Proiectul Leonardo da Vinci RO/03/B/F/PP-175017

Sigla organizației

API varese

MANAGEMENTUL TIMPULUI

Cuprins

Partea preliminară şi introducerea

Capitolul I De la politică/strategie la țintă

Capitolul II Gestionarea timpului ca primă aptitudine managerială

Capitolul III Metoda comportamentală

Capitolul IV O şedința efectivă ca timp

Partea preliminară:

a. Introducere

Managementul timpului înseamnă crearea instrumentelor şi proceselor care permit indivizilor şi organizațiilor să îndeplinească mai mult într-o anumită perioadă de timp.

În timp ce managementul timpului este critic pentru succesul tuturor indivizilor, este extrem de important în mod special pentru angajatori.

Acest lucru se întâmplă deoarece angajatorii se confruntă în general cu foarte multe provocări zilnice şi strâng într-un timp scurt liste masive cu lucruri "De făcut".

b. Terminologia utilizată: Misiune, Viziune, strategie, ținte.

c. Domenii de utilizare:

i. Organizarea companiei

ii. Managementul proiectelor/proceselor "Îmbunătățire continuă" Managementul întreprinderilor mici şi mijlocii

e. Categorii de utilizatori:

i. Acest modul de instruire este adresat angajatorilor, managerilor, supraveghetorilor, persoanelor responsabile cu luarea deciziilor din cadrul organizațiilor, directorilor, specialiştilor în angajare responsabili pentru îmbunătățirea eficienței angajaților, precum şi pentru condițiile de lucru în întreprinderile mici şi mijlocii.

f. Detalii despre organizația care a creat modulul

API Varese, Asociația întreprinderilor mici şi mijlocii situate în zona Varese, a fost constituită în 1947.

API Varese este un organism reprezentativ şi instituțional al cărui scop primar este apărarea intereselor angajatorilor din întreprinderile mici şi mijlocii, precum şi promovarea calificării în zona locală.

API oferă servicii şi consultanță pentru întreprinderile asociate.

Asociația are ca scop protejarea trăsăturilor distinctive şi a intereselor generale ale categoriei IMM-urilor, prin dezvoltarea reprezentării efective la nivel politic şi economic, ca şi în relațiile cu sindicatele şi instituțiile comerciale.

Asociația cuprinde 950 de companii cu aproximativ 19,000 persoane angajate. Companiile înrolate la API Varese aparțin celor mai importante sectoare de producție în care Italia este lider la nivel mondial.

Serviciile oferite în general companiilor asociate se concentrează în principal asupra relațiilor cu sindicatul, probleme economice şi de finanțare, training, asistență pentru comerț şi piețe, inovație, calitate şi certificare, mediu.

Capitolul I – De la politică / strategie la ținte (target)

Definiția țintei (target), conform strategiilor şi politicilor companiei.

Țintele (Targets) provin din Misiune şi din Viziune

Primul pas al "drumului calității" este dezvoltarea viziunii companiei şi declarațiile referitoare la misiune. Cu sugestii de la toți angajații, aceste două declarații sunt utilizate ca ghiduri pentru restul drumului către calitate.

Este important să se lege calitatea de viziunea globală a companiei, astfel încât fiecare departament sau zonă a companiei să realizeze cât de importantă este calitatea pentru companie.

Viziune

O declarație legată de viziune evidențiază ceea ce vrea să fie compania. Se concentrează asupra zilei de mâine; este inspirator; oferă criterii clare pentru luarea deciziilor; şi este atemporal.

Misiunea

O declarație privitoare la misiune evidențiază ceea ce este compania în prezent. Se concentrează asupra zilei de astăzi; identifică clientul (clienții); identifică procesul (ele) critic (e); şi indică nivelul de performanță.

S-a spus că o viziune este ceva care trebuie urmat, în timp ce o misiune este ceva care trebuie îndeplinit.

Politici – Strategii

Mult prea des, firmele administrează un buget mai degrabă decât un plan strategic.

