

Quante volte  
pensando di  
«non avere abbastanza tempo»  
ci lasciamo fagocitare dalle mille  
urgenze di ogni giorno

...senza dedicare sufficienti  
energie al vero obiettivo  
della nostra azienda ?!



# LA GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO

## PER GESTIRE IL CAMBIAMENTO

*Intervento dottoressa Emanuela Montanari*

# **Quali sono gli obiettivi di questo incontro?**

- analizzare in maniera critica la gestione del proprio tempo di lavoro e personale;
- capire come viene usato il proprio tempo, se in modo efficace ed efficiente o no; se in maniera soddisfacente o no;
- comprendere le cattive abitudini da superare e i nuovi comportamenti da adottare;
- identificare sistemi e tecniche per migliorare nella gestione del tempo
- innovare per essere più competitivi

IL TEMPO E' UN CAPITALE,  
MA NON UNA RENDITA  
RINNOVABILE

IL TEMPO E' UNA RISORSA UNICA

OGNUNO E' RESPONSABILE  
DEL PROPRIO CAPITALE

# Il contesto in cui opera l'azienda è caratterizzato da:

- **ipervelocità** : creare prodotti e servizi rispondere a esigenze dei clienti
- **complessità** : molte e nuove variabili entrano in gioco
- **Incertezza** : difficoltà a pianificare
- **fare più cose con meno risorse**

# Produttività aziendale: efficacia ed efficienza

*“Chi fa molto lavoro è efficiente.  
Ma se trascura l'essenziale non è efficace  
perché fa soltanto un mucchio di cose.”*

Peter Drucker

Fare tante cose è diverso dall'essere produttivi

Siamo produttivi quando riusciamo a:

1. operare in maniera efficace;
2. operare con le risorse che abbiamo a disposizione

**L'efficienza** è il rapporto tra risultati e costi (denaro, tempo impiegato, energie fisiche e mentali, rinunce)

**L'efficacia** è fare le cose giuste, (rispetto agli obiettivi che dobbiamo raggiungere) e farle bene

# Matrice di Drucker



# La gestione del tempo **NON** è:

1. un comportamento che consiste nello spingere continuamente se stessi e gli altri al limite delle proprie possibilità
2. un approccio aggressivo alla vita
3. un'efficienza disumana
4. una gestione rigida ed ottusa

# Cattive abitudini, virus e alibi

- “*Non ho tempo per niente*”
- “*Il mio lavoro è particolare*”
- “*Non sono padrone del mio tempo*”

Prima di tutto è necessario analizzare le proprie ABITUDINI di gestione del tempo e cioè i **comportamenti acquisiti**.

✓ BUONE ABITUDINI POSSONO SOSTITUIRE  
CATTIVE ABITUDINI

# Per **cambiare comportamenti radicati** è necessario:

- Modificare il proprio modo di pensare
- Volere davvero cambiare
- Comprendere l'importanza del cambiamento
- Adottare e sperimentare nuovi comportamenti
- Credere davvero di poterci riuscire
- Perseverare

Il fattore tempo è cruciale: siamo nell'economia della velocità  
dove non agire e non cambiare significa decidere di non  
muoversi

Oggi nella competizione mondiale non vince il più grande sul  
più piccolo, ma il più veloce sul più lento

# Come si possono sostituire abitudini negative con abitudini “auto-rafforzanti”?

Attraverso 6 passaggi:

1. Identificare le abitudini che si vogliono modificare
2. Definire chiaramente i comportamenti che si vogliono adottare
3. Intraprendere un nuovo percorso, con molta determinazione
4. Insistere sull'applicazione della nuova abitudine
5. Resistere alla tentazione di tornare sulla vecchia strada
6. Coinvolgere anche gli altri nel cambiamento

# PIANO DI SVILUPPO

## Comportamenti da sviluppare

1.....

2.....

3.....

4.....

Data:

Compilate lo schema: date un nome a ciascuna delle competenze o capacità che volete esercitare (due, tre, massimo quattro, per contenere il vostro piano in dimensioni praticabili) e scrivetelo sul foglio.

I COMPORTAMENTI CHE  
PRODUCONO EFFETTI POSITIVI  
TENDONO AD ESSERE APPRESI E  
RIPETUTI.

