

Datoria digitală – breșa cu efecte imprevizibile din managementul cabinetului de expertiză contabilă

Dr. Luana COSĂCESCU, expert contabil

Bacău

Abstract

Based on their solid professional training, as well as their vocation, the expert accountant has a special sense of organizing and managing his workplace and optimizing the cost-benefit ratio for the information resources and channels used, including digital ones. However, we cannot completely exclude the possibility of some unpleasant manifestations of digital debt in the accounting expertise office, with numerous negative consequences. Thus, at some point, an informational pressure from the outside but also for the outside can make its presence felt on the flow of digital channels (which will have a lot of disruptions, oversaturation, even functional blockages). The pressure, manifesting as an avalanche difficult to manage, will influence to a greater or lesser extent the emergence of the phenomenon of digital debt. The latter ends up generating "digital inflation" over time, that is, the information packages entered, processed, stored, archived, or distributed will no longer align with the office's performance indicators. Under these circumstances, the accountant must demonstrate a certain level of digital maturity to notice which of the influencing factors of the increase in digital debt (procrastination, digital noise, multitasking or lack of focused work) makes its presence felt and acts as a breach with an unpredictable effect in the management of the accounting expertise office.

Keywords: digitalisation, expert accountant, digital debt, focused work, procrastination, digital noise, digital maturity

Termeni-cheie: digitalizare, expert contabil, datorie digitală, lucru concentrat, procrastinare, zgomot digital, maturitate digitală

Clasificare JEL: O32, O33, M40, M49

To cite this article: Luana Cosăcescu, *Datoria digitală – breșa cu efecte imprevizibile din managementul cabinetului de expertiză contabilă*, *CECCAR Business Review*, N° 8/2024, pp. 12-21, <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2024.08.02>

➔ Introducere

Pe axa timpului, este posibil ca într-un anumit domeniu de activitate o resursă să cunoască fie un boom, un avânt deosebit, fie, dimpotrivă, o scădere dramatică. Interpretarea într-o notă favorabilă sau, din contră, nefavorabilă a acestor extreme (sub aspect cantitativ-valoric sau calitativ) va depinde de o multitudine de factori obiectivi și subiectivi. Stabilirea unui prag considerat critic fie în sus, fie în jos nu este deloc facilă și are repercusiuni diferite în funcție de domeniul de activitate, dar și de contextul piețelor economico-financiare de la nivel național sau mondial.

Aspectele descrise mai sus au o complexitate aparte, necesitând numeroase prelucrări, analize, simulări sau ample cercetări. De aceea, în cele ce urmează ne vom opri doar la una dintre resurse, esențială pentru vremurile

noastre, frecvent elogiată, dar și disputată, chiar contestată uneori – **resursa digitală**. Primul aspect pe care îl abordăm se referă la nivelul amplitudinii pozitive sau negative în utilizare, la gradul de stabilitate al acesteia, drept pentru care ne punem întrebarea: *Managementul resursei informatice se desfășoară întotdeauna în parametri normali, fără perturbări de tip „bulimic” (tehnologie, produse informaționale în exces) sau de tip „privațiune” (instrumente informatice lipsă sau minusuri majore privind rezultatele obținute)?* Diversele echipamente, instrumente, informații și canale comunicaționale și comunicări informatice incorect gestionate pot determina grave deteriorări ale performanțelor, o încărcare nerezonabilă a sarcinilor cognitive ale resurselor umane și chiar blocaje la nivelul diferitelor fluxuri ale unui segment de activitate.

➔ Datoria digitală – definiție, descriere, impact

Pentru a puncta, a analiza și apoi a detalia anumite aspecte dintre cele enunțate anterior ne vom opri la o zonă aflată într-o dinamică impresionantă în ceea ce privește impactul IT, diversificarea și sporirea complexității instrumentelor digitale utilizate, respectiv cabinetul (societatea) de expertiză contabilă. La nivelul acestuia regăsim un „mozaic” cu un model creativ de resurse digitale (informatice): resurse hard (echipamente), soft (programe), resurse comunicaționale și, în sfârșit, resurse informaționale (digitalizate sau nu). Trendul continuu ascendent al acestora impresionează desigur, dar nu este suficient pentru a se vorbi mereu despre eficiență, coerență și flexibilitate în utilizare sau despre rezultate la nivelul așteptat. Ritmul nemaiîntâlnit de apariție, desfășurare și funcționare a resurselor informatice generează în prezent un torent cu adevărat impresionant de rezultate/outputuri. Nici inputurile, adică intrările care ajung în cabinetul de expertiză contabilă, nu sunt mai prejos ca volum, diversitate și complexitate. În acest context apare o mare dilemă: *Care este ecuația resurse-rezultate considerată cu adevărat rezonabilă pentru a vorbi despre un echilibru funcțional digital în cabinetul de expertiză? Prin ce indicatori și parametri se exprimă acesta din urmă? Este posibil ca în gestionarea spectrului digital să apară blocaje (dezechilibre) de tip excese sau, dimpotrivă, lipsuri (niveluri critice)?*

