QUẢN TRỊ THỜI GIAN

■ TS. TRẦN THỊ THANH THỦY (*)

Quản trị thời gian (QTTG) là sự nhận thức đúng về vai trò của thời gian đối với đời người và tổ chức; và việc nghiên cứu, vận dụng các biện pháp sử dụng thời gian một cách chủ động, có mục đích, có kế hoạch, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng thời gian, chất lượng công việc và cuộc sống nói chung.

Như vậy, thời gian khi được quản trị sẽ được sử dụng một cách chủ động hơn, có mục đích định trước và kiểm soát được.

Thời gian là một yếu tố tự nhiên nhưng được sử dụng bởi con người, vì vậy mang những đặc trưng riêng so với nhiều yếu tố tự nhiên khác, đó là:

- Tồn tại khách quan: thời gian không chịu tác động của các yếu tố khác, kể cả con người, không giống các yếu tố tự nhiên như không khí, nhiệt độ... mà phẩm chất, chất lượng bị ảnh hưởng bởi lối sống của loài người. Tính khách quan của thời gian còn được hiểu theo cách nó đối xử với loài người. Có thể nói, thời gian khách quan và công bằng đối với tất cả mọi người, cho dù có sự khác biệt về màu da, độ tuổi, giới tính, dân tộc... hay thứ bậc trong tổ chức và xã hội.

- Hiếm: Các Mác từng cho rằng, mọi sự tiết kiệm suy cho cùng là tiết kiệm về thời gian. Thời gian là một yếu tố hiếm trước hết vì dù thời gian có thể gắn với vô hạn, vô cùng và vĩnh hằng, nhưng khi gắn với người sử dụng nó trở thành hữu hạn. Thời gian mang tính hiếm còn bởi không có gì có thể thay thế được. Các yếu tố khác của tự nhiên có thể được con người tạo ra chỉ trừ thời gian. Thời gian trôi đi là mất luôn, không sinh ra lần thứ hai, không lấy lại được; trong khi, dù hành động đã được thực hiện, vật đã được trao đi hay lời nói đã phát ra có thể được rút lại, sửa chữa, giải thích, bổ sung thêm (với một phần cái giá phải trả, tất nhiên, có cả sự hao tổn thêm thời gian).

- Liên tục với tốc độ không đổi: thời gian chảy liên tục, không ngừng nghỉ, nhưng khi nó hội tụ với các yếu tố khác thì nó là thời điểm và con người dùng thời điểm để tách đoạn thời gian khi mô tả cuộc sống. Hơn thế nữa, khi thời cơ kết hợp với các yếu tố khác và có thể tạo nên những thay đổi quan trọng và tích cực, nó được gọi là thiên thời. Thời gian chảy theo cách riêng, ngoài tầm kiểm soát hay ý muốn của loài người. Tuy nhiên, tốc độ trôi của thời gian lại được cảm nhận là khi nhanh, khi chậm tùy theo cảm tính của con người, nhất là người sử dụng. Chính vì thời gian trôi nhanh, không chờ đợi ai nên rất nhiều phát kiến của loài người liên quan đến cải thiện tốc độ.

- Mang tính một chiều: ngạn ngữ Trung Quốc có câu "thời gian bất tái lai" - thời gian trôi đi là mất, không trở lại cho dù các khuôn của thời gian như các buổi trong ngày, các tiết trong năm... vẫn lặp lại.

- Thuộc về mọi người: thời gian không của riêng một ai. Tuy nhiên, không có chủ sở hữu tập thể đối với thời gian cho nên nó không thể được phân phối lại nếu một ai đó cảm thấy không công bằng về điều này. Mọi người bình đẳng về cơ hội trong tuyên bố sở hữu và quyết định cách thức sử dụng loại nguồn lực này.

- Giá trị của thời gian phụ thuộc vào chủ thể sử dụng: thời gian trôi đi vô nghĩa hay đầy ý nghĩa; thời gian tạo ra tiền bạc, uy tín, niềm tin, hay làm mất đi những thứ đó?... Tất cả đó chỉ là lối nói tượng trưng vì giá trị thực của thời gian phụ thuộc vào người sử dụng nó. Khi Lỗ Tấn - một nhà văn nổi tiếng Trung Quốc được khen là thiên tài, ông trả lời khiêm tốn rằng: "Tôi có tài

(*) Học viện Hành chính

gì đâu, tôi chỉ dùng thời gian mà người khác uống cà phê vào việc đọc sách và học tập mà thôi". Do vậy, những người khôn ngoan, chủ động, có tính tự chủ cao tìm cách sử dụng và tận dụng thời gian, trong khi những người lười nhác, bị động, và có tính phụ thuộc đôi khi phải tìm ra cách để "giết thời gian".

