

**”Fotografia” unei zile de lucru a administrației IPNA  
Compania ”Teleradio-Moldova”**

**Studiu de caz  
realizat în cadrul proiectului  
„Monitorizarea gestionării reformelor inițiate la IPNA  
Compania „Teleradio-Moldova”**

Proiect realizat de Asociația Presei Electronice cu sprijinul Fundației Soros-Moldova

**Chișinău - 2012**

[www.apel.md](http://www.apel.md)

## **Cadru metodologic**

**Obiectul monitorizării:** o zi de lucru a managerilor IPNA Compania „Teleradio-Moldova”: Președintele IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, Directorul Radio Moldova, șeful serviciului programe Radio Moldova Actualități, șef redacție Actualități Radio, Directorul interimar al TV Moldova 1, șeful Departamentului programe și planificare TV, șeful Departamentului TVMI.

**Scopul monitorizării:** a determina gradul corelării activităților managerilor IPNA Compania „Teleradio-Moldova” cu responsabilitățile acestora stipulate în Fișa de Post, dar și cu obiectivele prevăzute în Caietul de Sarcini și în Strategia de dezvoltare a Companiei.

**Autorul monitorizării:** Asociația Presei Electronice din Moldova

### **Metodă:**

- ”fotografia” unei zile de lucru prin prezența fizică a monitorului care a urmărit, a cronometrat și a fixat activitățile și durata acestora;
- ”autofotografia” unei zile de lucru pe parcursul căreia managerii monitorizați au completat un tabel, în care au fixat activitățile și durata lor.

### **Analiza cantitativă:**

- numărul activităților
- timpul alocat fiecărei activități
- numărul rezultatelor

### **Analiza calitativă:**

- diversitatea activităților
- calitatea rezultatelor
- corespunderea activităților reale conținutului Fișei de Post
- corespunderea activităților reale atingerii scopurilor și obiectivelor prevăzute în Caietul de sarcini pentru anul 2012 și în Strategia de dezvoltare a Companiei

### **Analiză comparată:**

- ”fotografia” și ”autofotografia” unei zile de lucru

## **I. Provocare**

Dat fiind faptul că *managementul*, numit de părintele său Peter F. Drucker „povestea de succes a secolului XX”, reprezintă un sistem complex de componente, gestionarea eficientă a cărora aduce performanțe și productivitate, analiza calității ședințelor de lucru ale managerilor IPNA Compania „Teleradio-Moldova” trebuie completată cu alte elemente importante ale acestui sistem. Pornind de la ideea că toate activitățile prevăzute și planificate în contextul derulării reformelor la Compania publică se poziționează în timp, ne propunem să analizăm felul în care managerii IPNA utilizează cea mai importantă și mai scumpă resursă: *timpul*. Paul R. Godin propune o definiție sugestivă și succintă a conceptului de *management al timpului*, și anume că acesta reprezintă „un proces personal de programare, de anticipare și de reacție într-o manieră planificată, predictivă, efectivă și eficientă” [citat de Daniela-Tatiana Corodeanu, 2005].

Prin „fotografierea” unei zile de muncă tipice a 7 persoane-cheie din administrația IPNA Compania „Teleradio-Moldova” ne-am propus să vedem dacă, în cazul acestora, managementul timpului se bazează pe cei trei piloni esențiali: *planificarea, organizarea și controlul timpului*. Măsura în care se reușește acest exercițiu stabilește gradul de eficiență a factorului decizional în cadrul instituției. Aceasta inclusiv în condițiile în care se respectă regula 60/40, esențială în managementul timpului, care presupune planificarea a 60% din timp, 40% fiind lăsate pentru evenimentele surpriză. Studiile au demonstrat, pe de o parte, că pentru fiecare minut petrecut planificând activitățile unei zile, o persoană câștigă patru minute atunci când vine momentul derulării acelei activități. Pe de altă parte, conform rezultatelor multiplelor cercetări, performanțele se obțin din 10% inspirație, 40% transpirație și 50% organizare. În sfârșit, controlul timpului personal și analiza gestionării lui contribuie în mod esențial la fortificarea capacității de a utiliza eficient componenta *control* pentru gestionarea activității departamentului, subdiviziunii sau a Companiei. Așadar, cele trei componente ale managementului timpului trebuie tratate cu seriozitate și responsabilitate de către orice manager care își stabilește în calitate de obiectiv obținerea performanțelor reale.

În cazul IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, prin performanțe avem în vedere, în contextul prezentului studiu, reformarea serviciului public de radio și televiziune în termenele și la parametrii calitativi stabiliți de Caietul de sarcini și de Strategia de dezvoltare a Companiei pentru următorii ani. Fiecare zi de muncă, planificată și organizată adecvat, trebuie să contribuie la atingerea obiectivelor de bază. De rând cu ședința de lucru, care este parte a zilei de muncă și care, uneori, poate fi mai mult un „hoț de timp” decât un instrument eficient de luare a deciziilor, există un șir de alte activități întreprinse de manageri pe măsură să indice asupra modului de gestionare a reformelor inițiate la IPNA Compania „Teleradio-Moldova”. Pentru colectarea datelor empirice care, ulterior, să fie analizate și interpretate în prezentul studiu, deschiderea și cooperarea managerilor vizați a fost esențială. Concluziile și recomandările au scopul de a contribui și pe această cale la eforturile administrației IPNA de a reforma serviciul public de radio și televiziune.

## **II. Abordare**

### **1. „Fotografia” zilei de lucru a Președintelui IPNA Compania „Teleradio-Moldova**

Atribuțiile Președintelui IPNA Compania „Teleradio-Moldova” sunt fixate actualmente în contractul individual de muncă și reies din prevederile Codului audiovizualului al Republicii Moldova și ale Statutului IPNA. Statutul stabilește 18 atribuții, mai mult ori mai puțin concrete, ce derivă din cele 7 generale, stipulate în Cod. „Fotografia” zilei de muncă permite a stabili atât măsura în care atribuțiile sunt „acoperite”, cât și activitățile cărora li se dă prioritate.

**Tabelul 1** cuprinde activitățile Președintelui IPNA în ziua de **miercuri, 10 octombrie 2012**. Managerul a ajuns în acea zi la birou la ora 8.10. Ziua de muncă s-a încheiat la 18.40, totalizând 10 ore și 30 de minute sau 630 de minute.