Deoarece tema de cercetare care vizează ultimele ipostaze este deosebit de amplă, ne vom opri în continuare doar la punerea în evidență și descrierea unei **posibile breșe** (poate mai puțin vizată) a managementului informatic, și anume **datoria digitală** (*digital debt*). În literatura de specialitate există numeroase accepțiuni ale acesteia, unele chiar foarte diferite din punctul de vedere al explicitării. Astfel, unii autori consideră că noțiunea de datorie digitală este foarte apropiată de **datoria tehnică**. Cea din urmă se referă însă la cu totul altceva, și anume la existența în cadrul organizației a unor tehnologii depășite, învechite, a unor costuri ascunse generate de acestea (Błaszkiwicz și Zak, 2021), la „soluții în dezvoltarea de software care pot încetini progresul viitor și pot crește costurile” (DigitalOcean, n.d.). Astfel, apariția datoriei tehnice, măsurată cu ajutorul anumitor indicatori specifici, impune un update (o modernizare) în timpul cel mai scurt, o transformare digitală ținându-se seama și de trendul asociat segmentului de activitate.

Alți autori abordează însă lucrurile din cu totul alte perspective. Ne vom opri în continuare la două dintre acestea:

✓ **Prima** definește datoria digitală prin prisma numeroaselor ei influențe (negative) asupra **resursei umane**. Astfel, din cauza exigențelor din ce în ce mai mari privind ritmul de lucru (inclusiv presiunea intrărilor/ieșirilor de resurse), bagajul de cunoștințe și competențe necesare (inclusiv digitale), dar și ca urmare a creșterii volumului de muncă, „angajații nu mai au suficient timp și energie pentru a aborda în mod eficient toate informațiile noi, multe provenind din instrumente digitale care se dezvoltă în fiecare zi” (Insight, n.d.). În aceste condiții, va apărea o suprasolicitare mentală și fizică a resursei umane însoțită de împrăștierea resurselor cognitive și scăderea abruptă a puterii ei de concentrare. La aceste efecte negative, unii analiști din domeniu adaugă și diminuarea până la dispariție a timpului pentru inovare, creație, dar și a celui pentru consultanță. De exemplu, înmulțirea galopantă a e-mailurilor, SMS-urilor, notificărilor și mesajelor (text, video, audio) primite de dimineața până

seara pe diferite echipamente poate să ducă la un moment dat la acumularea unei **datorii digitale** semnificative. De asemenea, dacă chaturile sau întâlnirile video (*virtual meetings*) derulate pe platforme de grup sau în echipe (*teams*) nu sunt atent programate și desfășurate, prin consumul lor de timp și energie pot defavoriza realizarea altor proiecte, activități și servicii specifice.

✓ **A doua definiție** a acestui termen, despre care în literatura de specialitate se menționează că „a fost inventată de Microsoft” ([Schmeiser, 2024](#)), pune pe tapet un alt element cauzator al datoriei digitale, și anume prea multe atribuții de sortare de informații și comunicare prin diferitele categorii de rețele de comunicație. Vicepreședintele Microsoft Teams and Platform a identificat chiar o nouă problemă privind productivitatea și rentabilitatea fluxurilor tehnologice și informaționale, arătând că „angajații petrec două zile săptămânal pe e-mail sau participând la diverse întâlniri. Numim acest fenomen *datorie digitală*.” ([Schmeiser, 2024](#)).

De fapt, cele două definiții nu redau decât parțial amploarea acestui fenomen și mai ales formele de manifestare ale acestuia. De aceea este bine să ne punem de la început anumite întrebări: *Care sunt cauzele care determină acest dezechilibru între ceea ce vine din exterior, ceea ce se poate procesa în interior și utilitatea, eficiența rezultatelor informaționale obținute? Cauzele sunt legate de viteza prea mare a tehnologiei raportată la capacitatea relativ limitată a resursei umane sau este vorba de fapt despre un management deficitar al resurselor (în special despre lipsa unei reale coeziuni)?*

Conceptul de datorie digitală ne duce cu gândul la ceva care a rămas nerezolvat, la o obligație față de cineva privind primirea și utilizarea conformă a unor categorii de resurse. Ca orice datorie, aceasta este purtătoare de dobândă odată cu trecerea timpului, ceea ce va face ca nivelul ei să crească într-un anumit ritm. Ea va deveni astfel o adevărată povară (cu numeroase costuri vizibile, dar mai ales ascunse) care va frâna ritmul de lucru, productivitatea, abilitățile și performanțele resurselor umane implicate. Împărțirea incorectă a sarcinilor pe ore de lucru, lipsa unei contorizări fidele a timpului efectiv dedicat activităților specifice și clasificarea defectuoasă a intrărilor de tip digital sunt tot atâtea lacune generatoare de noi și noi datorii digitale.

