile operative și generale, în detrimentul celor strategice și tactice (această considerațiune se reflectă și în faptul, că planificarea, ca funcție managerială, este amplasată de managerii chestionați pe ultimul loc după rangul de importanță);

Factorul de rangul V – prognozarea evoluției mediului extern și a influenței lui asupra mediului intern (managerii chestionați au optat, în special, pentru o adaptare pasivă și nu au subliniat necesitatea adaptării active a mediului intern la restricțiile celui extern; măsurile de preântâmpinare a impactului negativ al mediului estern asupra celui intern, consideră ei, sunt puțin posibile sau ineficiente), părere greșită, în opinia noastră;

Factorul de rangul VI – sistem eficient de planificare (managerii chestionați consideră planificarea inutilă și imposibilă în condițiile actuale de dezvoltare economică).

Analizând considerațiunile managerilor investigați, considerăm necesară o restructurare a top-ului de priorități a factorilor de competență organizațională, deoarece cel existent denotă deficiențe în „simțul timpului” de către aceștia.

Pentru a învinge stereotipurile managerilor, în special, privitor la funcția de planificare-prognozare și pentru a le forma viziunea în domeniul time-managementului, propunem evidențierea tipurilor de management al timpului (tabelul 1):

**Tabelul 1. Tipurile de time-management și caracteristicile lor**

Criteria	Time-management individual	Time-management de rol	Time-management social
Subiectul conducerii	Individul	Consultantul în TM	Consultantul în TM
Obiectul conducerii	Individul	Profesionistul	Grupul
Scopul	Optimizarea scopurilor de viață (personale)	Optimizarea procesului de obținere a scopurilor profesionale	Optimizarea procesului și a rezultatelor funcțiilor organizaționale
Metodele de conducere	Cunoștințe, capacități, deprinderi personale	Cunoștințe, capacități, deprinderi profesionale	Standarde, reguli, norme, tehnici de activitate și comunicare
Motivarea	Internă – dorința de obține performanțe	Parțial internă, parțial externă	Externă (lucru lent, ineficient etc. în așteptarea stimulentei din exterior)

Pentru gestiunea eficientă a timpului este necesară aplicarea instrumentelor de inventariere și analiză a timpului, care vor forma „tabloul real” al cheltuielilor de timp. De fapt, evidența cheltuielilor de timp, principiu de conducere, formulat încă de reprezentanții școlii managementului științific (F.Taylor și soții Gilbreth), stă la baza dezvoltării time-managementului ca domeniu al unei științe desinestătoare.

Inventarierea timpului de muncă are la bază cronometrarea (măsurarea cantitativă în indicatori de timp) a diverselor activități (aspectul calitativ al cheltuielilor de timp). De regulă, cronometrarea trebuie efectuată pe parcursul unui interval determinat de timp cu o anumită periodicitate. De exemplu, sistemul savantului-biolog A.Liubișcev s-a bazat pe cronometrarea totală a timpului destinat diferitor activități cu intervale de 10 minute pe parcursul a 56 de ani [3]

Literatura de specialitate oferă o gamă vastă de metode de analiză a timpului, cum ar fi harta fluxurilor, diagrama fluxurilor, analiza în rețea, jurnalul de bord simplu, jurnalul de bord complex (pentru analiza calitativă a cheltuielilor de timp), cronoharta Gastev, analiza-expres zilnică, analiza-expres totală, analiza interferențelor etc.

Metodele de inventariere a timpului de muncă sunt mai puțin numeroase, reducându-se, practic, la cronometrarea timpului de muncă și fotografia zilei de muncă (tabelul 2).

Evaluarea timpului de muncă prin inventariere permite colectarea unui vast material factologic, care va servi drept bază pentru analiza-expres a cheltuielilor de timp.