MOTIVAZIONE +  
ATTEGGIAMENTO POSITIVO +  
TECNICHE CORRETTE =

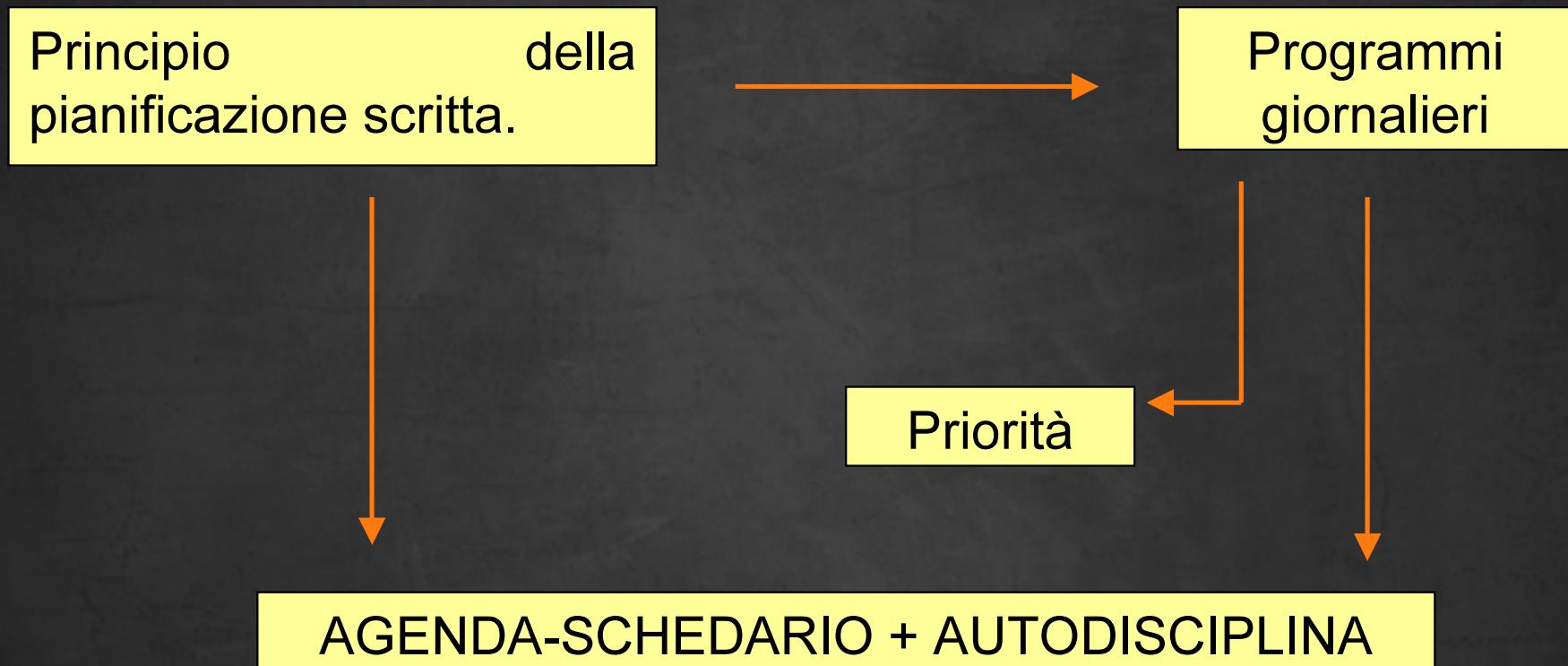
---

BUONA GESTIONE DEL TEMPO

# La gestione corretta del tempo è:

- aumento dell'efficienza e dell'efficacia del proprio operato;
- miglioramento della qualità del lavoro
- aumento della produttività sia a livello lavorativo che personale;
- maggiori soddisfazioni lavorative;
- più spazio da dedicare a progetti e a soluzioni a lungo termine
- aumento della creatività.
- riduzione dello stress;
- aumento del tempo libero;

# TIME MANAGEMENT



SUCCESSO

# PIANIFICARE IL LAVORO

LAVORARE PER OBIETTIVI serve per :

- dare una direzione al proprio lavoro
- chiarire le proprie aspettative
- innalzare il livello delle prestazioni
- migliorare efficacia ed efficienza
- misurare e valutare

Gli obiettivi servono a concentrare le energie per fare quello che è veramente importante.