**Tabelul 1**

<b>Tipul de activitate</b>	<b>Durata/cota zi-muncă</b>	<b>Rezultatul</b>	<b>Corespunderea cu sarcinile stipulate în legislație /Caietul de sarcini/Strategie</b>
<b><u>Sedința</u></b>	22 min. (3,49%)	Recomandări, indicații, decizii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asigură administrarea curentă, continuă și eficientă a Companiei (Codul audiovizualului art. 60; Statutul IPNA, art. 21)</li> <li>- adoptă decizii de competență generală (Statutul IPNA, art. 21);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<b><u>Lecturarea și semnarea actelor</u></b>	60 min. (9,52%)	Acte semnate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- semnează documente financiare, referitoare la activitatea Companiei, asigurând transparența activității ei financiare;</li> <li>- emite ordine, dispoziții și alte documente de uz intern (inclusiv de angajare, numire, deplasare, eliberare etc), în limitele prevederilor legale;</li> <li>- semnează în numele Companiei contracte, acorduri și alte documente, consultând, după caz, Consiliul de Observatori (Statutul IPNA, art. 21);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<b><u>Apeluri telefonice</u></b>	60 min. (9,52%)	Indicații, stabilirea întâlnirilor, consultări	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asigură administrarea curentă, continuă și eficientă a Companiei (Codul audiovizualului art. 60; Statutul IPNA, art. 21);</li> <li>- adoptă decizii de competență generală (Statutul IPNA, art. 21);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<b><u>Adunare cu îngrijitoarele</u></b>	50 min. (7,94%)	Discuții, explicații privind sistemul de bonusuri și salarii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- este ordonatorul de finanțare al Companiei, asigurând gestionarea eficientă și conform destinației a mijloacelor bugetare și extrabugetare și creînd condiții adecvate de activitate a Companiei și a angajaților acesteia;</li> <li>- de comun acord cu directorul radiodifuziunii și directorul televiziunii, cu șefii subdiviziunilor Companiei, elaborează și propune spre adoptare Consiliului de Observatori Statutul Companiei, Caietul de sarcini, acțiunile de instituire, reorganizare a subdiviziunilor companiei și încetare a activității acestora;</li> <li>- elaborează proiectele cu privire la stările de personal, categoriile de salarizare, procedurile și criteriile de selectare a personalului Companiei (Codul audiovizualului art. 60; Statutul IPNA, art. 21).</li> </ul>
<b><u>Discuții în birou cu subalternii</u></b>	169 min. (26,82%)	Indicații, consultări	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adoptă decizii de competență generală (Statutul IPNA, art. 21);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa, precum și reformarea Companiei.</li> </ul>
<b><u>Lucru la calculator</u></b>	112 min. (17,78%)	Aplicarea semnăturii electronice, verificarea poștei electronice, consultarea site-ului trm.md, Familiarizarea cu ultimele știri, analiza fișelor de post	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asigură administrarea curentă, continuă și eficientă a Companiei (Codul audiovizualului art. 60; Statutul IPNA, art. 21);</li> <li>- semnează documente financiare, referitoare la activitatea Companiei, asigurând transparența activității ei financiare;</li> <li>- emite ordine, dispoziții și alte documente de uz intern (inclusiv de angajare, numire, deplasare, eliberare etc), în limitele prevederilor legale;</li> <li>- semnează în numele Companiei contracte, acorduri și alte documente, consultând, după caz, Consiliul de Observatori (Statutul IPNA, art. 21);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa, reformarea Companiei, dezvoltarea site-ului trm.md.</li> </ul>
<b><u>Participarea la înmormântarea lui Aureliu Busuioc</u></b>	75 min. (11,9%)	—	—
<b><u>Analiza programe radio și TV</u></b>	19 min. (3,02%)	Documentare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- este responsabil pentru formarea grilei de emisie și respectarea ei, pentru pregătirea emisiunilor și asigurarea corespunderii lor normelor legislației, precum și pentru calitatea programelor difuzate;</li> <li>- aplică în practică strategia și tactica de realizare a obiectivelor Companiei, a normelor privind structura programelor;</li> <li>- își asumă responsabilitatea pentru executarea strictă de către toți colaboratorii Companiei a Codului Audiovizualului al Republicii Moldova (Statutul IPNA, art. 21);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public, misiunea și locul său pe piața mediatică autohtonă.</li> </ul>
<b><u>Total</u></b>	<b>567 min. 9 ore 27 min. (89,99%)</b>		

Dacă adăugăm la cele 567 de minute alte 20, pe care Președintele le-a dedicat prânzului din acea zi, „neacoperite” rămân 43 de minute care nu reprezintă altceva decât pauzele dintre activitățile menționate în Tabelul 1. Observăm că semnarea actelor și apelurile telefonice primite sau efectuate de către Președinte (5 minute din 60 având caracter privat) i-au luat 2 ore de muncă. Specialiștii în management consideră că, uneori, apelurile telefonice reprezintă un „hoț” al timpului, or ele distrag atenția și împiedică managerul să se concentreze pe activitățile importante fixate pentru ziua respectivă. În cazul analizat de noi 95% dintre apeluri au avut caracter de serviciu, telefonul putând fi

considerat un mijloc prin care managerul și-a facilitat drumul către atingerea obiectivelor. Totuși, nu este exclus faptul ca, în cazul reducerii timpului alocat apelurilor telefonice sau poziționarea lor într-un anumit interval de timp limitat și stabilit, eficiența să fie mai mare. De exemplu, dacă Președintele examinează Programele Radio și TV, iar în urma unui apel telefonic este nevoit să formeze, la rândul-i, numărul unui subaltern, sau chiar să meargă personal într-o subdiviziune ca să obțină informația solicitată, revenirea la activitatea de bază (în cazul nostru după 10 minute, în care managerul a făcut alte 4 activități minore) va fi mai dificilă, iar gradul de eficiență poate scădea. Semnarea actelor poate fi atribuită categoriei „hoț” de timp atunci când este „împrăștiată” pe parcursul întregii zile, cum este cazul celor 60 de minute cuantificate de noi pentru ziua de 10 octombrie. Totuși, din „autofotografia” realizată de Președintele IPNA pentru ziua de **miercuri, 17 octombrie 2012** observăm că managerul a alocat 45 de minute acestei activități, o singură dată, dimineața, între ora 8.30 și 9.15, ceea ce, din punctul nostru de vedere, este mult mai rațional și mai eficient.

Cea mai mare parte a timpului Președintele IPNA o dedică, din cele observate, dar și din cele confirmate de „autofotografia” managerului, discuțiilor, dezbaterilor, consultărilor cu subalternii. Pe **10 octombrie 2012** această activitate i-a luat Președintelui 169 de minute sau aproximativ 26,82% din totalul zilei de muncă, iar pe **17 octombrie 2012** - 195 de minute sau 30,95% din timpul total. În ambele cazuri, cu mici excepții, întâlnirile și discuțiile au vizat aspecte ale reformei instituționale a Companiei. Printre subiectele abordate menționăm: achizițiile de la producătorii autohtoni, fișele de post ale angajaților din diferite subdiviziuni, delegarea responsabilității de autorizare a deplasărilor în afara orașului către directorii Radio și TV, activitatea Departamentului Multimedia, salariile angajaților, proiectul noului Statut al IPNA. La excepții, în acest context, putem plasa cele aproximativ 10 minute de discuții cu directorul financiar privind solicitarea din partea Comisiei Parlamentare a documentelor de fondare a Companiei, clarificarea statutului și stabilirea fondatorului (acest lucru trebuia făcut în 2004 odată cu restructurarea Companiei) sau participarea la funeraliile scriitorului Aureliu Busuioc (11,9% din timpul zilei). Ambele activități, însă, au fost planificate, dar și necesare în acea zi.

### **Concluzii:**

1. Președintele IPNA Compania „Teleradio-Moldova” alocă cea mai mare parte din timpul zilei de muncă discuțiilor cu subalternii, lucrului la calculator, semnării actelor și convorbirilor telefonice;
2. Principalii „hoți” ai timpului Președintelui sunt apelurile telefonice care îl întrerup din activitatea de bază;
3. Din lanțul *planificare-organizare-controlul timpului* mai vizibilă este veriga *organizare*, or managerul este adesea pus în situația să desfășoare activități survenite ad-hoc;
4. Ziua de muncă a Președintelui depășește 8 ore;
5. Președintele IPNA Compania „Teleradio-Moldova” poate fi identificat ca fiind *Managerul rigid*, dacă urmărim concluziile unui studiu al agenției de training și consultanță „Consilium” din România. Conform specialiștilor acestei agenții, *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. Președintelui IPNA, de asemenea, i se potrivește calificativul „*managerul perfecționist*”, care, potrivit specialistului în planificarea business-ului Peter J. Patsula, acordă foarte mult timp tuturor activităților, inclusiv celor neimportante, în dorința ca rezultatele muncii sale să fie perfecte.

### **Recomandări:**

1. Să fie elaborată o fișă de post oficială pentru Președintele IPNA Compania „Teleradio-Moldova”;
2. Să se focuseze mai mult pe componentele *planificare* și *controlul timpului*. Chiar dacă activitatea Președintelui unei companii publice de radio și televiziune este una foarte specifică și poate adesea deraia de la plan, managerul va avea doar de câștigat dacă va planifica activități în conformitate strictă cu obiectivele principale și va urma această planificare în mod constant;

3. Să fie împărțite activitățile unei zile de muncă pe blocuri mai mari, care să conțină elemente esențiale capabile să ducă la o finalitate concretă. Recomandabil ar fi ca managerul să-și planifice activitățile prioritare în orele în care eficiența sa este maximă;
4. Să fie utilizată regula ABC... în planificarea activităților, A însemnând activitatea cea mai importantă, iar...Z cea mai puțin importantă, precum și respectarea acestei reguli;
5. Să fie utilizată regula „ora de liniște”, inclusiv, sau în special, pentru planificare. În acest interval managerul poate valorifica cele 50% de organizare și economisi timp prețios pentru activitatea din ziua respectivă de muncă;
6. Să fie fortificată utilizarea tehnicii de planificare a timpului „managementul bazat pe obiective” și ulterior, să fie implementată tehnica modernă de gestiune a timpului *ManSarD* (managementul sarcinilor la distanță), care oferă managerului posibilitatea să monitorizeze sarcinile delegate tuturor subalternilor.

