

UNITAT 3

PLANIFICACIÓ D'OBJECTIUS I OPTIMITZACIÓ DEL TEMPS

CONTINGUTS

Treballar sobre objectius
Tipus d'objectius
Objectius generals
Objectius estratègics
Formular objectius estratègics
Planificar tasques personals. L'anàlisi ABC . Prioritats ABC
Límits temporals
Consells per a la planificació
Corba de l'eficàcia
Organització a l'àrea de treball

MÒDUL 3. PLANIFICACIÓ D'OBJECTIUS I OPTIMITZACIÓ DEL TEMPS

"Qui no sembra no recull"

(Refrany)

Com millor distribuïm (planifiquem) el temps, millor podrem aprofitar-lo per assolir els nostres objectius personals i professionals. *Planificar* vol dir preparar-se per fer realitat els objectius. Quan planificam la nostra feina, fem el millor que podem fer, ja que:

Planificació significa 'guanyar temps'

L'experiència ens ensenya que com més temps s'inverteix a planificar menys temps es malgasta a dur a terme els objectius marcats, i s'estalvia temps al final. La persona que dedica 8 minuts de preparació de la seva feina diària i ho fa d'una manera conseqüent, pot guanyar a diari una hora de temps per a allò que és essencial.

Quins avantatges ens comporta la planificació del nostre temps?

- Assolir els objectius personals i professionals d'una manera més bona i més ràpida.
- Estalviar i guanyar temps per a les tasques i els objectius realment importants (tasques de direcció, col·laboradors, creativitat, família, temps lliure, etc.).
- Tenir una visió panoràmica sobre tots els projectes, les tasques i activitats.
- Menys agitació i estrès, més previsió en el transcurs del dia.

El principi més important de la planificació és l'escriptura:

- Els plans de temps que només es tenen "al cap" perden panoràmica ("desapareixen de la vista i del cap") i es deixen de banda amb més facilitat.
- Els plans de treball escrits signifiquen una descàrrega de feina per a la memòria.
- Un pla fixat per escrit té l'efecte psicològic d'una automotivació per a la feina. Les nostres activitats per dominar i vèncer les tasques diàries seran més orientades cap a l'objectiu marcat i tendiran a la consecució precisa d'aquestes.
- Això farà que ens distraguem menys (concentració), i solucionarem abans les tasques proposades que sense una directriu fixa com la que representa un dietari, una agenda, un calendari, etc.
- Si controlam els resultats del dia no oblidam el que encara ens queda per resoldre (passar-ho a un altre dia).
- A part d'això, podem incrementar els nostres èxits, ja que amb la planificació diària podem calcular millor el temps perdut i, per exemple, planificar d'una manera més realista el temps per a imprevists.
- Els dietaris escrits representen automàticament una documentació sobre la feina feta per nosaltres i pot servir-nos en determinats casos com a demostració i protocol de les nostres activitats o no activitats.

3.1. Treballar sobre objectius

Quan una persona intenta millorar la gestió del seu temps, generalment ho fa pensant en desitjos i necessitats poc definits. Això, malgrat que és un pas important, no és una eina útil de feina.

Una de les primeres coses que s'ha de fer en gestió del temps és aprendre a pensar sobre objectius. Pensar sobre objectius vol dir tant formular les necessitats, les funcions i els desitjos, com fites concretes, com també enfocar les accions a la consecució de l'objectiu per mitjà de l'establiment d'objectius parcials.

Establir objectius és un exercici de planificació necessari, perquè ofereix els avantatges següents:

- Permet seleccionar els mitjans adequats sobre el problema de gestió de temps detectat.
- Actua com un element motivador, ja que la definició de qualsevol meta suposa un repte que mou a l'acció i incrementa la constància i intensitat de l'esforç que se li dedica.
- Permet valorar els resultats obtinguts i la idoneïtat dels mitjans o les accions dutes a terme.

3.2. Tipus d'objectius

Es poden establir moltes classificacions de tipus d'objectius, en funció dels criteris de classificació que s'estableixin.