Pentru a înțelege cât de mult s-a întins „pânza de păianjen” a datoriei digitale, este suficient să citim cele afirmate de Microsoft’s Work Trend Index în prima jumătate a acestui an: „Doi din trei oameni nu mai au suficient timp pentru a-și face munca din cauza datoriei digitale.” ([Foster, 2024](#)). Se face simțit, din ce în ce mai mult, un volum accelerat de intrări pe o multitudine de canale digitale (e-mailuri, mesaje, notificări, întâlniri video etc.) care depășește capacitatea de procesare a utilizatorilor de tehnologie. Însă datoria digitală va avea dimensiuni variabile în materie de impact asupra firmelor, instituțiilor și compartimentelor acestora.

➔ **Expertul contabil, în fața „asaltului” datoriei digitale**

Pe baza pregătirii sale profesionale solide, dar și a vocației, expertul contabil are un simț special în ceea ce privește organizarea și administrarea locului său de muncă și optimizarea raportului costuri-rentabilitate pentru resursele și canalele informaționale utilizate, inclusiv cele digitale. Cu toate acestea, nu putem exclude complet apariția și în cabinetul de expertiză contabilă a unor manifestări neplăcute ale datoriei digitale, cu numeroase urmări negative.

Să ne imaginăm că este dimineață și că ne aflăm în cabinetul de expertiză contabilă, unde, pe lângă telefoanele care încep să sune din ce în ce mai frecvent, își fac apariția zeci sau chiar sute de posibile intrări pe diverse canale de comunicație: e-mailuri, SMS-uri, notificări, mesaje de pe intranet, de pe platformele de mesagerie, comentarii, like-uri pe rețelele sociale, mesaje și comentarii la postările de pe blogul/site-ul cabinetului, comentarii la postările pe Youtube, Instagram, TikTok etc. Toate acestea, de dimensiuni și durate semnificative, îmbrăcând diverse forme (audio, video sau text), ajung cu o frecvență impresionantă la „poarta de intrare” a cabinetului și așteaptă citirea, analiza sau procesarea lor într-un timp cât mai scurt. Totodată, diferitele categorii de beneficiari (firme, instituții etc.) îi vor cere profesionistului contabil un timp de reacție rapid și intervale de răspunsuri din

ce în ce mai scurte la solicitările lor. Aceste cerințe îl impulsionează pe expert să acorde o atenție maximă structurării și gestionării programului său de lucru (inclusiv prin prisma conținutului informațional al acestuia) astfel încât produsele informaționale de pe diferitele canale digitale de intrare sau de ieșire să fie ierarhizate în funcție de importanță, utilitate, dar și triate și prioritizate pe baza unor criterii bine stabilite.

Atunci când are loc creșterea gradului de informatizare a cabinetului de expertiză contabilă ar trebui să se observe, pe lângă îmbunătățirea performanțelor sistemului, și o restructurare calitativă a programului (un număr de ore mai mare pentru consiliere, creativitate, inovație etc.). De asemenea, chiar profesionistul contabil ar trebui să acorde mai multă atenție managementului resursei timp, care este limitată la un număr de ore pe zi. În caz contrar este posibil să își facă simțită prezența cu putere o presiune informațională din exterior, dar și pentru exterior pe fluxul canalelor digitale, ivindu-se în momente neașteptate o mulțime de sincope, supra-saturări, chiar blocaje funcționale. Presiunea, manifestată ca o avalanșă greu de gestionat, va influența într-o măsură mai mare sau mai mică apariția fenomenului datoriei digitale.

Cu mulți ani în urmă, profesionistul contabil avea momente, în anumite perioade, când aproape că nu se mai zărea de teancul de dosare. Era o ipostază care crea mari probleme, dar care cumva a fost rezolvată sau cel puțin diminuată mult cu ajutorul instrumentelor digitale din ce în ce mai complexe, mai performante. Astăzi, însă, au apărut alte tipuri de obstacole, mult mai sofisticate și mai greu de controlat, cum ar fi:

- volumul zilnic uriaș de intrări (la prima oră, căsuțe de e-mail pline cu mesaje, supraîncărcare cu notificări, chat-uri sau întâlniri video) sau de rezultate (uneori dificil de distribuit, partajat, stocat, arhivat sau securizat). Apare astfel riscul ca o bună parte din pachetele informaționale urgente sau importante să nu poată fi citite în timp util, în favoarea altora mai puțin însemnate (care ar putea fi amânate sau chiar ignorate). De aici întrebarea: *Care să fie canalele digitale de intrare cu prioritate, dar resursele, mesajele din prim-plan?*

- nenumăratele forme de comunicare prin intermediul unor rețele de calculatoare cu arhitecturi din ce în ce mai complexe.