**Tabelul 2. Metode de inventariere și analiză a timpului**

Metode	Componența
<b>Personal</b>	
Jurnalul de bord simplu	Evaluare cantitativă a timpului cheltuit pe tipuri de activități; evidențierea interferențelor principale
Jurnalul de bord complex	Evaluare cantitativă a timpului cheltuit pe tipuri de activități cu specificarea calității lor; stabilirea criteriilor; evidențierea interferențelor principale
Cronoharta Gastev	Evaluarea cantitativă a timpului cheltuit pe tipuri de activități; construirea hărții cronologice a activităților
<b>Organizațional</b>	
Hărta fluxurilor	Analiza consecutivității activităților principale de muncă cu evaluarea eficienței lor temporale, structurale și spațiale
Hărțile și graficele Gantt	Planificarea, controlul și analiza eficienței temporale a activităților comune ale câtorva colaboratori
Analiza în rețea (grafice, matrice, tabeluri)	Planificarea și dirijarea proiectelor complexe ce necesită sincronizarea/consecutivitatea timpului

În opinia autorului, jurnalul de bord cu oportunitate de urmărire calitativă a evidenței timpului este un instrument mult mai puternic decât cronoharta. Jurnalul de bord este, la fel, mult mai universal, permite să se ia în considerare nu numai timpul cheltuit, dar și să se efectueze expres-corecții ale planurilor pentru zilele următoare la sfârșitul fiecărei zile de lucru.

Pentru inventarierea și analiza zilnică a rezultatelor time-managementului am propus managerilor investigați să utilizeze șase indicatori, trei din care sunt cantitativi, iar alții trei – calitativi:

**I. Indicatori cantitativi:**

1. Utilitatea (PI/Npl) se calculează ca sumă a cheltuielilor de timp planificate și neplanificate importante (cu atribuirea codului 1 și 0,5, respectiv), minus cheltuielile de timp neplanificate neimportante (codul 0). Cu cât indicatorul se apropie de unitate, cu atât mai productiv și eficient a fost cheltuit timpul de muncă pe parcursul zilei;

2. Productivitatea (P) se calculează ca sumă a cheltuielilor temporale cu motivare înaltă sau coeficient înalt de satisfacție (cu atribuirea codurilor +2 și +1) minus suma cheltuielilor temporale cu motivare joasă (corespunzător, codurile -2 și -1). Cu cât coeficientul va fi mai aproape de +2, cu atât mai productivă a fost ziua corespunzătoare din punct de vedere al cheltuielilor de efort și energie;

3. Eficiența (Efic.) se calculează ca diferență dintre cheltuielile de timp cu coeficient de utilitate înalt (codurile +2 și +1) și cheltuielile de timp cu coeficient de utilitate jos (codurile -2 și -1). La obținerea rezultatului pozitiv efectuăm concluzia că cheltuielile de timp au fost eficiente și metodele de obținere a scopurilor optimale;

Este adecvat ca rezultatele acestor cercetări să fie introduse într-o diagramă Pareto, ceea ce va permite reprezentarea grafică a proceselor pentru vizualizarea și, în baza ei, pentru optimizarea ulterioară a lor. Se va atrage atenția: cele mai rezultative categorii de activități trebuie să aibă o pondere de 20%, iar celelalte – 80%; categoriile rezultative sunt acele activități care au finalități mai impunătoare și nu acele care au consumat mai mult timp;

**II. Indicatori calitativi:**

4 Delegarea împuternicirilor (D) – se indică câte împuterniciri, care sarcini și cui anume au fost delegate pe parcursul zilei. În dreptul fiecărei înscrispții se vor indica concluziile organizatorice:

5 Rezultatul principal, „realizarea zilei” ia în calcul concluziile de la compartimentul „Eficiența”. Se va indica doar o singură realizare, cea mai importantă, semnificativă, și compatibilitatea ei cu obiectivele strategice.

6 Pierderile zilei iau în calcul interferențele, precum și valorile negative ale celor cinci indicatori precedenți, mai ales, a celor de productivitate și eficiență. Se recomandă elaborarea a două-trei măsuri de excludere a interferențelor.

La prima vedere, modelul de analiză propus managerilor investigați li s-a părut complicat, acestea considerând că aplicarea lui necesită timp (după evaluările prealabile a managerilor vre-o 30-40 minute pe zi). Aplicat în realitate, modelul a consumat 15-20 minute în primele zile, apoi cheltuielile de timp s-au redus la 7-15 minute.

În continuare vom prezenta modelul Jurnalului de bord (care mai poate fi numit și tabloul de bord) propus spre utilizare managerilor cercetați (tabelul 3).