Si es classifiquen els objectius en funció del seu grau de definició des del més abstracte al més concret i útil per a la feina diària, els tipus que s'obtenen són aquests tres:

- Objectius generals o d'orientació: responen a una ambició o motivació personal i marquen o orienten sobre els objectius estratègics.
- Objectius estratègics o fites: suposen l'establiment d'una fita ben definida per la qual s'estableixen determinats indicadors de resultat i un període de temps durant el qual s'han de mesurar, controlar i regular els processos en l'ús que es fa del temps.
- Objectius parcials o submetes: són els que es refereixen a accions concretes.

3.3. Objectius generals

La definició d'objectius generals —també anomenats *d'orientació*— serveix per establir les àrees en les quals, per l'interès que tenen per a la persona o amb vista al seu desenvolupament professional, es fixaran objectius estratègics per a la gestió del temps.

Hi ha dos tipus d'objectius generals:

- Personals: estan relacionats amb valors com el prestigi, la riquesa, la independència, la salut o les relacions socials.
- Professionals: estan relacionats amb l'adquisició de noves competències professionals, el desenvolupament de certes facetes professionals, la millora del rendiment en alguna àrea específica o el reconeixement professional.

S'ha de definir la importància de cadascun dels objectius generals per establir prioritats a l'hora de determinar la seqüència d'objectius estratègics que s'ha d'assolir.

S'ha de donar prioritats, per tant, als objectius estratègics tenint en compte els aspectes següents:

- S'han de treballar els objectius estratègics que responen als objectius generals més importants.
- S'ha de tenir en compte la sobrecàrrega de feina i l'estrès que pot anar associat a la consecució de cada objectiu estratègic.
- És una bona pràctica començar amb objectius de menys rellevància i treballar després amb altres objectius més complexos o importants.

3.4. Objectius estratègics

Els objectius estratègics han de tenir determinades característiques per ser útils en la gestió del temps:

- **Complets:** han d'incloure tots els aspectes necessaris per ser formulats correctament.
- **Concrets:** han d'establir línies precises que redueixin la possibilitat de lliures interpretacions.
- **Mesurables:** serà necessari poder definir el punt de partida i controlar l'avanç cap al resultat per mitjà d'indicadors objectius.
- **Realitzables:** els resultats definits han de ser realistes o assolibles per mitjà dels objectius parcials que s'estableixin.
- **Motivadors:** inciten a l'acció i alhora permeten obtenir satisfacció en l'avanç a curt i mitjà termini.
- **Definitius:** si un objecte està ben definit serà un referent vàlid per contrastar els resultats obtinguts amb els esperats i analitzar-ne les desviacions.

3.5. Formular objectius estratègics

Per tal que un objectiu estratègic de millora de gestió del temps estigui complet i correctament definit ha de tenir en compte els aspectes següents:

1. Disposar d'una estimació realista dels resultats. Això vol dir establir un indicador de resultat de temps: quant temps es destinarà a unes tasques i quant s'estalviarà en altres.
2. Marcar indicacions temporals concretes. Suposa definir de quin termini es disposa per assolir el resultat desitjat.
3. Establir objectius parcials. S'ha de fer seguint aquest esquema: introduir les eines necessàries per a la gestió del temps.
 - Planificar les activitats diàriament coordinant les agendes de totes les persones de l'equip.
 - Millorar l'organització en el lloc de feina.
 - Fer un ús adequat dels recursos i de la informació necessària.
 - Establir controls per reduir el temps invertit en l'atenció de telefonades urgents i importants.

4. Establir indicadors rellevants per a l'objectiu de millora de la gestió del temps. Això suposa:
 - Enregistrar els retards respecte del calendari previst.
 - Valorar la qualitat de la feina feta per un o diversos supervisors establerts.
 - Preveure les despeses en millores de recursos i introducció d'eines.
 - Coordinar els objectius personals amb els de la resta de l'organització o entorn en el qual es desenvolupa l'activitat.

Recordem que s'han d'establir controls i filtres per evitar les interrupcions poc importants no urgents.