## **2. „Fotografia” zilei de lucru a Directorului Radio Moldova**

Ca și în cazul Președintelui IPNA, stipulările Codului audiovizualului și ale Statutului Companiei substituie actualmente fișa de post a Directorului Radio Moldova. Cele 4 „sarcini” generale din Cod (dintre care una se referă doar la Directorul Radio, iar 3 și la cel TV) sunt detaliate în 13 puncte ale articolului 25 din Statutul Companiei. În ceea ce urmează, prezentăm „fotografia” unei zile obișnuite de muncă a Directorului Radio Moldova, și gradul în care activitățile acestuia se pliază stipulărilor actelor în vigoare.

**Tabelul 2** cuprinde activitățile Directorului Radio Moldova în ziua de **joi, 4 octombrie 2012**. Managerul a ajuns în acea zi la birou la ora 7.30. Ziua de muncă s-a încheiat la 17.10, totalizând 9 ore și 40 de minute sau 580 de minute.

**Tabelul 2**

<b>Tipul de activitate</b>	<b>Durata/cota zi-muncă</b>	<b>Rezultatul</b>	<b>Coresponderea cu sarcinile stipulate în legislație /Caietul de sarcini/Strategie</b>
<b><u>Lecturarea și semnarea actelor</u></b>	63 min. (10,86%)	Acte semnate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adoptă decizii, dispoziții și alte documente privind problemele curente, în limita competențelor sale (Statutul IPNA, art. 25);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<b><u>Discuții în birou cu subalternii și/sau superiorii</u></b>	189 min. (32,58%)	Indicații, Consultări	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exercită conducerea operativă a activității tuturor serviciilor și departamentelor Radio;</li> <li>- asigură coordonarea activității serviciilor și departamentelor Radiodifuziunii cu subdiviziunile tehnice și administrative ale Companiei în activitatea curentă și în perioada desfășurării unor acțiuni în comun;</li> <li>- asigură realizarea programelor radiofonice la un înalt nivel profesional și artistic (Statutul IPNA, art. 25);</li> <li>- în competențele directorului intră administrarea curentă a procesului de creație la postul de radio al companiei (Codul audiovizualului, art. 61);</li> <li>- lansarea postului Radio Moldova Tineret, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b><u>Sedinta</u></b>	65 min. (11,21%)	Indicații (primate și date), Recomandări, Decizii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exercită conducerea operativă a activității tuturor serviciilor și departamentelor Radiodifuziunii;</li> <li>- este responsabil pentru organizarea procesului de realizare a producției radiofonice și pentru difuzarea acesteia;</li> <li>- poartă negocieri prealabile, inclusiv cu terții, privind spectrul de probleme ce țin de producția radiofonică și de difuzarea acesteia;</li> <li>- participă la elaborarea și aprobarea deciziilor privind problemele de producere și difuzare a programelor și emisiunilor radiofonice, precum și la elaborarea deciziilor de competență generală;</li> <li>- elaborează programul de activitate al Radiodifuziunii, înaintează propuneri pentru modificarea lui;</li> <li>- asigură coordonarea activității serviciilor și departamentelor Radiodifuziunii cu subdiviziunile tehnice și administrative ale Companiei în activitatea curentă și în perioada desfășurării unor acțiuni în comun;</li> <li>- elaborează și propune spre aprobare strategia de program și grila de emisie a Radiodifuziunii, planul de lucru, volumul de emisie și alte proiecte necesare serviciului public de radiodifuziune;</li> <li>- asigură realizarea programelor radiofonice la un înalt nivel</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- profesional și artistic;</li> <li>- adoptă decizii, dispoziții și alte documente privind problemele curente, în limita competențelor sale;</li> <li>- este responsabil pentru respectarea eticii profesionale și de serviciu de către personalul Radiodifuziunii (Statutul IPNA, art. 25);</li> <li>- în competențele directorului intră administrarea curentă a procesului de creație la postul de radio al companiei (Codul audiovizualului, art. 61);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public, misiunea și locul său pe piața mediatică autohtonă;</li> <li>- lansarea postului Radio Moldova Tineret, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b>Apeluri telefonice</b>	50 min. (8,62%)	Indicații, Stabilirea întâlnirilor, Consultări	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exercită conducerea operativă a activității tuturor serviciilor și departamentelor Radiodifuziunii (Statutul IPNA, art. 25);</li> <li>- în competențele directorului intră administrarea curentă a procesului de creație la postul de radio al companiei (Codul audiovizualului, art. 61);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<b>Vizite în redacții</b>	45 min. (7,76%)	Documentare, Consultări, Indicații	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exercită conducerea operativă a activității tuturor serviciilor și departamentelor Radiodifuziunii;</li> <li>- este responsabil pentru organizarea procesului de realizare a producției radiofonice și pentru difuzarea acesteia;</li> <li>- asigură coordonarea activității serviciilor și departamentelor Radiodifuziunii cu subdiviziunile tehnice și administrative ale Companiei în activitatea curentă și în perioada desfășurării unor acțiuni în comun;</li> <li>- asigură realizarea programelor radiofonice la un înalt nivel profesional și artistic;</li> <li>- este responsabil pentru respectarea eticii profesionale și de serviciu de către personalul Radiodifuziunii (Statutul IPNA, art. 25);</li> <li>- în competențele directorului intră administrarea curentă a procesului de creație la postul de radio al companiei (Codul audiovizualului, art. 61);</li> <li>- lansarea postului Radio Moldova Tineret, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b>Lucru la calculator</b>	2 min. (0,34%)	Poșta electronică	_____
<b>Pregătire pentru evenimente și participarea la ele</b>	100 min. (17,24%)	Documentare, Pregătire discurs, Rostire discurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exercită alte atribuții ce nu contravin legislației în vigoare sau delegate de către președintele Companiei (Statutul IPNA, art. 25).</li> </ul>
<b>Total</b>	<b>514 min. 8 ore 34 min. (88,61%)</b>		

Directorul Radio Moldova nu a avut pauză de masă în ziua „fotografiată”, iar cele 66 de minute „neacoperite” sunt trecute în contul unei întreruperi de 10 minute când Directorul a ieșit din birou, precum și al pauzelor dintre activitățile menționate în Tabelul 2. Din datele colectate observăm că pe **4 octombrie 2012** Directorul Radio Moldova a dedicat cel mai mult timp din ziua sa de muncă (189 de minute, sau aproximativ 32,58% din timp) discuțiilor cu subalternii și/sau superiorii (prin superiori avem în vedere Președintele IPNA și Președintele CO). Pe locul doi se plasează cele 100 de minute sau 17,24% din timp alocat pregătirii pentru conferința de presă susținută de administrația Companiei în acea zi. Această situație se explică, în primul caz, prin implicarea Radio Moldova în două evenimente importante pentru activitatea sa, și anume pregătirea pentru lansarea Radio Moldova Tineret și organizarea, în premieră, a Festivalului Doinei. Activitățile respective au dictat agenda Directorului din ziua de **4 octombrie**. În cazul al doilea, Directorul Radio a avut obligația să participe, deci să-și rezerveze și o parte din timpul său pregătirii și implicării propriu-zise, la conferința de presă organizată de Companie în contextul atacurilor la adresa sa. Deși vorbim de o zi obișnuită a Directorului Radio, conferința de presă o putem considera o excepție, în acest timp managerul planificându-și, în altă zi, alte activități.

Ca și în cazul Președintelui IPNA, Directorul Radio Moldova analizează și semnează acte eșalonat, în diferite perioade ale zilei, „cheltuind” pentru această activitate cam o oră din ziua de muncă. Prin comparație, dar în confirmarea celor concluzionate de noi, „autofotografia” Directorului realizată pe **17 octombrie 2012** arată că managerul a realizat această activitate de două ori pe zi, timp de 30 și 35 de minute, dimineața și spre sfârșitul zilei de muncă. În schimb, lucrul la calculator nu reprezintă o prioritate pentru manager, dându-i o parte nesemnificativă a timpului său (2

minute pe zi). Convorbirile telefonice, în majoritatea lor pe teme de serviciu (din 50 de minute 10 le-a dedicat unui apel privat), se situează pe locul 5 în ierarhia activităților Directorului Radio din **4 octombrie 2012**, ocupând aproximativ același interval de timp ca și în cazul Președintelui IPNA.

### **Concluzii:**

1. Directorul Radio Moldova alocă cea mai mare parte din timpul zilei de muncă discuțiilor cu subalternii, ședințelor de lucru (la care este convocat și pe care le convoacă) și semnării actelor;
2. Din lanțul *planificare-organizare-controlul timpului* mai vizibilă este veriga *organizare*, or managerul este adesea pus în situația să desfășoare activități survenite ad-hoc;
3. Ziua de muncă a Directorului Radio depășește 8 ore;
4. Directorul Radio Moldova poate fi identificat ca fiind Managerul *autocrat*, care 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.