Resursele sunt limitate (timp şi bani); de aceea, este imperativ să se identifice *obiectivele strategice ale firmei*, măsura succesului, inițiativele, misiunile şi datele corespunzătoare.

Oamenii trebuie să fie responsabili, în special în conducerea firmei.

Propunem să se utilizeze planuri de joc de 90 de zile pentru tot personalul, inclusiv pentru parteneri.

Acest lucru asigură alinierea cu obiectivele strategice, şi, de asemenea, cu responsabilitatea.

Majoritatea firmelor petrec prea mult timp încercând să ajungă la un consens referitor la o viziune, o declarație referitoare la misiune şi alte valori primordiale. Acestea sunt importante, însă obiectivele strategice şi inițiativele strategice asociate sunt cu mult mai importante.

Trebuie să puteți să vă comunicați planul cu uşurință oricărei persoane din firmă şi clienților.

Politici şi Proceduri

Standardele se pot aplica în mai multe zone ale firmei, de la lucrurile simple, cum ar fi alegerea software-ului, până la problemele mai importante, cum ar fi reținerea registrelor şi distrugerea documentelor.

Aceste politici şi proceduri trebuie să fie scrise, iar instruirea trebuie oferită şi consolidată. Consolidarea este responsabilitatea conducerii firmei.

Adeseori, firmele implementează soluții într-un întreg departament, mai degrabă decât soluții integrate pentru companie.

Stabilirea celor mai bune practici şi apoi implementarea acestora este responsabilitatea partenerului din conducere. În timp ce implementarea poate fi delegată, aceasta necesită implicarea în organizații paritare şi rețele cu firme paritare pentru a avea cunoştințele necesare pentru luarea unor decizii optime.

Grupurile de muncă pot juca un rol major în standardele, politicile şi procedurile de dezvoltare. De asemenea, dezvoltă viitori lideri şi creează consensuri în timpul proceselor.

Capitolul II – Gestionarea timpului ca primă capacitate managerială

Definirea priorităților/ magnitudinea targeturilor

Priorități: Ceea ce este cel mai important şi semnificativ în viața dumneavoastră actuală (activități, valori, credințe, stil de viață, principii, standarde, hobby-uri, integritate, etc.) pe care nu sunteți dispus să le compromiteți sau să le sacrificați pentru a ajunge undeva (la un obiectiv).

Obiective: O speranță, o posibilitate, un rezultat sau o experiență viitoare anticipată, către care se tinde prin crearea, îndeplinirea sau fructificarea a ceea ce nu s-a realizat încă în prezent.

Identificarea restricțiilor

Dacă vă confruntați cu rezistență în timp ce încercați să atingeți anumite obiective sau să duceți la îndeplinire anumite sarcini, există şansa să fie un lucru pe care nu vreți să-l faceți, un obiectiv vechi care nu vă mai poate fi de folos (ceva ce ar fi trebuit) sau pe care îl realizați din agenda unei alte persoane (iarăşi ceva ce ar fi trebuit)! Linia de la Acesta este rezultatul net, aceste obiective nu vă suportă prioritățile şi veți continua să vă simțiți "pe dinafară" în încercarea de a atinge aceste obiective neadaptate.

Aveți grijă să vă adaptați obiectivele la prioritățile pe care le aveți.

Altfel, vă veți simți limitat sau lipsit de putere să faceți schimbări, permițând situațiilor, împrejurărilor sau altor persoane să aibă influență sau control asupra dumneavoastră.

Descoperiți ceea ce vreți cu adevărat, punând obiectivele alături de priorități în viața dumneavoastră, mai degrabă decât ceea ce "ar trebui să fie."

Ideea este că "obiectivele bazate pe ce ar trebui" nu se împacă cu prioritățile pe care le aveți sau cu viziunea personală. Aşadar, dacă nu sunteți sigur dacă obiectivul, activitatea sau sarcina se clasifică ca ceva ce ar trebui, examinați-vă puțin stilul de viață, valorile şi prioritățile şi observați dacă toate acestea sunt în concordanță. Dacă obiectivul nu le suportă, este bazat pe "ar trebui."