3.6. Planificar tasques personals

La planificació global d'una activitat implica fer-ne la planificació temporal. Aquest és l'instrument que permetrà establir quan cal començar una activitat i quant temps serà necessari per dur-la a terme.

A l'hora de planificar el temps, pot ser útil seguir un esquema d'actuació que indiqui els passos més importants que s'han de fer. Els passos fonamentals són:

1. Establir fites i elaborar una llista de totes les activitats que s'han de dur a terme.
2. Calcular el temps necessari per a cada activitat.
3. Reservar temps per a imprevists.
4. Determinar la importància de cada activitat, establir prioritats, i avaluar el temps requerit i el temps disponible.

Un procediment útil en aquest sentit és l'anàlisi ABC:

- Tasques A. Tasques més importants i productives, que s'han de fer de manera immediata.
 - Tasques B. Tasques d'importància mitjana, que es poden delegar.
 - Tasques C. Tasques menys importants, generalment treballs rutinaris o la urgència dels quals en el temps és menor.
5. Emprar un instrument de planificació, com l'agenda.
 6. Emprar sistemes de control per avaluar la trajectòria de la feina, sobretot en planificacions a mitjà i llarg termini.

L'anàlisi ABC

Una anàlisi del valor de la utilització del temps mostra que el temps dedicat a la realització de les tasques molt importants (A), importants (B) i menys importants (C) no es correspon necessàriament amb el valor que aquestes tasques representen per al compliment d'una determinada funció (cap de personal, per exemple).

Sovint passam la major part del temps ocupats amb problemes secundaris (C) i ens en queda poc, generalment massa poc, per a les tasques d'importància vital (A). La clau per a una distribució exitosa del temps radica únicament a establir una clara prioritat de les activitats planificades, i classificar-les en A-B-C segons la seva importància:

Prioritats ABC:

- **Les tasques A** són les feines més importants d'un treballador. Únicament les pot dur a terme la persona en qüestió, tota sola o en col·laboració amb un equip responsable (no delegables), i són del màxim valor per al compliment de la funció encomanada.
- **Les tasques B** són, per norma general, tasques importants i també delegables.
- **Les tasques C** són les de menys valor per complir una funció, si bé són les que consumeixen la major part del temps que dedicam al nostre treball (feines rutinàries, paperassa, lectures, telèfon, actes, correspondència, altres feines administratives, etc.).

Naturalment, una anàlisi ABC no significa preocupar-se només de les tasques A i renunciar totalment o absolutament a les C, sinó més aviat ordenar-les totes en una relació equilibrada segons la seva importància, i establir les prioritats d'aquestes activitats.

La millor manera que funcioni bé en la pràctica l'anàlisi ABC és si nosaltres:

- Planificam només una o dues tasques A per dia (3 hores aprox.).
- Preveiem dues o tres tasques B més(1 hora aprox.).
- Reservam la resta del temps per a tasques C (45 minuts aprox.).

D'aquesta manera, dirigim d'una manera activa el curs de la nostra feina, ens concentram sempre en les coses essencials i evitarem conflictes i estrès innecessari. Molts *managers* prefereixen, si més no, fer les coses de debò (orientació envers l'activitat) que fer les veritables coses (orientació envers l'objectiu).

Si així aconseguim els nostres objectius del dia i malgrat les interferències i els imprevists encara disposam de temps, podrem decidir com i en qui volem emprar-lo.

3.7. Límits temporals

Per elaborar la planificació temporal és necessari establir els límits temporals de les tasques que es duen a terme. Els plans es poden distingir segons la seva durada en diversos tipus.

TIPUS DE PLA	PERÍODE
A llarg termini	Superior a 3 anys
A mitjà termini	D'1 a 3 anys
A curt termini	De 3 mesos a 1 any
Mensuals i setmanals	Entre 1 any i 1 dia
Diaris	Una jornada

Recordem que, per planificar a llarg termini, convé fer un quadre en el qual s'emmarquin els objectius i es descriguin les activitats, i assenyalar el temps estimat de realització, la seva prioritat, les persones responsables i la data d'acabament d'aquestes.