### **Recomandări:**

1. Să fie elaborată o fișă de post oficială pentru Directorul Radio Moldova;
2. Să fie utilizată regula ABC... în planificarea activităților;
3. Să fie îndeplinite întocmai sarcinile prevăzute în *listele de lucru* și să nu fie neglijate *notițele din agendă* referitoare la activitățile importante;
4. Să fie aruncate la coșul de gunoi, la propriu și la figurat, hârtiile și rapoartele neimportante, expirate sau inutile; o atmosferă „curată” de lucru îi va facilita managerului activitatea pe parcursul întregii zile;
5. Să fie grupate activitățile similare pentru a nu pierde timp și energie la reluare;
6. Să fie determinate *piscurile și coborâșurile de energie* și în funcție de acestea să fie ajustate activitățile prioritare.

## **3. „Fotografia” zilei de lucru a Șefului serviciului programe Radio Moldova Actualități**

Conform fișei de post a Șefului serviciului programe Radio Moldova Actualități, acesta își desfășoară activitatea în baza responsabilităților stabilite de fișă în 33 de puncte care includ: responsabilități profesionale (28 de puncte), responsabilități materiale (2 puncte) și responsabilități etice (3 puncte). „Fotografia” unei zile de muncă a managerului urmează să scoată în evidență măsura în care activitățile acestuia corespund prevederilor fișei de post.

**Tabelul 3** cuprinde activitățile Șefului serviciului programe Radio Moldova Actualități în ziua de **luni, 29 octombrie 2012**. Ziua de muncă a început la ora 8.30 și s-a încheiat la 18.30, însumând 10 ore sau 600 de minute.

### **Tabelul 3**

<b>Tipul de activitate</b>	<b>Durata/cota zi-muncă</b>	<b>Rezultatul</b>	<b>Coresponderea cu sarcinile stipulate în fișa de post /Caietul de sarcini/Strategie</b>
<b><u>Analiza programului Radio</u></b>	138 min. (23%)	Modificări, Obiecții, Propuneri, Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.4. Veghează la buna desfășurare a emisiunilor difuzate pe canalul RMA, la respectarea formatului și structurii acestora în conformitate cu programul radio aprobat;</li> <li>- 9.5. Este responsabil de asigurarea principiilor politicii editoriale a canalului RMA-echidistanță, imparțialitate, pluralism de opinii, continuitate;</li> <li>- 9.11. Monitorizează respectarea principiilor politicii editoriale a postului, a grilei de emisie a canalului, a programului săptămânal și a agendei zilei, a segmentelor și volumelor stabilite pentru redacții, utilizarea resurselor umane și materiale;</li> <li>- 9.12. Evaluează calitatea programelor pe baza analizei lor zilnice, rapoartelor de monitorizare interne și externe, urmărește implementarea acțiunilor corective;</li> </ul>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa;</li> <li>- reformarea conținutului programelor radio, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b><u>Sedinta</u></b>	94 min. (15,67%)	Expunere opinie, Obiecții, Propuneri, Recomandări, Notițe, Analize	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.3. Stabilește prioritățile grilei de emisie, utilizarea resurselor umane și materiale în dependență de rezultatele studiilor de audiență și misiunea radiodifuzorului public;</li> <li>- 9.7. Coordonează, în cadrul ședințelor de planificare, sarcinile zilnice și săptămânale ale serviciilor redacționale, regizorale și tehnice, asigurând eficiența maximă în ansamblul canalului și buna desfășurare a emisiei;</li> <li>- 9.20. Informează operativ Directorul Radio Moldova asupra principalelor probleme din activitatea canalului stabilind măsuri pentru depășirea acestora;</li> <li>- 9.21. Participă la reuniuni ale managementului canalelor Radio Moldova conduse de Directorul Radio Moldova;</li> <li>- 9.22. Organizează reuniuni, în vederea programării canalului, cu participarea conducătorilor serviciilor redacționale;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa;</li> <li>- reformarea conținutului programelor radio, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b><u>Discuții în birou cu subalternii și/sau superiorii</u></b>	161 min. (26,83%)	Discuții, Consultări	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.6. Emite instrucțiuni de serviciu și dispoziții de ordin intern care sunt obligatorii pentru membrii echipelor redacționale, regizorale și tehnice implicate în emisia radiofonică a canalului;</li> <li>- 9.19. Propune măsuri de încurajare și/sau descurajare a activității membrilor echipelor redacționale, regizorale și tehnice implicate în emisia canalului și își dă avizul pe marginea demersurilor de menționare și/sau sancționare a angajaților;</li> <li>- 9.23. Manifestă spirit de inițiativă și vine cu propuneri susceptibile de a eficientiza organizarea muncii interne și a îmbunătăți grila de program;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa;</li> <li>- reformarea conținutului programelor radio, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b><u>Apeluri telefonice</u></b>	16 min. (2,67%)	Indicații, Consultări, Informare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.6. Emite instrucțiuni de serviciu și dispoziții de ordin intern care sunt obligatorii pentru membrii echipelor redacționale, regizorale și tehnice implicate în emisia radiofonică a canalului;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<b><u>Lucru la calculator</u></b>	76 min. (12,67%)	Comunicare instituțională internă, Poșta electronică, Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.8. Conlucrează cu serviciile specializate ale Companiei în vederea bunei asigurări tehnico-economice a canalului solicitând și prezentând informațiile solicitate;</li> <li>- 9.15. Coordonează realizarea acțiunilor promoționale ale canalului;</li> <li>- 9.26. Colaborează cu Departamentul Multimedia al TRM în vederea actualizării conținutului paginii internet radio vizând programele/emisiunile realizate în cadrul RMA;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa;</li> <li>- reformarea conținutului programelor radio, prevăzută de Caietul de sarcini;</li> <li>- dezvoltarea site-ului trm.md, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b><u>Planificarea activităților</u></b>	10 min. (1,67%)	Coordonare, Continuitate	
<b><u>Lecturarea și semnarea actelor</u></b>	5 min. (0,83%)	Acte semnate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.6. Emite instrucțiuni de serviciu și dispoziții de ordin intern care sunt obligatorii pentru membrii echipelor redacționale, regizorale și tehnice implicate în emisia radiofonică a canalului.</li> </ul>
<b><u>Total</u></b>	<b>500 min. 8 ore 20 min. (83,34%)</b>		

În alte 100 de minute din ziua de **29 octombrie 2012** managerul a avut pauză de masă de 35 de minute, a făcut două vizite la contabilitatea Companiei cu scopul semnării actelor privind o deplasare de serviciu (15 minute), restul timpului constituind pauze între activitățile de bază, generate, în special, de deplasarea dintr-un birou în altul.

Din cele prezentate observăm că Șeful serviciului programe Radio Moldova Actualități își petrece cel mai mult timp dintr-o zi de muncă discutând, negociind, consultând subalternii și superiorii și oferind consultanță. Din cele 161 de minute alocate pentru această activitate pe **29 octombrie 2012** 115 au fost utilizate pentru discuțiile cu Directorul Radio. Ca durată, timpul alocat de către manager analizei programului RMA ocupă poziția a doua. Afirmația este confirmată parțial și de „autofotografia” managerului din **1 noiembrie 2012**, care arată că din 600 de minute ale zilei de muncă 451 au fost alocate diferitor aspecte ale analizei programului RMA. Ședința de lucru este o altă activitate prevăzută în fișa de post a șefului serviciului, dar și suficient valorificată de către acesta atât ca timp alocat, cât și ca profunzime a abordării. Convorbirile telefonice sunt înlocuite de calculator, el

fiind utilizat inclusiv pentru comunicarea instituțională internă. Acest lucru vorbește, pe de o parte, despre stilul managerului de abordare a muncii, iar, pe de altă parte, despre atitudinea acestuia față de cel mai mare și mai puternic generator de stres: *timpul*. Calculatorul poate facilita munca și economisi timp, în cazul în care este utilizat în vederea atingerii scopurilor profesionale, dar și în cazul în care este configurat și dotat cu sistemele de operare potrivite. Mai mult, utilizarea calculatorului cu scopul de a realiza sarcini de producție sau de administrare este perfect compatibilă cu prevederile fișei de post a angajatului.