Avantajul acestei distincții:

La sfârşitul zilei, obiectivele dumneavoastră trebuie adaptate la prioritățile pe care le aveți.

Onorați-vă prioritățile existente în viața dumneavoastră făcându-le cu neputință de negociat.

Înainte de a vă planifica obiectivele, stabiliți-vă prioritățile pe care nu sunteți dispuşi să le sacrificați.

Astfel, puteți să identificați activitățile în care trebuie să vă angajați şi lucrurile la care sunteți dispuşi să renunțați în prezent (poate chiar un sacrificiu conştient, pe termen scurt, al anumitor priorități) pentru a îndeplini mâine un vis şi mai mare.

Atunci când obiectivele sunt în concordanță şi în echilibru cu prioritățile existente, cu puterea naturală şi cu talentele, vă veți menține integritatea, vă veți simți mai calm şi veți cunoaşte o linişte sufletească şi o realizare mai mare atunci când vă urmați calea de a atinge obiective mai mari şi mai pline de semnificație, rezultate cu durată mai mare.

După ce v-ați orientat viața în jurul priorităților pe care le aveți, veți avea mai puține obiective pe care să vă simțiți obligat să le atingeți sau de care să fiți condus (consumat). Dacă vă proiectați viața şi cariera în jurul a ceea ce este cel mai important în fiecare zi, veți evita să deveniți legat să constrâns să creați ceva 'mai bun' într-un punct viitor de timp, ceea ce vă poate îndepărta de calitatea vieții dumneavoastră curente.

Capitolul III – Metoda comportamentală

Importanța delegării, ca instrument pentru procesele eficacitate şi eficiență.

Delegarea este una dintre cele mai importante capacități de management. Aceste reguli şi tehnici logice vă vor ajuta să o faceți în mod corespunzător.

O bună delegare vă economiseşte timp, vă dezvoltă personalul, pregăteşte un succesor şi oferă motivații.

O delegare slabă vă va cauza frustrare, va elimina motivațiile şi va crea confuzie în ceilalți şi duce la eşuarea îndeplinirii sarcinii sau scopului însuşi.

Astfel, merită să fie îmbunătățită capacitatea managerială. Iată paşii simplii pe care trebuie să-i urmați dacă doriți să obțineți un drept de delegare, cu diferitele niveluri de libertate a delegării pe care le puteți oferi.

Aceste ghid de capacități de delegare tratează principiile şi procesul delegării generale, aplicabil atât în cazul indivizilor cât şi în cazul echipelor sau în cazul unor grupuri special formate de oameni pentru proiecte individuale (inclusiv 'echipe virtuale').

Nivelurile delegării

Delegarea nu înseamnă doar să spui cuiva ce trebuie să facă.

Există o gamă largă de modalități de diversificare a libertății pe care o puteți oferi celorlalte persoane.

Cu cât ceilalți sunt mai experimentați şi mai demni de încredere, cu atât mai mare libertate li se poate da.

Cu cât sarcina este mai critică, cu atât mai prevăzător trebuie să fiți în privința extinderii libertății, în special dacă slujba sau reputația dumneavoastră depind de obținerea unui bun rezultat.

Aveți grijă să alegeți stilul cel mai potrivit pentru fiecare situație. Pentru fiecare exemplu, declarațiile sunt simplificate de dragul clarității; în realitate, trebuie să alegeți un stil mai puțin abrupt al limbii, în funcție de persoană şi de relații. Este necesar să includeți în solicitări cel puțin un "Vă rog" şi un "Mulțumesc".

De asemenea, este important să întrebați pe cealaltă persoană ce nivel de autoritate i-ar plăcea să primească.

De ce să faci presupuneri, când poți să întrebi care este părerea celuilalt? Nu este neapărată nevoie să fiți de acord, însă trebuie, cu siguranță să iei în considerare opinia altuia. Anumiți oameni sunt siguri pe sine; alții mai puțin.