Ciò che conta non è tanto COSA SI FA, ma A CHE SCOPO lo si fa.

Porsi degli obiettivi è indispensabile se si vuole organizzare bene il tempo e la propria attività

# **PER ESSERE DAVVERO UTILI GLI OBIETTIVI DEVONO ESSERE**

**S**pecifici  
**M**isurabili  
**A**ttuabili  
**R**ealistici  
**T**empificati  
..... e scritti

Gli obiettivi “aperti” non solo sono troppo vaghi, ma la loro difficile realizzazione rischia di innescare un senso di frustrazione se non di vera impotenza.

## STABILIRE LE PRIORITA'

- Non è importante ciò che facciamo, ma ciò che otteniamo
- Si devono stabilire delle priorità in funzione dei risultati che si ricercano e non in base alle attività che si svolgono

# PRIORITA'

- ✓ priorità di tempo;
- ✓ priorità di importanza;
- ✓ priorità di tempo e di  
importanza.

# MATRICE DI EISENHOWER

MOLTO

URGENTE

POCO

M.U.

P.I

**delegare**

M.U.

M.I.

**fare subito**

P.U

P.I.

**archiviare**

P.U.

M.I.

**pianificare**

POCO

IMPORTANTE

MOLTO

- **Quadrante attività importanti e urgenti = MASSIMA PRIORITA'**  
Niente deve ostacolare e interrompere
- **Quadrante attività importanti e non urgenti** = il più decisivo per la pianificazione. Riguarda attività strategiche importanti per i nostri obiettivi che tendiamo a rinviare.
- **Quadrante attività non importanti e urgenti** = richiedono capacità di negoziare e di delegare
- **Quadrante attività non importanti e non urgenti** = spesso sono attività superflue, perdite di tempo

**Le cose importanti** sono quelle che contribuiscono alla realizzazione dei nostri obiettivi.

Esse hanno carattere strategico e di lungo termine

**Le cose urgenti** hanno conseguenza a breve termine e richiedono un'attenzione immediata

## *Analisi del valore della nostra utilizzazione del tempo* (analisi A B C)

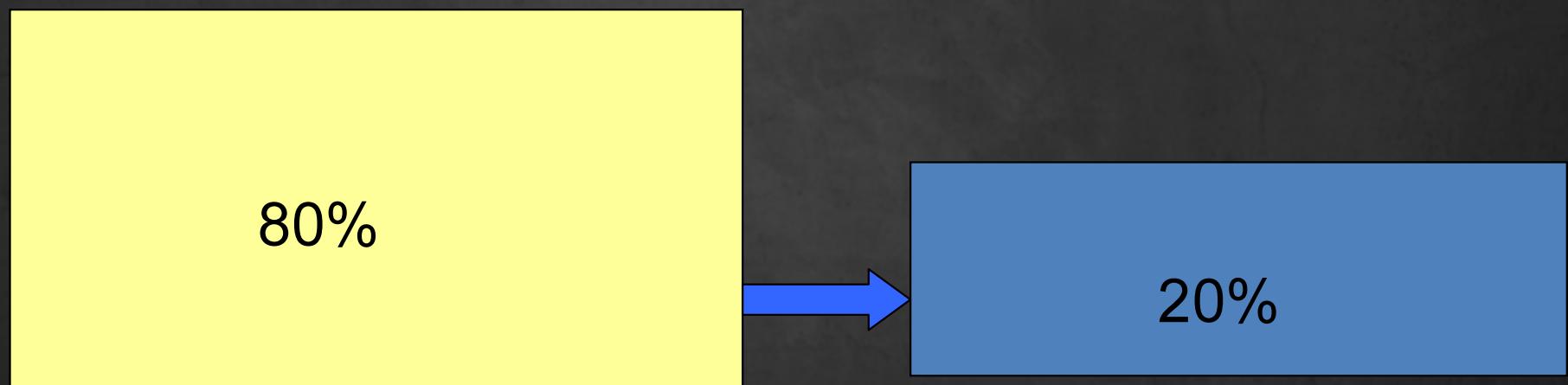
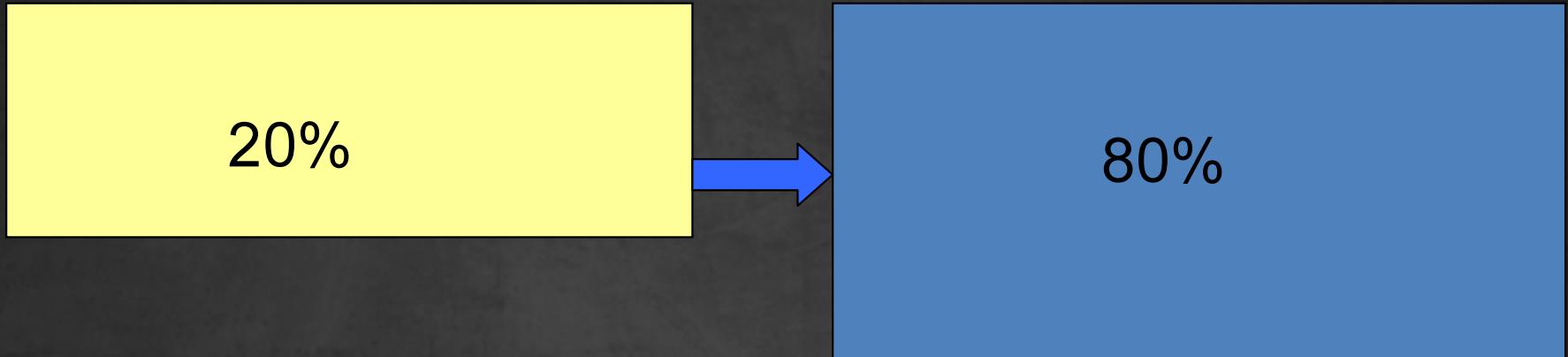