Să fim atenți ca nu cumva „muntele” de hârtii să fie înlocuit cu un „munte” de instrumente digitale și de inputuri/outputuri de pe canalele digitale care să provoace o breșă deosebit de periculoasă în managementul general al cabinetului de expertiză contabilă. Este vorba din nou despre datoria digitală, care în timp ajunge să genereze „inflație digitală”, adică pachetele informaționale intrate, procesate, stocate, arhivate sau distribuite nu vor mai avea acoperire în indicatorii de performanță ai cabinetului. Devine necesară în cel mai mare grad concentrarea atenției expertului contabil pe următoarele direcții:

- analiza multicriterială a adaptării la tehnologie prin prisma existenței unor fluxuri de informații complexe, fluide, echilibrate;
- definirea unei organigrame inteligente pentru resursele informatice în dinamică;
- stabilirea unor filtre și criterii precise pentru conținutul digital.

Dacă nu sunt gestionate corect, nu numai sub aspectul funcționării strict tehnice, ci mai ales din punctul de vedere al conținutului transmis, canalele de comunicație pot manifesta numeroase obturări și alterări, ducând inclusiv la creșterea nivelului datoriei digitale.

Tabelul 1. Efectele gestionării deficitare a canalelor digitale în cabinetul de expertiză contabilă

Starea canalelor digitale	Efecte, manifestări nedorite
Necoordonare și utilizare greșită	<ul style="list-style-type: none">• Fragmentarea zilei, chiar a săptămânii de lucru cu numeroase întreruperi• Perturbări în desfășurarea lucrărilor, cu afectarea termenelor de predare a documentelor și situațiilor

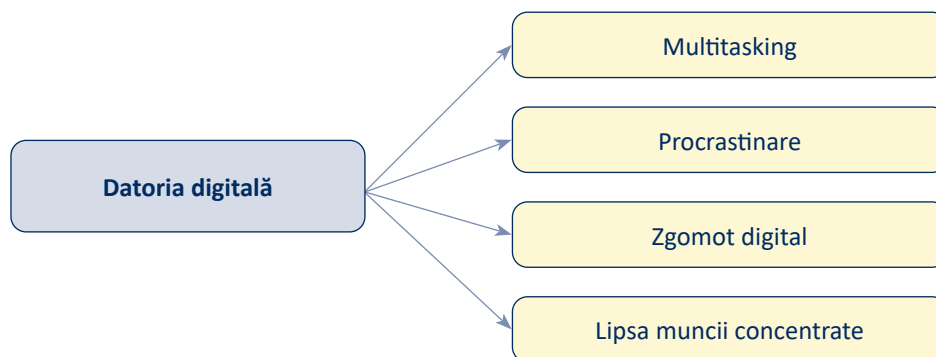
Starea canalelor digitale	Efecte, manifestări nedorite
Valorificare neclară, nesistemată a informațiilor transmise	<ul style="list-style-type: none"> • Management defectuos al resurselor • Consum prea mare de resurse raportat la indicatorii de eficiență, rentabilitate și productivitate
Val uriaș de intrări digitale	<ul style="list-style-type: none"> • Acutizarea presiunii timpului (trecerea de la un mesaj la altul, de la un site la altul, distragerea frecventă a atenției și creșterea gradului de oboseală) • Apariția procrastinării, a zgomotului digital (<i>digital noise</i>) cu bruiaje frecvente și afectarea muncii concentrate (<i>focused work</i>)

Sursa: Propria cercetare.

În aceste condiții este nevoie de o anumită maturitate digitală (*digital maturity*) (BCG, n.d.) a expertului contabil manifestată prin sesizarea necesității unui echilibru multicriterial în procesarea informațiilor, dobândirea unor abilități, a unor competențe (*skills*) din ce în ce mai sofisticate și adaptarea la provocările și schimbările zilnice în materie de tehnologie și nu numai. În „foaia de parcurs” a unei săptămâni ar trebui să se menționeze, între altele, tot ceea ce înseamnă urgențe, termene, priorități (de exemplu, lucrările contabile de închidere a exercițiului, inventarierea activelor și datoriilor sau întocmirea declarațiilor de tot felul), dar să se marcheze și acele lucrări, proiecte sau întâlniri care pot fi amânate la un moment dat. Nu este deloc simplu să faci acest din urmă demers, deoarece atât serviciile contabile, cele privind resursele umane, cât și cele de consultanță (fiscală, financiară, juridică) sunt practic pe același piedestal în ceea ce privește importanța, impactul și împlinirea lor cu profesionalism.

➔ Situații și circumstanțe care amplifică datoria digitală

În perspectivă, mixul eterogen de resurse digitale utilizat în cabinetul de expertiză contabilă va deveni din ce în ce mai performant și mai integrat (tehnologii în cloud, IA, EPR, big data sau OLAP cube). Tocmai de aceea, procesarea ultrarapidă a informațiilor, datelor și cunoștințelor de pe diversele canale de comunicație internă va trebui să fie în tandem cu ritmul de primire a pachetelor informaționale de tip „avalanșă” din exterior, respectiv cu trimiterea concomitentă a rezultatelor care se duc către diferite categorii de clienți ai firmei de contabilitate. Astfel, datoria digitală, manifestată prin supraîncărcarea, fragmentarea sau chiar blocarea comunicațiilor digitale, ar deveni ceva de domeniul trecutului și nu am mai asista la creșterea galopantă a acesteia (până a se ajunge să fie scăpată de sub control) sub forma unei datorii digitale uriașe (*giant digital debt*). (Błaszkiwicz și Zak, 2021)



Factorii care influențează creșterea datoriei digitale

Sursa: Propria cercetare.