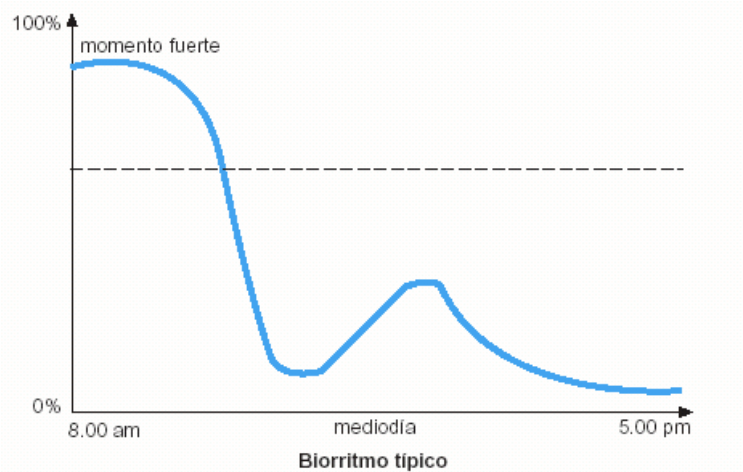
3.8. Consells per a la planificació

Per planificar de manera efectiva i amb garanties d'èxit, convé tenir en compte els consells següents:

1. No ser rígids a l'hora d'establir possibilitats i terminis.
2. Elaborar un calendari adequat al límit temporal de la planificació: mesos per als plans anuals, hores per als plans diaris.
3. Fer una planificació realista.
4. Diferenciar entre important i urgent.
5. Distingir entre actuar de manera eficient i eficaç.
6. Reservar espais per a imprevists.
7. Establir prioritats. Separar les tasques A-B-C i escriure-les.
8. Atendre a les capacitats personals.
9. Fixar terminis i dates límit.
10. Planificar les activitats rutinàries.
11. Planificar per escrit, i emprar instruments de planificació com agendes, pissarres, llistes de control, etc.
12. Per planificar a curt termini només cal fer una llista de les activitats diàries i el seu temps estimat de realització, i marcar-ho tot en una agenda.

3.9. Corba de l'eficàcia

Una vegada s'ha analitzat com fluctua durant el dia la nostra capacitat operativa, hem de fer una planificació d'activitats en funció de la seva dificultat i del moment en què ens trobam.



Per fer-ho, hem de:

1. Programar les activitats que requereixen més nivell de concentració en els moments alts d'activitat. El bioritme típic mostra aquests moments durant el matí, per la qual cosa planificarem en aquest moment les activitats i gestions més importants.
2. Preveure pauses de treball que tenen a veure amb les nostres fases de recuperació.
3. Programar activitats de tipus rutinari, com ara llegir el correu o telefonar per als moments més baixos de capacitat operativa.

" Al que madruga, Dios le ayuda "

(Refrany)

El rendiment de tota persona està subjecte a certes oscil·lacions durant el dia, que apareixeran segons el ritme natural, tal com es mostra a la gràfica que s'ha presentat abans.

Hi ha gran quantitat de variacions individuals, influïdes pels hàbits alimentaris i altres característiques personals. Si més no, fonamentalment podem assegurar el següent:

- El nivell més alt de rendiment s'assoleix al matí. Aquest nivell no es tornarà a assolir més durant el dia.
- L'horabaixa (després de dinar) apareix el conegut cansament de mitjan horabaixa, que se sol combatre amb el consum de cafè carregat, la qual cosa només aconseguirà allargar aquest estat.
- Després d'una nova pujada mitjana a darrera hora de la tarda, la corba de rendiment cau de manera continuada, i assoleix el punt més baix unes hores després de mitjanit.

Cadascú ha de viure amb aquests moments de cansament de la seva capacitat de rendiment. És important que coneguem quin és el nostre ritme diari, per tal que puguem plantejar la solució de les tasques més complicades i difícils (obligacions tipus A) al matí, durant el nostre període de màxim rendiment. Durant el nostre conegut període de rendiment mínim (l'horabaixa) no hauríem de treballar en contra del nostre ritme biològic sinó intentar distreure'ns i dedicar aquesta fase als contactes socials i les ocupacions rutinàries (obligacions tipus C). Durant l'alça de la corba de rendiment a les darreres hores de l'horabaixa ens podem dedicar novament a activitats importants (obligacions del tipus B).