Spesso la maggior parte del tempo viene sprecata, assorbita da problemi poco importanti (C), mentre ai pochi ma importantissimi compiti non dedichiamo tutto il tempo che meritano. Di solito, infatti, agli impegni (A) esso viene a mancare. Il segreto del *time management* consiste nello svolgere le attività seguendo un ordine prioritario, classificandole a seconda dell'importanza che hanno (ABC).

# LEGGE DI PARETO

TEMPO

RISULTATI



SPESSO SE SI IMPEGNA IN MANIERA STRATEGICAMENTE AZZECATA  
UN 20% DI TEMPO SI OTTIENE UN 80% DI RISULTATI.

# COME CONTROLLARE IL VOSTRO UTILIZZO DEL TEMPO



# PROGRAMMAZIONE

- Se la pianificazione si riferisce al “che cosa fare”, **la programmazione riguarda il “quando fare”**
- Una buona gestione del tempo richiede una programmazione attenta e regolare

**LA PROGRAMMAZIONE** è fondamentale e non può assolutamente essere saltata.

E' importante che i piani di realizzazione siano tanto specifici quanto gli obiettivi oltre ad essere formulati in forma scritta.

La **PROGRAMMAZIONE** vi dice prima come raggiungere l'obiettivo desiderato e poi evidenzia le risorse necessarie per farvelo conseguire.

Attraverso la **PROGRAMMAZIONE** potrete sapere quando iniziare una certa attività, per poterla portare a termine nei tempi previsti.

# UNA BUONA PROGRAMMAZIONE PREVEDE:

- ✓ che vengano fissati gli obiettivi;
- ✓ che vengano precisati i mezzi e le risorse;
- ✓ che vengano stabiliti i responsabili  
(chi e per quando si deve fare);
- ✓ la suddivisione dell'azione in varie fasi;
- ✓ la programmazione delle fasi;
- ✓ la scelta delle date d'inizio che consentano di concludere il progetto entro i tempi previsti;
- ✓ momenti di revisione e controllo.

# STRATEGIE GENERALI DI PROGRAMMAZIONE

- ✓ fissate dei limiti di tempo per ogni attività, cercate di fissare il tempo necessario per svolgerla e di non superarlo;
- ✓ fissate le scadenze (che devono essere realistiche ma NON comode);
- ✓ recuperate il tempo perduto;

- ✓ i piani devono essere precisi: esattamente come per gli obiettivi di gestione del tempo
- ✓ evitate troppe interruzioni: si riesce ad utilizzare il tempo al meglio se lo si può utilizzare per blocchi piuttosto che a intervalli.
- ✓ raggruppate attività simili: permette di mantenere elevato il livello di concentrazione e di impegno;

- ✓ delegate alcune attività;
- ✓ programmate quello che può succedere quando non ci siete in ufficio o sul posto di lavoro;
- ✓ evitate le riunioni superflue: alcune riunioni sono necessarie, ma altre non lo sono affatto;
- ✓ tenetevi le cose importanti a portata di mano.