Așa cum am sintetizat în schema de mai sus, **principalii factori** care influențează datoria digitală sunt: a) multitaskingul, b) procrastinarea, c) zgomotul digital și d) lipsa muncii concentrate. În continuare îi analizăm pe rând pentru a sesiza felul în care aceștia **afectează echilibrul resurselor din cabinetul de expertiză contabilă**.

a) Multitaskingul

Acesta „exacerbează problema datoriei digitale deoarece pentru creier devine practic imposibil să se concentreze concomitent la zeci de taskuri multiple și să mai fie și eficient” (Shadow, 2024). Prin încărcătura zilnică excesivă a căsuțelor de e-mailuri, prin sosirea în flux a unui impresionant „șuvoi” de informații (*newsfeed* și notificări), prin abonarea la numeroasele newsletteruri, prin nesfârșitele mesaje de chat și întâlniri video are loc la un moment dat o depășire a capacității umane de procesare, de gândire profundă (*deep thinking*). Astfel, este afectată acea muncă ce are sens, care generează performanțe de top, motivare și satisfacția resursei umane (în cazul nostru, a profesionistului contabil).

b) Procrastinarea

Există uneori momente în cadrul zilei de lucru în care citirea mesajelor/răspunsul la mesaje, crearea de conținut pe site-ul cabinetului de expertiză sau pe contul de Instagram, YouTube ori realizarea unor lucrări, declarații, rapoarte ni se par greoaie și primul impuls este acela de a le amâna și de a ne îndrepta către ceva „mai rezonabil”, chiar dacă tot noi va trebui să le rezolvăm la un moment dat.

Alteori, procesarea documentelor, întocmirea rapoartelor de consultanță, a situațiilor de analiză contabilă sau elaborarea notelor administrative, mai ales în condițiile numeroaselor schimbări de natură legislativă, devin mai puțin motivante. Deși instrumentele digitale și tehnologia de realizare a acestora sunt din ce în ce mai moderne (softuri de dematerializare, EPR, inteligență artificială), sunt posibile astfel de cazuri de amânare, de ezitare, care însă în niciun caz nu trebuie să devină normă, deoarece favorizează apariția și mai ales sporirea datoriei digitale.

În cele redate mai sus discutăm problema acestei amânări de sarcini fără motive întemeiate, care în literatura de specialitate este denumită **procrastinare**. Aceasta presupune „amânarea în îndeplinirea unei sarcini importante, fără un motiv întemeiat, cunoscând consecințele negative” (<https://www.lesgeeksdesschiffres.com/>) și este practic o deviere cu o anumită durată de la un obiectiv de muncă ce va implica în cele mai multe situații și o scădere puternică a motivației în executarea sarcinilor.

Prezentăm în continuare două aspecte esențiale legate de procrastinare:

✓ **Determină întreruperea, cu anumite frecvențe, a programului normal de lucru (crește datoria digitală).**

Prezentăm în acest sens un mic exemplu. Am început un proiect (un raport), dar, deodată, în timp ce lucrăm la el, ne hotărâm să intrăm pe o rețea de socializare, în contul cabinetului de expertiză sau chiar în cel personal, pentru a vedea ce comentarii sau reacții au apărut între timp. Inițial, această trecere neașteptată, această distragere a atenției își are sorginea în dificultatea pe care o întâmpinăm în a formula propuneri de soluții viabile la încheierea proiectului. În consecință, decidem în sinea noastră că nu este mare lucru dacă vom amâna rezolvarea cu 10-15 minute. Însă lucrurile se complică pentru că de la un *scrolling* la altul ajungem pe alte site-uri și timpul trece. Astfel, la *To Do List* se tot adaugă alte probleme de rezolvat. Vine și momentul zilei în care analizăm retrospectiv amânările în execuție, întreruperile, și observăm o creștere semnificativă a frecvenței lor, de unde diagnosticul pus – procrastinare.

✓ **Este determinată de un nivel critic al datoriei digitale (FasterCapital, n.d.).** Atunci când vedem cum vine peste noi „valul” informațional uriaș, prin numeroasele canale digitale, când cercetăm insistent anumite site-uri și nu reușim să găsim (după ce consumăm ore întregi) decât foarte puțin din informațiile de care avem nevoie (ba uneori ajungem chiar în zone care nu au nicio legătură cu demersul nostru inițial), dorința noastră de

amânare pentru altă dată va crește exponențial. Pierdere de timp, consumuri ineficiente de energie, o scădere a puterii de concentrare, lucrări neterminate la scadență, deci numeroase consecințe negative.