Tại sao phải QTTG?

- Con người, với óc phân tích, thói tò mò, khả năng so sánh và đánh giá, nên có rất nhiều ước mơ, hoài bão và kế hoạch. Tuy nhiên, con người lại có rất ít thời gian. Khoảng thời gian mỗi năm, mỗi tháng, mỗi tuần và mỗi ngày của mọi người là như nhau, ví dụ là 24 giờ/ngày, nhưng những việc các cá nhân muốn làm hay phải làm, năng lực và ý muốn làm những việc đó cũng như mức độ hài lòng của mỗi cá nhân rất khác nhau trong khi thời gian không ngừng trôi. Xã hội càng hiện đại, mọi khía cạnh của cuộc sống càng hiện đại, nhất là với sự hỗ trợ của công nghệ cao, con người càng có xu hướng ước mơ nhiều hơn, đòi hỏi cao hơn. Bởi vậy, con người có xu hướng ngày càng trở nên bận rộn hơn. Vì vậy, QTTG là cách để sử dụng nó một cách tốt nhất nhằm đạt được mức độ thỏa mãn cao nhất.

- Thời gian quyết định sự thành - bại, nên có câu "thời gian là tiền bạc" - theo nghĩa quí như bạc và tạo ra tiền bạc. Thời gian thậm chí quyết định sự sống - còn theo nghĩa bóng đối với tổ chức khi khủng hoảng xuất hiện và theo nghĩa đen đối với con người khi các vấn đề sức khỏe và sinh mạng nảy sinh. Và, như trên đã nói, thời gian còn có thể hội tụ với các yếu tố khác để tạo nên thời cơ. Bởi vậy, QTTG cho phép chúng ta đánh giá, lựa chọn thời điểm hành động phù hợp nhất.

- Hiệu quả sử dụng thời gian là một thước đo của năng lực và hiệu quả của cá nhân và tổ chức. Thời gian quí báu và ít ỏi như vậy nên phần nhiều các phát kiến kĩ thuật, công nghệ liên quan đến việc rút ngắn thời gian vận hành và tạo ra sản phẩm để kéo dài thời gian tận hưởng kết quả của công việc, sự kiện và nói chung là của cuộc sống. Tiến bộ công nghệ là một phần của năng lực thỏa mãn nhu cầu của con người về tốc độ, về sự tận dụng thời gian sống. Có thể nói: càng kiểm soát tốt được thời gian, càng chủ động hơn trong cuộc sống và công việc. QTTG, do vậy, giúp nâng cao năng lực và hiệu quả của cá nhân và tổ chức.

- Cách thức và quá trình QTTG cho phép khẳng định, xác nhận nhận thức về thời gian như một nguồn vốn, một khoản đầu tư cho tương lai.

- Có hai thái cực của sử dụng thời gian là cực nhàn rỗi (thừa) và cực bận rộn (thiếu). QTTG liên quan đến các kĩ thuật, biện pháp phòng tránh các "cực" thiếu hoặc thừa thời gian nhằm giúp tìm kiếm sự cân bằng.

Mục tiêu của QTTG

QTTG giúp: (1) nhận thức đúng về thời gian; (2) nhận thức đúng về mong muốn và thực tế; (3) có một lối sống và làm việc chủ động, có kế hoạch và (4) xác định được các nỗ lực và sự sáng tạo cần thiết để vượt qua các giới hạn về thời gian. Nhờ đó, chúng ta:

- Tận dụng được tối đa thời gian.
- Nhận diện và tận dụng được các thời cơ.
- Thực hiện được những mục tiêu, nhiệm vụ chủ chốt.
- Tránh được tình trạng quá tải công việc.
- Được hưởng sự cân bằng cuộc sống, có tâm trạng bình tĩnh, thoải mái...

Các nguyên tắc định hướng sử dụng thời gian một cách có hiệu quả

1. Quan điểm về thời gian càng đúng đắn và rõ ràng, hiệu quả sử dụng càng cao.
2. Quý trọng thời gian.
3. Sử dụng có mục đích định trước.
4. Theo thứ tự.
5. Có ưu tiên.
6. Có thời hạn cụ thể.
7. Kết hợp giữa tuân thủ và linh hoạt trong vận dụng kế hoạch thời gian.