Un element extrem de important, pe care nu putem să-l trecem cu vederea, îl reprezintă, în cazul Șefului serviciului programe RMA, atitudinea acestuia față de componenta *planificare* a procesului de management al timpului. Agenda este pentru manager un instrument indispensabil oricărei activități, aceasta însoțindu-l pe parcursul zilei și „îmbogățindu-se” în detalii, notițe, mențiuni și idei. Pe data de **29 octombrie 2012** Șeful serviciului RMA a utilizat 7 minute din timpul zilei de muncă pentru a-și căuta agenda printre alte documente și hârtii. Mai mult, managerul a făcut o vizită în biroul Directorului Radio, crezând că lăsase agenda acolo. De asemenea, 10 minute din acea zi au fost dedicate exclusiv planificării și notării în agendă a lucrurilor importante de făcut. Pe lângă faptul că acest exercițiu responsabilizează și ordonează managerul, activitatea respectivă răspunde unei reguli necesare procesului de management al timpului, și anume *planificarea*. Odată îndeplinit acest obiectiv, *organizarea și controlul timpului* sunt mai ușor de manevrat.

Per total, într-o singură zi de muncă șeful Serviciului programe RMA a realizat activități care se încadrează în cel puțin 15 din 28 de responsabilități profesionale prevăzute de fișa de post.

### **Concluzii:**

1. Șeful serviciului programe Radio Moldova Actualități alocă cea mai mare parte din timpul zilei de muncă discuțiilor cu subalternii și/sau superiorii, analizei programului RMA, ședințelor de lucru (la care este convocat și pe care le convoacă) și lucrului la calculator;
2. Lanțul *planificare-organizare-controlul timpului* este unul relativ echilibrat, managerul având o atitudine responsabilă mai ales față de componenta *planificare*;
3. Ziua de muncă a Șefului serviciului programe RMA depășește 8 ore;
4. Șeful serviciului programe RMA poate fi calificat drept Managerul *supus*, care se distinge prin următoarele caracteristici: 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 întodeauna mai presus decât problemele; rămâne frecvent peste program.

### **Recomandări:**

1. Să fie fortificată componenta *controlul timpului*, prin îndepărtarea la maximum a „hoților” de timp;
2. Să fie aplicată regula de a spune „NU” hotărât în situațiile în care activitățile, mai ales cele neplanificate, nu se regăsesc în fișa de post și nu au tangență cu obiectivele majore stabilite;
3. Să se insiste asupra implementării ideii de „informatizare” a comunicării instituționale interne: aceasta atât pentru economisirea timpului și a energiei, cât și pentru eficientizarea muncii;
4. Să fie delegate subalternilor responsabilitățile în limitele prevăzute și permise de fișa de post.

## **4. „Fotografia” zilei de lucru a șefului redacției Actualități Radio**

Conform fișei de post a Redactorului-șef al redacției Actualități Radio, acesta își desfășoară activitatea în baza responsabilităților stabilite de document în 14 puncte împărțite astfel: responsabilități profesionale (12 puncte), responsabilități materiale (1 punct) și responsabilități etice (1 punct). „Fotografia” unei zile de muncă a managerului urmează să scoată în evidență măsura în care activitățile acestuia corespund prevederilor fișei de post.

**Tabelul 4** cuprinde activitățile Redactorului-Şef al redacției Actualității Radio în ziua de **luni, 22 octombrie 2012**. Ziua de muncă a început la ora 8.20 și s-a încheiat la 17.30, totalizând 9 ore și 10 minute sau 550 de minute.

**Tabelul 4**

Tipul de activitate	Durata/cota zi-muncă	Rezultatul	Coresponderea cu sarcinile stipulate în fișa de post/Caietul de sarcini
<b><u>Analiza programului</u></b>	97 min. (17,64%)	Modificări, Obiecții, Indicații	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.5. Este responsabil de gestionarea procesului de pregătire a emisiunilor, prin repartizarea activităților redacționale și controlul îndeplinirii acestora;</li> <li>- 9.6. Este responsabil de prestațiile subordonaților în cadrul programelor, precum și controlul calității materialelor difuzate în raport cu politica editorială a Companiei;</li> <li>- 9.7. Este responsabil de procesul de prelucrare și difuzare a știrilor: ture de lucru, flux productiv, securitatea emisiei;</li> <li>- 9.8. Este responsabil de aducerea informației relevante pe post, cu acoperirea principalelor puncte de vedere exprimate, dublată de rapiditate, onestitate și obiectivitate;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa;</li> <li>- reformarea conținutului programelor radio, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b><u>Sedinta</u></b>	60 min. (10,91%)	Expunere opinie, Propuneri, Notițe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.3. Organizează ședințe de planificare matinală privind reflectarea evenimentelor în ziua respectivă; ședințe de totalizare a zilei de emisie, în cadrul cărora se analizează acoperirea evenimentelor în programele matinale, în emisiunile de zi, în emisiunile de seară, și ia decizii pentru programele dimineții zilei următoare; ședințe săptămânale de totalizare și planificare cu tot personalul redacțional, asigurând realizarea unor emisiuniechilibrate, adecvate grupului țintă de ascultători, în conformitate cu obiectivele specifice redacției;</li> <li>- 9.4. Participă la ședințele organizate de Administrația Radio, Administrația Companiei, și este responsabil de aplicarea deciziilor adoptate;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa;</li> <li>- reformarea conținutului programelor radio, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b><u>Discuții în birou cu subalternii și/sau superiori</u></b>	70 min. (12,73%)	Discuții, Consultări	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.5. Este responsabil de gestionarea procesului de pregătire a emisiunilor, prin repartizarea activităților redacționale și controlul îndeplinirii acestora;</li> <li>- 9.6. Este responsabil de prestațiile subordonaților în cadrul programelor, precum și controlul calității materialelor difuzate în raport cu politica editorială a Companiei;</li> <li>- 9.7. Este responsabil de procesul de prelucrare și difuzare a știrilor: ture de lucru, flux productiv, securitatea emisiei;</li> <li>- 9.8. Este responsabil de aducerea informației relevante pe post, cu acoperirea principalelor puncte de vedere exprimate, dublată de rapiditate, onestitate și obiectivitate;</li> <li>- 9.9. Asigură spiritul muncii în echipă, ca element de bază al noii culturi organizaționale;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa;</li> <li>- reformarea conținutului programelor radio, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b><u>Apeluri telefonice</u></b>	100 min. (18,18%)	Indicații, Consultări, Informare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.5. Este responsabil de gestionarea procesului de pregătire a emisiunilor, prin repartizarea activităților redacționale și controlul îndeplinirii acestora;</li> <li>- 9.6. Este responsabil de prestațiile subordonaților în cadrul programelor, precum și controlul calității materialelor difuzate în raport cu politica editorială a Companiei;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<b><u>Lucru la calculator</u></b>	89 min. (16,18%)	Poșta electronică, Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.5. Este responsabil de gestionarea procesului de pregătire a emisiunilor, prin repartizarea activităților redacționale și controlul îndeplinirii acestora;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<b><u>Total</u></b>	<b>416 min. 6 ore 56 min. (75,64%)</b>		

Cele 134 de minute rămase în afara tabelului au fost utilizate de manager pentru activități precum: semnarea actelor (2 min.), vizitarea unui Departament (5 min.), o întrevvedere în afara sediului Casei Radio, dar care avea tangență cu serviciul (30 min.), pauze între activități, dar și discuții cu monitorul prezent pe parcursul zilei de **22 octombrie** în biroul Redactorului-şef (30 min).

Observăm că cea mai mare parte a timpului Redactorului-șef este utilizată pentru convorbirile telefonice - 100 de minute. Din cele 100 de minute 15 le-a dedicat apelurilor venite din partea ascultătorilor (activitate care nu figurează în fișa de post a managerului), fapt ce i-a perturbat activitatea. Alte 20 de minute au fost dedicate apelurilor telefonice cu caracter privat. În același context remarcăm aspectul inoportun al apelurilor primite și efectuate. Restul timpului din acea zi de muncă a fost utilizat de manager pentru analiza programului, lucrul la calculator (materializat în proporție de 90 % în activități legate de postul pe care îl ocupă), discuții cu subalternii și/sau superiorii și participarea la ședința convocată de Directorul Radio. În linii mari, activitățile Redactorului-șef din **22 octombrie 2012** au acoperit 7 din 14 responsabilități profesionale stipulate în fișa de post a managerului.