În literatura de specialitate sunt menționate mai multe soluții pentru a nu se ajunge la procrastinare. O selecție a unora dintre acestea pentru cabinetul de expertiză contabilă este sistematizată în tabelul de mai jos.

Tabelul 2. Principalele soluții pentru diminuarea procrastinării în cabinetul de expertiză contabilă

Soluții de rezolvare a procrastinării	Descriere
Buna organizare a sarcinilor (actualizare și prioritizare) (Bynder, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> Sarcinile se derulează în funcție de termenele-limită (<i>deadlines</i>) stabilite într-un tablou de bord. Management corespunzător inclusiv pentru activele digitale (DAM – <i>digital asset management</i>).
Matricea Eisenhower , adică matricea de gestionare a timpului, care împarte sarcinile în patru cadrane distincte (Bandara, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> (i) Importante + urgente – sarcini care necesită o atenție imediată (de exemplu, întocmirea situațiilor financiare) – nu se amână. (ii) Importante + neurgente – activități concentrate pe obiective pe termen lung (de exemplu, un program de dezvoltare personală) – se pun pe listă. (iii) Neimportante + urgente – întâlniri pe teme de mai mică însemnătate (de exemplu, întâlniri ale anumitor echipe, conferințe video cu informații din alte domenii) – se delegă. (iv) Neimportante + neurgente – activități care irosec timpul și care ar trebui reduse mult (de exemplu, utilizarea rețelelor sociale în exces) – se poate renunța.
Metoda Ivy Lee , respectiv metoda celor șase sarcini zilnice (https://www.elephantontheroad.com/the-best-anti-procrastination-method-to-boost-productivity-the-ivy-lee-method/)	<ul style="list-style-type: none"> La sfârșitul zilei de lucru, profesionistul contabil (managerul) își stabilește șase sarcini pentru a doua zi, pe care le și prioritizează. A doua zi, acesta va începe programul prin a se concentra doar pe prima sarcină, prioritară, și numai când o termină va trece la următoarea. La sfârșitul zilei este posibil să rămână sarcini nefinalizate, iar acestea vor fi mutate pentru ziua următoare, în noua listă de șase sarcini.
Inducerea unei stări de flow pentru profesioniștii contabili (Parker, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> Presupune implicarea totală și concentrarea lor asupra unei activități, această atitudine crescând productivitatea și creativitatea (https://en.wikipedia.org/wiki/Mihaly_Csikszentmihaly). Perioadele de <i>devices free</i> (Lieberman, 2017) (telefon, tabletă, laptop etc.) favorizează această stare.

Sursa: Propria cercetare.

c) Zgomotul digital (11outof11, n.d.)

Profesionistul contabil se poate confrunta la un moment dat și cu fenomenul zgomotului digital, care, deși este prezent mai ales în domeniul marketingului, fiind legat de miile de anunțuri, de e-mailuri, publicitate digitală, reclame de pe rețelele de socializare și de influențarea deciziilor de cumpărare, poate amplifica prin anumite efecte negative și datoria digitală din cabinetul de expertiză contabilă.

Astfel, în situația în care, de exemplu, managerul ar dori să achiziționeze un anumit produs informatic și ar proceda în consecință la efectuarea unor demersuri specifice, dacă nu-și va construi o strategie clară de achiziție, criteriile bine fundamentate, analize și simulări pe măsură, la un moment dat poate să se confrunte cu acest zgomot digital care să-i afecteze programul de lucru personal, dar și pe cel al persoanelor pe care le delegă pentru realizarea acestui proiect. Practic, are loc o scădere a atenției pentru ceea ce este esențial, o oboseală mentală și o lipsă de răbdare în a selecta varianta informatică benefică pentru cabinet. Mai mult, se poate ajunge să se ignore chiar soluția cea mai bună din cauza înțelegerii greșite sau incomplete a nenumăratelor mesaje. De aceea este important să se construiască în timp metode de „consum” rațional și eficient (de „digerare”) a tot ceea ce înseamnă resurse digitale.

d) Lipsa muncii concentrate

Munca pe care o desfășoară profesionistul contabil este bine structurată, cu profunzimi de acuratețe, precizie și numeroase responsabilități. Este adevărat că anumite activități repetitive pot genera o rutină oboșitoare pe alocuri, dar multe aspecte au fost deja rezolvate prin utilizarea tehnologiilor informatice avansate. În perspectivă, așa cum sunt prezentate lucrurile în numeroase articole de specialitate, inteligența artificială este posibil să îmbunătățească managementul resurselor financiar-contabile și indicatorii de performanță ai cabinetului.