- ✓ buttate le cose che non servono più;
- ✓ imparate ad usare bene le liste;
- ✓ proteggete il vostro lavoro;
- ✓ riducete il lavoro cartaceo;

# PERDITE DI TEMPO AUTOINDOTTE:

1. **la disorganizzazione**: ha come sua prima manifestazione tipica la non razionale disposizione delle cose nell'ambiente di lavoro. (quanto tempo sprecate a cercare cose che sapete essere nel tal posto ma che non riuscite a trovare?);
2. **il rinvio**: se tendete a non svolgere i compiti noiosi rinviandoli continuamente fissate una scadenza e rispettatela;
3. **l'incapacità di dire di no**: dire di no non significa essere scortesi;
4. **mancanza di interessi**: se vi manca l'interesse, trovate il sistema per rendere più interessante il vostro lavoro.

# PERDITE DI TEMPO ESTERNE:

1. **i visitatori**: limitate il numero di persone che ricevete nel vostro ufficio o riducete all'essenziale il tempo non produttivo;
2. **le telefonate**: esamineate quelle da fare personalmente e delegate tutte le altre;
3. **la posta**: imparate ad esaminare le comunicazioni un'unica volta;
4. **le riunioni**: quando decidete di fare una riunione pianificate gli obiettivi, selezionate il numero di partecipanti, attenetevi all'ordine del giorno, rispettate i tempi ed evitate dispersioni;

# **PROGRAMMARE SIGNIFICA GUADAGNARE TEMPO**

Che risultati dà la programmazione del tempo?

- 1. Un più rapido raggiungimento degli obiettivi;**
- 2. Tempo risparmiato da dedicare a compiti importanti e ad obiettivi essenziali (direzione, collaborazione, creatività, famiglia, tempo libero);**
- 3. Visione d'insieme dei progetti, dei compiti e delle attività;**
- 4. Meno nervosismo e stress;**
- 5. Maggior capacità di prevedere i problemi, senza essere sempre in balia degli eventi.**

Nella programmazione quello che conta è mettere nero su bianco ciò che si decide di fare.