**Tabelul 3. Modelul Jurnalului (tabloului) de bord pentru analiza-expras a cheltuielilor de timp**

Data										
Ziua săptămânii										
Ora înc.	Ora sfinș.	Durata	Sarcina (activitatea)	Rezultat, efect	Planif.	Neplanif.	Grad motiv.	Coef. utilitate	Delegare	Pierderi
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>Total</b>				$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$
<b>Analiza-expras a zilei de muncă</b>										
Utilitatea			col. 6 – col. 7							
Productivitatea			col. 8							
Eficiența			col. 9							
Delegarea împuternicirilor			Activitățile bifate în coloana 10							
Realizarea zilei										
Pierderi (interferențe)			col. 11, inclusiv analiza pe tipuri de activități							

La completarea jurnalului de bord în coloanele 6-10 celule se vor bifa sau se va indica codul (de la +2 – important, pozitiv, la -2 – neimportant, negativ) în condormitate cu indicatorii sus-menționați.

Din datele obținute din partea a doua a tabelului se vor face totalurile săptămânale, lunare și anuale în scopul analizei eficienței utilizării timpului de muncă și evidențierii interferențelor.

În procesul cercetării efectuate nu s-a făcut posibilă o generalizare a totalurilor tablourilor de bord a managerilor, dat fiind specificul activității fiecăruia, a metodelor de lucru preferate, a ritmurilor de eficiență individuale, a volumului și conținutului diferite ale muncii.

La general, managerii au reunoscut că necesitatea ținerii tabloului de bord îi irita, primele două săptămâni înscrierile au diferit grad de periodicitate, conțin lipsuri de informații etc. La finele unei luni (din momentul când înscrierile capătă un caracter sistematic) de ținere a jurnalului de bord managerii au totalizat rezultatele. Impresia managerilor privind cheltuielile timpului de muncă a fost foarte puternică, deoarece aceștia au descoperit că eficiența este foarte joasă. La fel, fiecare manager a depistat individual multiple interferențe în utilizarea timpului de muncă: pierderi de timp datorită așteptărilor; pregătire insuficientă a sarcinilor, informațiilor; lipsa planificării; pregătire insuficientă a subalternilor, cărora trebuie să li se explice suplimentar sarcinile; lipsa delegării; necesitatea implicării în sarcini simple cotidiene etc. Am atras atenția managerilor că fiecare din ei pot să evidențieze ritmurile de eficiență proprii: care sunt orele de productivitate maximă (pentru a planifica în aceste ore rezolvarea sarcinilor mai complicate), combinarea căror activități le va permite să obțină eficiență maximă etc. Deci, rezultatele cercetărilor ne permit să afirmăm că obiectivul stabilit a fost realizat: managerii chestionați au conștientizat importanța inventarierii și analizei timpului, au deprins unele instrumente de inventariere și analiză, au inventariat și analizat cheltuielile de timp proprii, au evidențiat utilitatea cheltuielilor de timp și au început a „simți” timpul.

În postura de cercetător am reușit să formulăm rezultatele pe care ne permite să le atingem analiza-expres a timpului:

1. Investigarea precisă a normativelor individuale de cheltuieli de timp pentru diverse activități după volum și conținut;
2. Investigarea regimului individual, adică a specificului activității, a ordinii, consecutivității și duratei activităților proprii;
3. Investigarea interferențelor de consum a timpului (a așa-numiților „hoți ai timpului”), precum și a cauzelor care le generează;
4. Investigarea resurselor proprii de timp, a resurselor de timp a subalternilor în scopul perfecționării procesului de delegare;
5. Investigarea precisă a eficienței scopurilor individuale – care scopuri au fost obținute, cât timp a fost alocat, s-au respectat termenii stabiliți etc.;
6. Investigarea caracteristicilor calitative a cheltuielilor de timp – care activități sunt productive, ne stimulează, ne trezesc interes și ne aduc rezultativitate și satisfacție;
7. Investigarea regimului individual de eficiență – care sunt orele de productivitate maximă, în ce ore să planificăm realizarea sarcinilor, cum să ne „construim” ziua (inclusiv, cea de muncă);
8. Elaborarea strategiei individuale de eficiență/competență, formarea „experienței succesului”, a „simțului” timpului.

În concluzie, considerăm că nu există recomandări și strategii universale pentru sporirea eficienței cheltuielilor de timp. Indivizii pot aplica doar un instrumentar comun pentru inventarierea și analiza cheltuielilor de timp, formulându-și strategia proprie de gestiune a timpului.

### **Referințe bibliografice**

1. Whetten D., Cameron K. Developing management skills. Ed. Prentice Hall, 2002.
2. Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. СПб.: Речь, 2006. -371 с.
3. [www.dexonline.ro/definitie/timpul](http://www.dexonline.ro/definitie/timpul) (vizitat 14.09.2012).