Expertul contabil execută în general atribuțiile specifice cu reală concentrare, fără risipire (*Flown, n.d.*), iar adesea este solicitat mental la cote foarte înalte. Dacă analizăm cu atenție care ar fi termenul potrivit pentru o astfel de abordare a implicării resursei umane, îl vom regăsi pe cel de **lucru concentrat**. Din păcate, există un inamic, pe care l-am putea numi chiar inamicul numărul unu al acestui stil de lucru, și anume datoria digitală, cea care schimbă complet o astfel de muncă aprofundată într-una cu tot felul de întreruperi digitale (*digital breaks*). Această continuă disipare, diminuare a atenției conduce rapid la o alterare a transmiterii conținutului informațional atât la intrarea în cabinetul de expertiză contabilă, cât și la ieșire, asupra rezultatelor (rapoarte, declarații, simulări și analize, programe strategice sau recomandări) trimise antreprenorilor, stakeholderilor sau altor beneficiari. Unele dintre întreruperile digitale care au loc în timpul programului de lucru sunt motivate până la un punct, dar este posibil să apară și altele din categoria celor care vor amplifica datoria digitală.

În continuare redăm pe scurt un exemplu. Lucrăm la o analiză de conținut al situațiilor financiar-contabile ale unei firme. Antreprenorul dorește să îi propunem o schimbare de strategie privind vânzările, dar și să efectuăm o simulare având mai mulți parametri pentru contabilitatea sa de gestiune. Desigur că va fi vorba despre un volum de lucru impresionant, iar soluția va trebui să fie furnizată în cel mai scurt timp, apelând și la instrumentele digitale din cabinetul de expertiză.

Am început lucrarea în jurul orei 9,30 și, după nici 15 minute, ne amintim deodată că nu am verificat mesageria de ieri după-amiază și, deci, este posibil să fi venit mesaje importante care vor necesita răspunsuri imediate. Drept urmare, întrerupem puțin (spunem noi) lucrul și apoi revenim, dar deja prima fragmentare a muncii a avut loc. Încercăm să ne întoarcem la proiectul început, însă urmează notificări, SMS-uri, apoi niște chat-uri care privesc alte proiecte. Într-un târziu, reluăm analiza, dar vedem că reconectarea noastră nu se face chiar ușor, deși ne dorim să terminăm la sfârșitul zilei o primă formă. Tocmai atunci apare o defecțiune a softului pe care-l utilizăm. Întrerupem din nou, de data aceasta pentru a chema specialistul. În sfârșit, depășim cu bine și acest impas și ne adunăm resursele cognitive, și nu numai, pentru a continua proiectul început de dimineață. Nu după mult timp, ne dăm seama că partea cea mai dificilă este aceea de a propune soluții pertinente, personalizate la temele date de client și, în consecință, este necesar să consultăm (*People Management, 2023*) unele site-uri și canale pentru a găsi răspunsuri potrivite și a ne stimula inspirația. Deoarece nu avem o listă clară a

ceea ce dorim să accesăm, consumăm destul de mult timp fără a obține în final prea multe informații. Atenția fiind îndreptată spre alte direcții de cercetare, gradul de concentrare pe problema inițială s-a diluat semnificativ și în plus aflăm cu surprindere că deja a venit pauza de masă. După aceasta, suntem anunțați că va urma o întâlnire video pe Zoom, la care trebuie să participăm neapărat, ș.a.m.d. În final ce vom face? Ne luăm de lucru și acasă?! Mai ales dacă între timp au apărut din nou modificări legislative neașteptate și destul de complicate.

Desigur, cele descrise mai sus pot să reprezinte doar niște ipoteze de lucru, în realitate neexistând de fapt nicio fragmentare sau întrerupere care să determine o distragere de la firul inițial, o risipire nedorită (mai ales privind partea creativă, de inovare și consultanță), iar sarcinile să se desfășoare cursiv, fără niciun fel de incidente sau sincope.

⇒ Concluzii

Într-unul dintre cele mai recente rapoarte privind impactul datoriei digitale, al zgomotului digital și procrastinării asupra resurselor umane se arată că „aproape șase din zece angajați raportează că instrumentele digitale le sporesc stresul la locul de muncă, cei mai mari contributory fiind sistemele de videoconferință, platformele de e-mail și aplicațiile de mesagerie instantanee” (Farr, 2024). Totuși, aceiași salariați se declară mulțumiți în general de eficiența instrumentelor digitale utilizate și de informațiile furnizate de acestea, de unde înțelegem că este hotărâtor modul în care sunt gestionate resursele digitale și felul în care acestea sunt interconectate cu alte resurse.

În acest context destul de complicat ne întrebăm următoarele: *Care este barometrul de identificare a datoriei digitale din cadrul cabinetului de expertiză contabilă? Unde se definește acea linie roșie, cu implicații inclusiv etice, care nu trebuie depășită pentru a nu afecta echilibrul vieții profesionale, leadershipul și cultura digitalizării (Mensik, 2023) cabinetului? Rămân actuale cele scrise de Horațiu, poetul antic: Există o măsură în toate și mai ales anumite limite bine trasate (Est modus in rebus, sunt certi denique fines)?* (<https://dexonline.ro/definitie/est%20modus%20in%20rebus/1288645>).