### **Concluzii:**

1. Redactorul-șef al Redacției Actualității Radio alocă cea mai mare parte din timpul zilei de muncă apelurilor telefonice, analizei programului, lucrului la calculator și discuțiilor cu subalternii și/sau superiorii;
2. Din lanțul *planificare-organizare-controlul timpului* nu poate fi scoasă în evidență o anume verigă;
3. Ziua de muncă a Redactorului-șef depășește 8 ore;
4. Redactorul-șef al Redacției Actualității Radio poate fi identificat ca fiind Managerul *versatil*, care se distinge prin următoarele caracteristici: 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;
5. Principalii „hoți” ai timpului Redactorului-șef sunt apelurile telefonice și situațiile stresante apărute în urma lipsei de coordonare între subdiviziunile redacției.

### **Recomandări:**

1. Să fie valorificată regula de aur a managementului timpului: *planificare-organizare-controlul timpului*;
2. Să fie utilizată regula ABC... în planificarea activităților;
3. Să fie împărțite activitățile unei zile de muncă pe blocuri mai mari, care să conțină elemente esențiale capabile să ducă la o finalitate concretă. Recomandabil ar fi ca managerul să-și planifice activitățile prioritare în orele în care eficiența sa este maximă;
4. Să fie îndeplinite întocmai sarcinile prevăzute în *listele de lucru* și să nu fie neglijate *notițele din agendă* referitoare la activitățile importante;
5. Să fie înlăturați „hoții” de timp pentru a utiliza cât mai rațional cea mai prețioasă și cea mai perisabilă resursă;
6. Să fie asigurată o coordonare adecvată între subdiviziunile redacției astfel încât evenimentele surpriză să nu-i solicite Redactorului-șef un volum mai mare de 40% din ziua de muncă.

## **5. „Fotografia” zilei de lucru a Vice-directorului, directorului interimar al TV Moldova 1**

Așa cum am menționat în cazul Președintelui IPNA și al Directorului Radio Moldova, prevederile Codului audiovizualului și ale Statutului Companiei constituie actualmente substitutul fișei de post a Directorului TV Moldova 1. Cele 4 „sarcini” generale din Cod (dintre care una se referă doar la Directorul TV, iar 3 și la cel Radio) sunt detaliate în 14 puncte din articolul 23 al Statutului Companiei. În cele ce urmează prezentăm „fotografia” unei zile obișnuite de muncă a Directorului TV Moldova 1 și gradul în care activitățile acestuia corespund stipulărilor actelor în vigoare.

**Tabelul 5** cuprinde activitățile Directorului interimar al TV Moldova 1 în ziua de **vineri, 5 octombrie 2012**. Managerul a ajuns în acea zi la birou la ora 8.15. Ziua de muncă s-a încheiat la 19.00, însumând 10 ore și 45 de minute sau 645 de minute.

### **Tabelul 5**

Tipul de activitate	Durata/cota zi-muncă	Rezultatul	Coresponderea cu sarcinile stipulate în legislație /Caietul de sarcini/Strategie
<u>Sedinta</u>	86 min. (13,33%)	Discuții, Indicații	<ul style="list-style-type: none"> <li>- administrarea curentă a procesului de creație la postul de televiziune al Companiei (Codul audiovizualului, art. 61);</li> <li>- exercită conducerea activității tuturor subdiviziunilor Televiziunii;</li> <li>- este responsabil pentru organizarea procesului de realizare a producției televizate și pentru difuzarea acesteia;</li> <li>- este responsabil pentru respectarea eticii profesionale, a codului deontologic, a disciplinei de serviciu de către personalul Televiziunii, conform regulamentelor interne (Statutul IPNA, art. 23);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<u>Discuții în birou cu subalternii și/sau superiorii</u>	202 min. (31,32%)	Discuții, Aprobări, Indicații	<ul style="list-style-type: none"> <li>- administrarea curentă a procesului de creație la postul de televiziune al Companiei (Codul audiovizualului, art. 61);</li> <li>- exercită conducerea activității tuturor subdiviziunilor Televiziunii;</li> <li>- este responsabil pentru organizarea procesului de realizare a producției televizate și pentru difuzarea acesteia;</li> <li>- asigură coordonarea activității serviciilor și departamentelor Televiziunii, cu subdiviziunile tehnice și administrative ale Companiei în activitatea curentă și în perioada desfășurării unor acțiuni în comun;</li> <li>- asigură realizarea programelor televizate la un înalt nivel profesional și artistic (Statutul IPNA, art. 23);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<u>Apeluri telefonice</u>	15 min. (2,32%)	Indicații, Consultări, Informare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- administrarea curentă a procesului de creație la postul de televiziune al Companiei (Codul audiovizualului, art. 61);</li> <li>- asigură coordonarea activității serviciilor și departamentelor Televiziunii, cu subdiviziunile tehnice și administrative ale Companiei în activitatea curentă și în perioada desfășurării unor acțiuni în comun (Statutul IPNA, art. 23)</li> </ul>
<u>Lucru la calculator</u>	8 min. (1,24%)	Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- administrarea curentă a procesului de creație la postul de televiziune al Companiei (Codul audiovizualului, art. 61);</li> <li>- asigură coordonarea activității serviciilor și departamentelor Televiziunii, cu subdiviziunile tehnice și administrative ale Companiei în activitatea curentă și în perioada desfășurării unor acțiuni în comun (Statutul IPNA, art. 23)</li> </ul>
<u>Lecturarea și semnarea actelor</u>	81 min. (12,56%)	Acte semnate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adoptă decizii, dispoziții și alte documente privind problemele curente, în limita competențelor sale (Statutul IPNA, art. 23);</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa.</li> </ul>
<u>Total</u>	<b>392 min. 6 ore 32 min. (60,77%)</b>		

Restul de 253 de minute din ziua de muncă managerul le-a împărțit între vizita la unul dintre foștii Președinți de Companie (Ș.Lozan) cu ocazia aniversării acestuia (75 min.), pauza de masă (90 min.), pauze între activitățile de bază, precum și alte activități (solicitări către secretară, analiza dărilor de seamă ale unor angajați, semnarea de recomandări pentru subalterni etc).

Din datele sintetizate reiese faptul că Directorul interimar al TV Moldova 1 își petrece o parte însemnată din zi discutând și analizând cu subalternii și/sau superiorii diferite aspecte ale activității subdiviziunii și a Companiei. Deși această activitate se înscrie în lista responsabilităților managerului, este dificil să ne pronunțăm asupra eficacității ei dat fiind că monitorul nu a avut posibilitatea să fie prezent. Ședința ocupă locul secund la capitolul timp alocat într-o zi de muncă a Directorului interimar. Din cele 86 de minute, cât au durat două ședințe, 51 au fost dedicate întrunirii cu echipa canalului TVMI, în contextul reformării radicale a acestuia. Activitatea corespunde perfect prevederilor Caietului de Sarcini pentru anul 2012, care vizează „*trecerea emisiei TV Moldova Internațional pe Internet*”. Semnarea actelor este o altă activitate de bază a managerului, aceasta fiind practică în diferite perioade ale zilei, perturbând realizarea altor sarcini. Această observație este confirmată și de „autofotografia” Directorului interimar din **9 octombrie 2012**. Dacă pe 5 octombrie vorbim de 81 de minute alocate pentru semnarea actelor, pe **9 octombrie** conducătorul a utilizat 150 de minute pentru aceeași activitate. Actele reprezintă și unul dintre motivele pentru care managerul rămâne adesea peste program. Convorbirile telefonice și lucrul la calculator, în schimb, nu-i iau mult timp din ziua de muncă. Parte dintre aceste activități sunt îndeplinite de secretară la indicația managerului.

### Concluzii:

1. Directorul interimar al TV Moldova 1 alocă cea mai mare parte din timpul zilei de muncă discuțiilor cu subalternii și/sau superiorii, ședințelor de lucru și semnării documentelor;
6. Din lanțul *planificare-organizare-controlul timpului* nu poate fi evidențiată o verigă anume;

2. Ziua de muncă a Directorului interimar depășește 8 ore;
3. Directorul poate fi calificat drept *Managerul rigid*, care se distinge prin următoarele caracteristici: 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;
4. Principalul „hoț” de timp al Directorului îl reprezintă volumul foarte mare de acte pe care le examinează și le semnează.