Depinde de dumneavoastră să fiți de acord cu ei în privința nivelului celui mai potrivit, astfel încât lucrul să fie făcut în mod eficient şi cu o minimă implicare din partea dumneavoastră.

Implicarea celorlalți în convenirea asupra nivelului de libertate acordată pentru orice anumită responsabilitate este o parte esențială a contractului pe care îl încheiați cu aceştia.

Capitolul IV O şedință efectivă ca timp

Obiectivul întâlnirii stabileşte modul cel mai eficient de a conduce o şedință.

Putem menționa trei categorii de şedințe:

Rezolvarea problemei: Obiectivul unei şedințe pentru rezolvarea unei probleme este discutarea unei probleme sau a unui conflict şi stabilirea modului de rezolvare a acestuia.

Participanții trebuie informați înainte asupra problemei, astfel încât la şedință să fie necesară doar o scurtă analiză, iar majoritatea timpului poate fi petrecută încercând să se stabilească o soluționare a problemei.

Participanții trebuie să părăsească şedința după ce au înțeles clar care sunt următoarele etape şi cine trebuie să le parcurgă.

Şedința de Brainstorming: Obiectivul unei şedințe de brainstorming este să se ajungă la idei noi în privința unui subiect specific.

Participanților trebuie să li se comunice obiectivul şi rolul pe care trebuie să-l aibă înainte de şedință.

Materialele de fond, dacă sunt disponibile, trebuie distribuite înainte.

Tonul şedinței trebuie să fie uşor şi neoficial.

Este recomandat un facilitator.

Şedința informațională: Obiectivul unei şedințe informaționale este să ofere sau să primească informații în legătură cu o idee specifică sau o problemă importantă. Atunci când se programează o şedință informațională, prima întrebare care este pusă este “este necesară şedința?” Ori s-ar putea utiliza o altă formă de comunicare în locul acesteia, cum ar fi email, memo, sau un voice-mail? Dacă şedința este necesară, asigurați-vă că participanții înțeleg clar obiectivul şi li se pune o agendă la dispoziție.

Durata şedințelor

Aveți grijă să nu cădeți în capcana ca şedințele să trebuiască să fie de o oră (sau o oră şi jumătate) şi să dureze pentru intervale de 30 sau 60 minute.

Programați o şedință de 20 sau 40 de minute, dacă aceasta este perioada de timp necesară pentru a acoperi problema.

Alegeți ora de începere astfel încât să se reducă perioada de timp petrecută în aşteptarea sosirii participanților.

Încheierea Şedinței

Încheiați la timp. Înainte de sfârşitul şedinței, toate deciziile şi sarcinile alocate trebuie analizate şi înregistrate, inclusiv numele şi termenele pentru orice elemente ale acțiunii.

Planificați încheierea şedinței cu cinci până la zece minute înainte de timpul alocat în agendă.

Aceasta permite alocarea unui timp pentru întrebări şi discuții şi îi eliberează pe participanți la timp.

Amintiți-vă să mulțumiți fiecărei persoane pentru participare şi încurajați-i să vă contacteze dacă au întrebări sau comentarii suplimentare.

După şedință

Ce se întâmplă după şedință este adesea mai important decât ceea ce se întâmplă în timpul şedinței.

Amintiți-vă să trimiteți informațiile corespunzătoare. Acest lucru va aminti participanților cine este responsabil pentru ce şi pentru când.

Şedințele cele mai eficiente sunt organizate în jurul acțiunii propriu zise.

Maximizați numărul afacerilor care au loc, minimizați socializarea.

Socializarea la şedințe este importantă, însă nu trebuie să domine agenda.

Evitați negativitatea şi politica. În timp ce acestea sunt prezente în toate organizațiile, o şedință eficientă se concentrează asupra a ceea ce poate fi făcut şi nu asupra a ceea ce nu poate fi făcut.