Soluțiile, răspunsurile privind atenuarea efectelor datoriei digitale includ următoarele:

- repausul, decuplarea totală/parțială a expertului (managerului) de mediul online;
- definirea de blocuri de timp fără întreruperi într-o zi de muncă (Scroggs, n.d.);
- instrumente avansate de inteligență artificială (People Management, 2023) (de tip generativ, asistenți digitali sau minicontrolleri digitali) și copiloți specializați;
- îmbunătățirea tehnicilor de comunicare (Zulkey, 2022) pentru a se evita extremele – nici lacune comunicaționale, nici supracomunicare (*over-communicating*) (Brodowicz, 2024);
- măsuri riguroase de remodelare a muncii în condițiile digitalizării.

Corolarul acestora rezidă însă într-un management de echilibru al tuturor resurselor (inclusiv digitale) care să apeleze la tehnici, metode și tehnologii avansate pentru creșterea calității și productivității serviciilor oferite de cabinetul de expertiză contabilă.

Bibliografie

1. Bandara, H. (2024), *Time Management Matrix: How to Use It and Examples*, Creately, <https://creately.com/guides/time-management-matrix/>.
2. Błaskiewicz, S., Zak, S. (2021), *Digital Debt/The Business Killer That's Spreading*, Unity Group, <https://www.unitygroup.com/blog/digital-debt-the-business-killer-thats-spreading/>.

3. Brodowicz, M. (2024), *Under-Communicating and Over-Communicating Concepts*, <https://aithor.com/essay-examples/under-communicating-and-over-communicating-concepts>.
4. Farr, C. (2024), *Digital Workplace Research Exposes Workplace Noise Crisis*, Unily, <https://www.unily.com/insights/blogs/unily-research-exposes-workplace-digital-noise-crisis>.
5. Foster, E. (2024), *6 Tips to Prioritise Your Workload and Beat Digital Debt*, Intheblack, <https://intheblack.cpaustralia.com.au/work-life/6-tips-prioritise-your-workload-beat-digital-debt>.
6. Lieberman, C. (2017), *Device-Free Time Is as Important as Work-Life Balance*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2017/04/device-free-time-is-as-important-as-work-life-balance>.
7. Mensik, H. (2023), *WTF Is a Worker's 'Digital Debt' and Can AI Help Fix It?*, WorkLife, <https://www.worklife.news/culture/wtf-is-a-workers-digital-debt-and-can-ai-help-fix-it/>.
8. Parker, L. (2024), *What is the Process Flow of the Accounting Department?*, beSlick, <https://beslick.com/what-is-the-process-flow-of-the-accounting-department/>.
9. Schmeiser, L. (2024), *Microsoft Intends to Eliminate Workers' Digital Debt*, No Jitter, <https://www.nojitter.com/team-collaboration-tools-workspaces/microsoft-intends-eliminate-workers-digital-debt>.
10. Scroggs, L. (n.d.), *Time Blocking ... and Its Cousins Task Batching and Day Theming. Control Your Schedule So It Doesn't Control You*, Todoist, <https://todoist.com/productivity-methods/time-blocking>.
11. Zulkey, C. (2022), *When It Comes to Communication from the Top, Less Isn't More*, Stanford Graduate School of Business, <https://www.gsb.stanford.edu/insights/when-it-comes-communication-top-less-isnt-more>.
12. BCG (n.d.), *Digital Maturity*, <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-maturity>.
13. Bynder (2024), *La gestion des ressources numériques c'est quoi?*, <https://www.bynder.com/fr/glossaire/gestion-des-ressources-numeriques/>.
14. DigitalOcean (n.d.), *What Is Technical Debt: Common Causes & How to Reduce It*, <https://www.digitalocean.com/resources/articles/what-is-technical-debt>.
15. FasterCapital (n.d.), *Understanding the Impact of Procrastination*, <https://fastercapital.com/topics/understanding-the-impact-of-procrastination.html>.
16. Flown (n.d.), *What Is Deep Work? Your Easy-to-Digest Guide*, <https://flown.com/what-is-deep-work-your-easy-to-digest-guide>.
17. Insight (n.d.), *What Is Digital Debt*, https://www.insight.com/en_US/content-and-resources/glossary/d/digital-debt.html.
18. People Management (2023), *Employees Are in Severe 'Digital Debt': Here's How Generative AI Can Help*, <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1850125/employees-severe-digital-debt-heres-generative-ai-help>.
19. Shadow (2024), *What Is Digital Debt*, <https://www.shadow.do/blog/what-is-digital-debt>.
20. 11outof11 (n.d.), *14 Ways to Break Through Digital Noise*, <https://www.11outof11.com/blog/14-ways-to-break-through-digital-noise>.
21. <https://ceccar.ro/ro/>
22. <https://dexonline.ro/definitie/est%20modus%20in%20rebus/1288645>
23. https://en.wikipedia.org/wiki/Mihaly_Csikszentmihalyi
24. <https://www.ceccarbusinessreview.ro/>
25. <https://www.elephantontheroad.com/the-best-anti-procrastination-method-to-boost-productivity-the-ivy-lee-method/>
26. <https://www.lesgeeksdeshiffres.com/>