Si durant el dia, a partir de la corba de rendiment, empram les lleis naturals del nostre organisme, incrementarà de manera important la nostra productivitat, sense prendre grans mesures o fer grans variacions. La realització d'una tasca complicada i difícil, que necessita molta concentració, és molt més fàcil al matí que durant el període de rendiment mínim, ja que hem d'esforçar-nos dues i fins a tres vegades més.

Sens dubte, treballar durant un llarg termini de temps i intensament és contraproductiu — com diu la Llei de Carlson—, ja que disminueix la concentració i la capacitat de rendiment, i es produeixen errors. Fem pauses, i no les considerem una pèrdua de temps, sinó una recàrrega d'energia.

Investigacions mèdiques sobre aquest tema donaren com a resultat que el millor valor de recuperació es troba després d'una hora de feina. La pausa només hauria de durar 10 minuts, ja que l'efecte òptim s'aconsegueix durant els 10 primers minuts i després apareix una tendència a la disminució.

- Per tant, hauríem d'incloure pauses regulars però curtes en el nostre pla del dia.
- L'efecte regenerador de la pausa es pot incrementar considerablement si ens preocupam de moure'ns i respirar aire fresc.

a. Rebutjar peticions

Hi ha una sèrie d'habilitats de comunicació que fan més fàcil la tasca de rebutjar una petició. Totes es basen a crear una atmosfera positiva en la qual puguem transmetre el missatge de rebuig a l'altra persona.

1. En què consisteix dir “no”?

- A defensar el dret de rebutjar una petició.
- No dir “sí”, quan es vol dir “no”.

2. Què s'aconsegueix dient “no”?

- Respectar el nostre pla de treball.
- No crear falses expectatives a altres persones.

3. Com es posa en pràctica?

- Escoltant: és important mostrar interès i comprensió pel que diu l'altra persona, sense interrompre-la.
- Dient “no” sense excusar-nos, malgrat que es pot donar una breu justificació per evitar incomprensió de l'altra persona.
- Emprant la primera persona: “jo crec”.
- Dient “no” amb entonació normal de veu, de manera amable i sense ànim agressiu.
- Somriure quan es digui “no”.
- Si és necessari, insistir en la postura de rebuig de manera clara i persistent, sense entrar en discussions.
- Intentar oferir una alternativa. Es poden emprar fórmules del tipus: “em sap greu, ara no puc ocupar-me d'això; pots venir més tard?”

Recorda que una postura assertiva a l'hora de rebutjar una petició, dient “no”, pot permetre'ns seguir amb el nostre esquema de treball i, per tant, optimitzar el nostre temps de manera adequada.

3.11. Organització a l'àrea de treball

Per reorganitzar la taula de feina i millorar el nivell de concentració és necessari mantenir com més lliure millor l'escriptori per dedicar-se a un sol assumpte. Per això, cal classificar i col·locar els documents, per exemple, segons l'ordre d'actuació: assumptes que s'han de resoldre immediatament, en els pròxims dies, en les pròximes setmanes, etc.

També és molt útil organitzar un sistema d'expedients amb diferents categories per agrupar temes comuns, emprant un sistema de símbols o colors adequat.

Altres tècniques d'interès són:

1. Acabar unes tasques abans d'iniciar-ne unes de noves.
2. Col·locar cada cosa al seu lloc una vegada que es deixi de fer servir.
3. Eliminar destorbs i objectes poc útils.
4. Tenir a mà allò que es fa servir amb freqüència.
5. Manejar l'excés de papers. Per fer-ho, és útil:
 - Llegir els documents, si és possible, una sola vegada.
 - Contestar el correu tot junt, com més aviat millor.
 - Traslladar el document a la persona implicada en breu.
 - Rebutjar ràpidament els documents que no siguin rellevants.
 - Filtrar la feina prèviament, si és possible, i, per exemple, delegar-la en una secretària o un secretari.