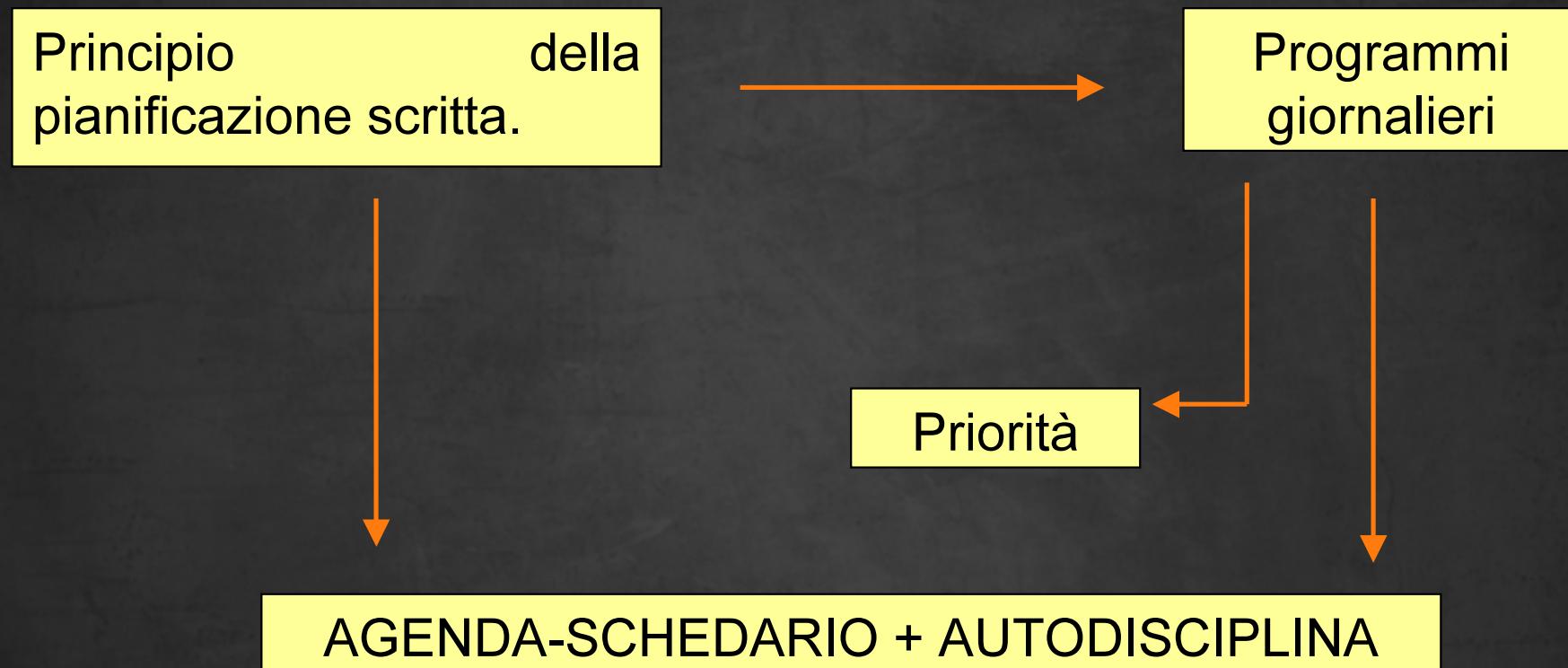
L'agenda-schedario può permettere di programmare il tempo, d'operare con ordine e autodisciplina.

Ci sono senz'altro altri aiutamemoria: foglietti volanti, notes, agende, quaderni.

Ma l'agenda-schedario è qualcosa di più di un semplice scadenziario perché:

- contiene l'elenco delle attività,
- le priorità,
- il tempo che occorre per portare a termine un lavoro o un impegno,
- gli obiettivi che si vogliono raggiungere.

# TIME MANAGEMENT



SUCCESSO

# PER GESTIRE IL TEMPO È NECESSARIO:

- avere un approccio positivo;
- mirare all'efficacia piuttosto che al perfezionismo;
- non prendere troppi impegni, sapendo di non poterli realizzare tutti;
  - fare le cose al momento giusto;
  - non rimandare gli impegni spiacevoli;
  - non rimandare le decisioni;
  - prevenire gli avvenimenti;

Tutto il tempo di cui disponete è “vostro” e quindi dipende da voi il modo in cui viene investito. Studiare come usiamo il tempo significa studiare come viviamo.

Per far sì che gli altri utilizzino nel modo migliore il NOSTRO tempo lavorativo bisogna sviluppare due abilità importanti:

1. Dobbiamo sapere **COME** e **A CHI** chiedere **aiuto** quando ne abbiamo bisogno e sapere dove rivolgerci per chiedere informazioni e consigli;
2. Dobbiamo essere in grado di indicare, con educazione, ma con fermezza , che al momento siamo troppo occupati;

# Quando si tratta di visite inattese

- Considerare le priorità
- Fate in modo che le visite siano brevi
- Non allontanatevi dal problema
- Siate voi ad andare negli altri uffici
- Raggruppate gli argomenti di cui volete discutere e presentateli in un'unica volta
- Stabilite insieme agli altri regole comuni da rispettare come procedure

## **Quando si tratta di interruzioni telefoniche**

- Fissare dei periodi in cui preferite ricevere telefonate
- Fate in modo che siano brevi, andando subito in argomento
- Programmate le vostre domande , organizzandovi prima di chiamare
- Interrompete la telefonata quando è necessario
- Considerate le alternative alle telefonate (per esempio le e-mail)

# COME CHIEDERE AIUTO

- Delegare;
- Riconoscere la necessità di delegare;
- Cosa delegare:
  - ✓ non delegare solo le attività poco piacevoli;
  - ✓ non riservarsi tutte le attività spiacevoli;
  - ✓ non delegare solo a persone che sono in grado di svolgere un'attività meglio o come voi;
  - ✓ state equi nel modo in cui delegare.
- Siate precisi e specifici (cosa, perché, come, chi, quando).