Các kĩ thuật QTTG cơ bản cần thiết đối với các nhà quản lý công

QTTG đòi hỏi các kĩ thuật khác nhau đối với các chủ thể khác nhau. Quản lý hành chính nhà nước (QLHCNN) có những nhiệm vụ mang tính đặc thù. Nó vận hành trong bối cảnh có những áp lực rất đặc biệt như khan hiếm nguồn lực so

với khối lượng và bản chất nhiệm vụ, ví dụ như chi tiêu công từ thuế và các nguồn tự thu không nhất thiết tăng hoặc tăng không kịp so với mức độ tăng nhu cầu của công dân. Nó hoạt động vì lợi ích công, của nhân dân. Thời gian công bằng về "số lượng và chất lượng" đối với QLHC-NN như đối với các khu vực khác, nhưng dân trí, nhu cầu và thách thức tìm ra bằng chứng để tin cậy vào Chính phủ của công dân cũng như sự lớn mạnh không ngừng của các khu vực khác, đặc biệt là khu vực tư nhân, đã đẩy QLHCNN vào một cuộc cạnh tranh không khoan nhượng với chính mình và với các khu vực khác. QTTG là một kĩ năng quan trọng có thể giúp QLHCNN đạt được mục tiêu, tạo dựng được hình ảnh và niềm tin trong công chúng - đối tượng phục vụ quan trọng nhất của QLHCNN.

Hệ thống các kĩ thuật QTTG có rất nhiều. Tuy nhiên, để tạo ra được kết quả như mong muốn, QTTG đòi hỏi sự áp dụng đồng bộ (một số được liệt kê dưới đây), trong đó có những kĩ thuật còn đang ở giai đoạn thí điểm trong hệ thống QLHCNN như áp dụng cơ chế khoán và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO-9001: 2000. Tất nhiên, thực hiện QTTG cũng cần những điều kiện nhất định như vai trò làm gương của các nhà quản lý, nhất là những nhà quản lý cao nhất trong tổ chức.

Một số kĩ thuật QTTG cụ thể gồm có:

- Xác định tốt mục tiêu, nhất là mục tiêu lâu dài.
- Lập kế hoạch làm việc và danh mục "những việc cần làm".
- Xác định thời điểm làm việc tốt nhất của mình (trong ngày, tuần và trong tháng).
- Tập trung nỗ lực cao nhất cho công việc quan trọng nhất.
- Xác định rõ vị trí và nhu cầu bản thân trong các quan hệ nhân sự nơi làm việc.
- Phân công công việc và ủy quyền hợp lý.
- Sử dụng tốt trợ lí, thư kí, đội ngũ hỗ trợ...
- Giải quyết tốt công tác giấy tờ.
- Tổ chức hội họp hiệu quả.
- Bố trí, sắp xếp nơi làm việc một cách khoa học.
- Học cách đối phó với những yếu tố gây nhiễu.
- Học cách nói không khi cần thiết.
- Tận dụng các tiến bộ khoa học, công nghệ...
- Nghỉ ngơi thỏa đáng.

Bận rộn có vẻ như đang trở thành dấu hiệu điển hình của những người làm việc hôm nay, đặc biệt là các nhà quản lý. Tuy nhiên, bận đúng lúc, đúng cách là một phần của năng lực tạo dựng hình ảnh và uy tín đối với mỗi người.

Bản chất của QTTG gắn với việc tổ chức lao động một cách khoa học trên nền quĩ thời gian của cá nhân và tổ chức. Do vậy, kĩ năng này cần nhận được sự quan tâm và đầu tư bình đẳng với các kĩ năng khác trong quản lý ❑

Tài liệu tham khảo:

David A. Whetten, Kim S. Cameron (1995) (nguyên bản tiếng Anh).

David Evans (1995) (nguyên bản tiếng Anh).

Derek Torrinton, Jane Weightman (1994) (nguyên bản tiếng Anh).

James M. Kouzes, Barry Z. Posner (1993) (nguyên bản tiếng Anh).

John D. Millett (1959), Nghệ thuật quản đốc trong các cơ quan công quyền, (bản dịch tiếng Việt).

Joseph G. Mason (1965) (nguyên bản tiếng Anh).

Supervisory Management (1957) (nguyên bản tiếng Anh).

Trường Kinh doanh Harvard (2005), Quản lý thời gian, Nxb. Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.

Trung tâm nghiên cứu khoa học tổ chức, quản lý (1999), Nghệ thuật lãnh đạo, quản lý, của Lý Ân, Lý Dương, Nxb. Thống kê, Hà Nội.

Văn Tất Thu (2008), "Quan điểm, định hướng và các giải pháp chủ yếu nâng cao hiệu quả sử dụng thời giờ làm việc của cán bộ, công chức, viên chức nhà nước", Tạp chí Tổ chức nhà nước, số 4/2008.

Vương Lạc Phu và Tưởng Nguyệt Thần (đồng chủ biên) (2000), Khoa học lãnh đạo hiện đại, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

Và một số tài liệu trên Internet, tìm kiếm với keyword "quản trị thời gian".