### **Recomandări:**

1. Să fie elaborată o fișă de post oficială pentru Directorul TV Moldova 1;
2. Să fie utilizată regula ABC... în planificarea activităților;
3. Să fie îndeplinite întocmai sarcinile prevăzute în *listele de lucru* și să nu fie neglijate *notițele din agendă* referitoare la activitățile importante;
4. Să fie împărțite activitățile unei zile de muncă pe blocuri mai mari, care să conțină elemente esențiale capabile să ducă la o finalitate concretă. Recomandabil ar fi ca managerul să-și planifice activitățile prioritare în orele în care eficiența sa este maximă;
5. Să fie valorificată regula de aur a managementului timpului: *planificare-organizare-controlul timpului*;
7. Să fie înlăturați „hoții” de timp pentru utilizarea mai rațională a celei mai prețioase și mai perisabile resurse;
6. Să fie asigurată o coordonare adecvată între subdiviziunile TV Moldova 1 astfel încât evenimentele surpriză să nu-i solicite Directorului un volum mai mare de 40% din ziua de muncă.

## **6. „Fotografia” zilei de lucru a Șefului Departamentului programe și planificare TV**

Conform fișei de post a Șefului Departamentului programe și planificare TV, acesta își desfășoară activitatea în baza responsabilităților stabilite de fișă în 46 de puncte care includ: responsabilități profesionale (33 de puncte), responsabilități materiale (10 puncte) și responsabilități etice (3 puncte). „Fotografia” unei zile de muncă a managerului urmează să scoată în evidență măsura în care activitățile acestuia corespund prevederilor fișei de post, dar și gradul în care ansamblul sarcinilor realizate pe parcursul unei zile conduc la realizarea scopurilor fixate în Caietul de sarcini al IPNA pentru anul 2012.

**Tabelul 6** cuprinde activitățile Șefului Departamentului programe și planificare TV în ziua de **vineri, 2 noiembrie 2012**. Ziua de muncă a început la ora 8.20 și s-a încheiat la 17.30, însumând 9 ore și 10 minute sau 550 de minute.

### **Tabelul 6**

<b>Tipul de activitate</b>	<b>Durata/cota zi-muncă</b>	<b>Rezultatul</b>	<b>Coresponderea cu sarcinile stipulate în fișa de post /Caietul de sarcini/Strategie</b>
<b><u>Analiza programului</u></b>	123 min. (22,36%)	Modificări, Obiecții, Indicații	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.6. Analizează și evaluează proiectele de grile din punct de vedere al conformității acestora cu strategia de programe aprobată, cu profilul editorial al fiecărui canal, al încadrării în bugetele alocate, al utilizării judicioase a resurselor umane, tehnice și de producție disponibile;</li> <li>- 9.7. Solicită canalelor modificarea sau refacerea grilelor, dacă acest lucru se impune;</li> <li>- 9.25. Prezintă sistematic analize ale datelor de audiență TV;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa;</li> <li>- reformarea conținutului programelor TV, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b><u>Discuții în birou cu subalternii și/sau superiorii</u></b>	93 min. (16,91%)	Discuții, Aprobări, Indicații	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.17. Coordonează gestionarea spațiului de emisie pe toate canalele;</li> <li>- 9.20. Asigură un flux informațional coerent între departamentele TV;</li> <li>- prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa;</li> <li>- reformarea conținutului programelor TV, prevăzută de Caietul de sarcini.</li> </ul>
<b><u>Apeluri telefonice</u></b>	2 min.	Indicații,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.20. Asigură un flux informațional coerent între departamentele</li> </ul>

	(0,36%)	Consultări, Informare	TV.
<b>Lucru la calculator</b>	150 min. (27,27%)	Poșta electronică, Internet, Lucru asupra fișelor de post și a regulamentului intern	- 9.24. Elaborează regulamente interne ale subdiviziunii, norme, proceduri, etc. Contribuie la completarea și îmbunătățirea cadrului normativ intern al subdiviziunii și al televiziunii; - 9.30. Elaborează și, la necesitate, modifică Fișele de post ale subalternilor și supraveghează respectarea lor; - prevederile de ordin general ale Caietului de sarcini care vizează radiodifuzorul public și misiunea sa; - reformarea conținutului programelor TV, prevăzută de Caietul de sarcini.
<b>Lecturarea și semnarea actelor</b>	16 min. (2,91%)	Acte semnate	- 9.44. Realizează orice altă sarcină trasată de superiorul ierarhic, în limitele pregătirii sale profesionale.
<b>Planificarea activităților</b>	30 min. 5,45%	Organizare Continuitate	_____
<b>Total</b>	<b>414 min. 6 ore 54 min (75,26%)</b>		

Alte 136 de minute au fost utilizate de manager pentru prânz (60 min.) și activități pe lângă cele de bază. În realizarea celor 5 activități din **2 noiembrie 2012** Șeful Departamentului programe și planificare TV a alocat cea mai mare cotă-parte din timpul disponibil lucrului asupra fișelor de post și asupra regulamentului intern al subdiviziunii. Respectivele activități sunt prevăzute expres în fișa de post și se încadrează în procesul de reformă a IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, chiar dacă nu sunt prevăzute în Caietul de sarcini. Pentru a justifica, parcă, prezența și esența cuvintelor „programe” și „planificare” în titulatura Departamentului, ziua de muncă a managerului conține activități care vizează direct aceste procese. Astfel, analiza programelor și definitivarea grilei de emisie i-au solicitat 123 de minute, iar planificarea - 30 de minute la începutul zilei de lucru. Ca și în cazul managerilor analizați anterior, discuțiile cu subalternii și/sau superiorii constituie o activitate importantă pentru Șeful Departamentului programe și planificare, doar că acesta din urmă preferă să se deplaseze în birourile subalternilor sau ale superiorilor pentru a discuta sau clarifica problemele pe care le are pe ordinea de zi. Astfel se explică, probabil, timpul nesemnificativ pe care îl dedică apelurilor telefonice (2 min.). Semnarea actelor, de asemenea, i-a luat managerului timp insignifiant (16 min).

### **Concluzii:**

1. Șeful Departamentului programe și planificare TV alocă cea mai mare parte din timpul zilei de muncă lucrului la calculator, analizei programului și discuțiilor cu subalternii și/sau superiorii;
2. Lanțul *planificare-organizare-controlul timpului* este unul relativ echilibrat, managerul punând accent, în special, pe componenta *planificare*;
3. Ziua de muncă a Șefului Departamentului programe și planificare TV depășește 8 ore;
4. Șeful Departamentului poate fi identificat drept *Managerul rigid*, care: 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. Acestui manager îi poate fi atribuit și calificativul „managerul „*perfectionist*” care acordă foarte mult timp tuturor activităților, inclusiv celor neimportante, în dorința ca rezultatele muncii sale să fie perfecte.
5. Principalul „hoț” al timpului îl reprezintă vizitele/vizitarea angajaților și apariția unor situații neprevăzute, care îi întrerup activitatea de bază.

### **Recomandări:**

1. Să fie fortificate verigile *organizare și controlul timpului* din lanțul managementul timpului;
2. Să fie împărțite activitățile unei zile de muncă pe blocuri mai mari, care să conțină elemente esențiale capabile să ducă la o finalitate concretă. Recomandabil ar fi ca managerul să-și planifice activitățile prioritare în orele în care eficiența sa este maximă;
3. Să fie înlăturați „hoții” de timp pentru utilizarea mai rațională a celei mai prețioase și mai perisabile resurse;
4. Să fie valorizate valențele stilului „*managementul bazat pe obiective*”.

## **7. „Fotografia” zilei de lucru a Șefului Departamentului TV Moldova Internațional (TVMI)**

Atribuțiile Șefului Departamentului TV Moldova Internațional nu sunt stipulate nici în Codul audiovizualului, și nici în Statutul IPNA, angajatul neavând momentan fișă de post. În aceste condiții este dificil să înțelegem în ce măsură își onorează obligațiile respectivul manager, în special dacă ținem cont de faptul că Departamentul este în proces de restructurare radicală, lucru prevăzut de Caietul de sarcini pentru anul 2012. Totuși, „fotografia” unei zile de muncă a conducătorului Departamentului denotă niște tendințe și un specific al organizării și atitudinii față de timp, tendințe și specific pe care le prezentăm în ceea ce urmează.

**Tabelul 7** cuprinde activitățile Șefului Departamentului TVMI în ziua de **marti, 9 octombrie 2012**. Ziua de muncă a durat între 8.30 și 20.00, însumând 11 ore și 30 de minute sau 690 de minute.