# SEI SUGGERIMENTI PER UN EFFICACE TIME MANAGEMENT

1. Elencate e date un ordine di precedenza agli obiettivi della settimana;
2. Fate ogni giorno una lista delle *cose da fare* e organizzatela secondo le priorità;
3. Cominciate sempre dall'inizio della lista;
4. Dedicatevi solo una volta ad ogni pratica;
5. Chiedetevi sempre “come posso usare meglio il mio tempo?”;
6. Fatelo!!!!

# GESTIRE EFFICACEMENTE IL TEMPO FAVORISCE LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

- In un contesto caratterizzato dalla velocità , **il fattore tempo è cruciale.**
- Non agire e non cambiare oggi vuol dire non essere competitivi
- Il cambiamento non è più un fatto occasionale, ma **è un elemento strutturale del sistema**
- Tutte le organizzazioni debbono ripensare le proprie strategie , la propria cultura e le proprie azioni

- Nella competizione attuale non vince più il grande sul più piccolo, ma
  - Chi vede opportunità dove gli altri vedono rischi
  - Chi innova quando gli altri mantengono la routine
  - Chi si attiva mentre gli altri temporeggiano e prendono tempo
  - Chi è più veloce rispetto al più lento

# AZIENDA = SISTEMA APERTO

- Ogni organizzazione va vista come un sistema aperto verso l'ambiente circostante.
- Ogniqualvolta si verificano dei cambiamenti dell'ambiente esterno, l'organizzazione deve mettere in atto opportune strategie coerenti con essi.
- L'efficacia dell'organizzazione deriva dall'interazione coerente di tutte le variabili che la costituiscono

# STRATEGIA AZIENDALE

La strategia aziendale è quell'insieme di decisioni attraverso le quali vengono definite le mete fondamentali e gli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta di criteri di azione ed il tipo di allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi suddetti.

Gli obiettivi sono i mezzi per realizzare la strategia.

**FISSARE GLI OBIETTIVI:** è di vitale importanza per la buona riuscita di tutte le attività aziendali, in quanto essi definiscono le mete che si debbono raggiungere permettendoci di:

- identificare con chiarezza che cosa fare;
- le attività da svolgere;
- l'attribuzione delle responsabilità;
- quando fare
- controllare che si realizzino i passaggi fondamentali

In un mondo in continuo cambiamento, l'INNOVAZIONE è un processo sistematico e strutturato.

E' un processo che permette di cogliere nuove opportunità di sviluppo e di crescita, ma presuppone un contesto organizzativo in continuo aggiornamento

Il cambiamento esterno porta con sé un'innovazione interna: nuova organizzazione, nuovi modi di lavorare, nuove competenze e nuovi strumenti.

**Le nuove tecnologie digitali** generano importanti novità che vanno viste come opportunità di business per chi le sa cogliere:

- **ACCESSIBILITÀ** : oggi il cliente può essere distante, con possibilità di collegamento ed interazione diretta
- **DISPONIBILITÀ** : oggi è possibile fare business 24 ore su 24

Di qui l'importanza di aderire all' iniziativa attivata dall'Associazione di Categoria ASCOM,  
**PARMA COUPON**

# **CONCLUSIONI**

**Quali sono stati i temi principali affrontati  
nel seminario?**

- 1. Oggi è necessario gestire il tempo in maniera efficiente ed efficace.**
  
- 2. Il contesto in cui operiamo è caratterizzato da profondi cambiamenti**
  
- 3. Occorre sostituire vecchie abitudini con nuove e più adeguati comportamenti**
  
- 4. Tutti dobbiamo lavorare per obiettivi, definendo una strategia**

## **5. Gestire il tempo vuol dire:**

- pianificare ogni attività
- stabilire delle priorità di urgenza e importanza
- programmare che cosa fare e in che tempi

## **6 . Gestire efficacemente il tempo favorisce la gestione del cambiamento**

In un contesto caratterizzato dalla velocità non agire e non cambiare oggi vuol dire non essere competitivi

Nella competizione attuale non vince più il grande sul più piccolo, ma chi vede opportunità dove gli altri vedono rischi chi innova quando gli altri mantengono la routine