### **Tabelul 7**

<b>Tipul de activitate</b>	<b>Durata/cota zi-muncă</b>	<b>Rezultatul</b>	<b>Corespunderea cu prevederile Caietului de sarcini/Strategiei</b>
<b><u>Sedintă</u></b>	37 min. (5,36%)	Informare	- trecerea emisiei TV Moldova Internațional pe Internet;
<b><u>Lucru la calculator</u></b>	178 min. (25,80%)	Raport privind vol. de emisie realizat	- trecerea emisiei TV Moldova Internațional pe Internet;
<b><u>Discuții cu subalternii</u></b>	83 min. (12,03%)	Indicații, Discuții, Consultări	- trecerea emisiei TV Moldova Internațional pe Internet;
<b><u>Lecturarea și semnarea actelor</u></b>	8 min. (1,16%)	Acte semnate	- trecerea emisiei TV Moldova Internațional pe Internet;
<b><u>Apeluri telefonice</u></b>	3 min. (0,43%)	Coordonare, Indicații	- trecerea emisiei TV Moldova Internațional pe Internet;
<b><u>Activități de planificare</u></b>	25 min. (3,62%)	Organizare, Continuitate	_____
<b><u>Total</u></b>	<b>334 min. 5 ore 34 min. (48,40%)</b>		_____

Din bugetul de timp total al zilei de muncă analizate observăm că jumătate rămâne „neacoperit”. Acest lucru s-a întâmplat, posibil, din motiv că managerul și-a repartizat timpul pentru anumite activități în felul următor: machiaj înaintea imprimării video (60 min.), pregătire pentru imprimare video (42 min.), imprimarea emisiunii „Vector european” (25 min.), vizita la un eveniment în cadrul căruia a ridicat diploma pentru merite în promovarea imaginii NATO și UE în cadrul emisiunii „Vector european” (100 de min.), precum și pentru unele activități minore.

### **Concluzii:**

1. Șeful Departamentului TVMI alocă cea mai mare parte din timpul zilei de muncă lucrului la calculator, discuțiilor cu subalternii și/sau superiorii și ședințelor de lucru;
2. Lanțul *planificare-organizare-controlul timpului* este unul relativ echilibrat, managerul punând accent pe verigile *planificare și organizare*;
3. Ziua de muncă a Șefului Departamentului TVMI depășește 8 ore;
4. Șefului Departamentului îi pot fi atribuite calificativele de manager „*prea organizat*” care acordă prea mult timp organizării, nemaivând timp pentru realizări efective; dar și de manager „*perfectionist*” care acordă foarte mult timp tuturor activităților, inclusiv celor neimportante, în dorința ca rezultatele muncii sale să fie perfecte.

### **Recomandări:**

1. Să fie fortificată componenta *controlul timpului* din procesul de management al timpului;
2. Să se insiste pe utilizarea calculatorului în comunicarea instituțională internă;
3. Să fie dinamizată activitatea Departamentului prin diversificarea activităților realizate în cadrul unei zile de muncă.

### **III. Concluzii generale**

În rezultatul „fotografierii” unei zile de muncă a 7 manageri-cheie din cadrul IPNA Compania „Teleradio-Moldova” constatăm următoarele:



1. 4 din 7 manageri nu au fișă de post care ar stipula expres toate obligațiile și responsabilitățile lor;
2. 3 din 7 manageri pun accentul pe veriga *planificare* din lanțul *planificare-organizare-controlul timpului* de management al timpului;
3. Cei 7 manageri consumă cumulativ 967 de minute (16 ore și 7 minute sau 2 zile de muncă) din timpul unei zile de lucru pentru discuțiile cu subalternii și/sau superiorii;
4. Principalii „hoți” ai timpului managerilor sunt apelurile telefonice, actele semnate în diferite reprize pe parcursul unei zile de muncă, vizitele/vizitarea subalternilor și situațiile neprevăzute;
5. Cea mai vulnerabilă verigă a lanțului managementului timpului o constituie veriga *controlul timpului*;
6. Activitățile realizate de către cei 7 manageri-cheie din cadrul IPNA Compania „Teleradio-Moldova” pe parcursul unei zile de muncă contribuie parțial la realizarea scopurilor fixate în Caietul de sarcini pentru anul 2012 și în Strategia de dezvoltare a Companiei.

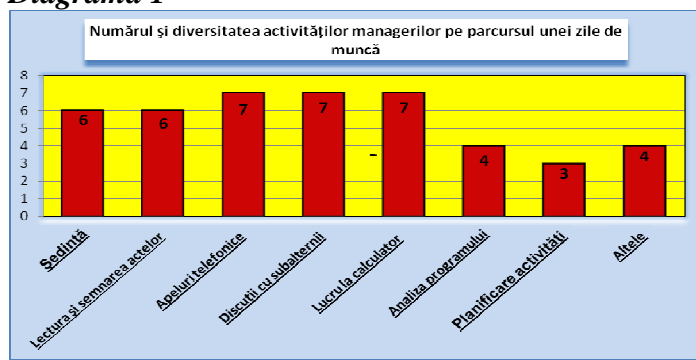
#### **IV. Recomandări generale**

În contextul celor expuse mai sus, având în vedere inițierea și derularea reformei structural-instituționale a IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, cu scopul de a contribui la sporirea eficientizării procesului de management, recomandăm următoarele:

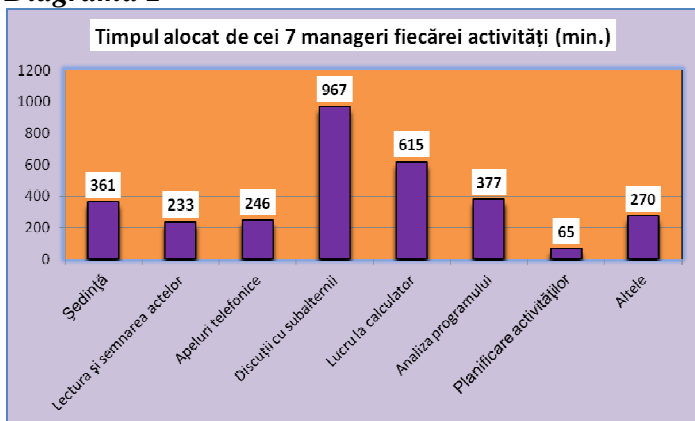
1. Să fie elaborate și respectate fișele de post ale tuturor managerilor IPNA Compania „Teleradio-Moldova”;
2. Să fie consolidate verigile *planificare* și *controlul timpului* din lanțul de management al timpului;
3. Pentru utilizarea eficientă a timpului managerii să adopte tactica prin care acțiunile să fie guvernate de documente scrise și nu de discuții interminabile;
4. Să fie eliminați/diminuați „hoții” de timp, pentru utilizarea eficientă și rațională a celei mai prețioase și mai perisabile resurse;
5. Să fie pus accentul pe tehnica *management bazat pe obiective* pentru a apropia cât mai mult posibil fiecare activitate de pe parcursul unei zile de muncă de obiectivele fixate în Caietul de sarcini și în Strategia de dezvoltare a Companiei;
6. Managerii să-și organizeze ziua de muncă în funcție de *piscurile* și *coborâșurile de energie*;
7. În planificarea activităților managerii să utilizeze regula ABC...;
8. Managerii să implementeze tehnica modernă de gestiune a timpului - programul informatic *ManSarD*.

Anexe

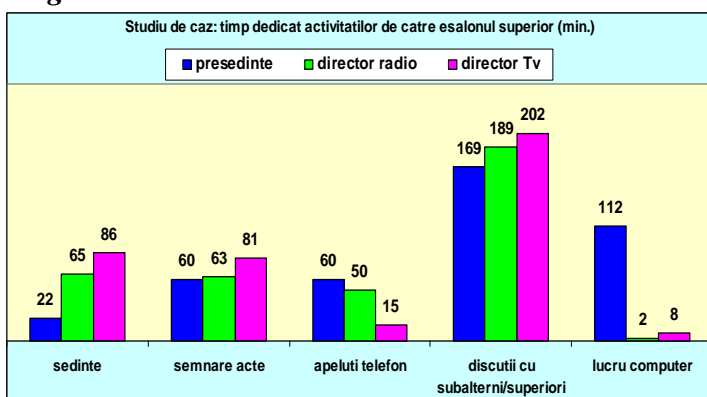
**Diagrama 1**



**Diagrama 2**



**Diagrama 3**



**Diagrama 4**

