



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция №4

**ПОДХОДИ И СРЕДСТВА ЗА
ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА
ВРЕМЕТО**

доц. Макрета Драганова



ЗДРАВЕЙТЕ! КАК СТЕ?



- „Същността на управлението на времето се базира на ефективно оползотворяване на времето, а правилното му управление е тайната на човешките успехи!“

Е. Сливоцки



ОСОБЕНОСТИ НА МЕДИЦИНСКИЯ ТРУД

- За **оптималната дейност** по медицинското обслужване на населението е необходимо наличието на **определен брой медицински професионалисти със съответни знания и умения.**
- Медицинският труд по своята **същност и съдържание** значително се различава от трудовата дейност в останалите отрасли на непроизводствената сфера.



ХАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕД. ТРУД

1. **Непосредственото участие на медицинските специалисти** в производството на здравните услуги;
2. Значително емоционално напрежение;
3. Особена мисловна дейност/клинично мислене;
4. Индивидуален/творчески подход към всеки болен;



СЪЩНОСТ И ОСОБЕНОСТИ НА МЕДИЦИНСКИЯ ТРУД-ХАРАКТЕРИСТИКИ

5. Действеност и активност при реализацията на медицинските услуги;

6. Трудно се ограничава в рамките на работното време;

7. Съчетаване на науката и изкуството;



ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ТРУД ПО М. АНДРЕЕВА И К. КАМЕНОВ

- ***Липса на мярка за измерване обема*** на управленските работи, извършвани от различни категории управленски персонал;
- Трудно се определя ***последователността на процесите и операциите***, от които се формира изпълнението на съответната управленска работа;



ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ТРУД ПО М. АНДРЕЕВА И К. КАМЕНОВ

- Налице е *различа степен на интензивност* на вложения труд през различните периоди, поради което е затруднено изграждането на съответни норми;
- *Различната степен на сложност* на вложения труд налага строга диференцираност при изграждане на норми и нормативи



Следователно.....

- Сложността и спецификата на медицинския труд са обект на изследване и анализиране от С. Кирилов, Д. Димитров, И. Бангъзов и др.;
- Според И. Багъзов изучаването на съдържанието на труда на медицинските работници се основава на изследването на **разхода на работно време за изпълнението на отделните видове трудови операции.**



УПРАВЛЕНИЕТО НА ВРЕМЕТО ИМА ДВЕ ИЗМЕРЕНИЯ:

- **Индивидуално измерение** - включва индивидуалното отношение и умения, като огледален образ на **културните ценности** на индивида и на обществото, в което живее.
- **Техническото или приложното измерение (измерението на организационните умения)** – изразява се в търсене на методи и техники за по-добро управление на времето за постигане на целите в личния и професионален живот.



ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ

- Как според Вас се изучава медицинския труд?
- Какви методи за изучаването му познавате?



ПОДХОДИ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО С ПРАКТИКО-ПРИЛОЖЕН ХАРАКТЕР ЗА РЗГ

- 1. Изчисляване на Коефициент на интензивност на труда на РЗГ;
- 2. Мрежово планиране/диаграма в практиката на РЗГ
 - 3. Матрицата на Айзенхауер
 - 4. Алгоритъм на поведение за ефективно управление на времето
 - 5. Закона на Парето

ИЗУЧАВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА НА МЕДИЦИНСКИЯ ТРУД

Всеки разход на време се характеризира с:

- **Продължителност** – минута, час, ден и т.н.
- **Интензивност** – обем на извършеното за единица време
- **Качествена определеност** – зависи от характера на извършваната дейност
- **Равнище** – обуславя се от сложността и ефективността на дейност .



ИЗУЧАВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА НА МЕДИЦИНСКИЯ ТРУД

- **Елементарен анализ** – разчленяването на трудовата дейност на нейния елементарен състав служи като основа за изучаване на **пространствената и времевата организация** на труда.
- **Пространствена организация** – най-общо разходите на работно време могат да се подразделят по пространствен признак на два вида – зона А – разходи на време на работното място и зона Б – разходи на време на извънработното място.



ИЗУЧАВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА НА МЕДИЦИНСКИЯ ТРУД

- **Времеви аспект** на организацията на труда – основна цел на този анализ е усъвършенстване на работните норми/еталони и формиране на **рационални баланси** на работното време в различните смени на денонощието. При този вид анализ задължително се използва **класификация на дейностите**.



КОЕФИЦИЕНТ НА ИНТЕНЗИВНОСТ

- Коефициент на интензивност – степен на натоварване и на използване на работното време на съответното работно място

- $K_{\text{инт.}} = \frac{\sum t}{t_i}$

- Където $\sum t$ – сума на времето по класове работа
- t_i - общо време на наблюдението
- Стойностите на коефициента на интензивно използване на труда варират от 0,1 до 1,0. Колкото получената стойност е по-близка до 1,0 - толкова по-интензивно използване на работното време е осигурено в съответната организация.

ЗАДАЧА: ОПРЕДЕЛЕНЕ КОЕФИЦИЕНТ НА ИНТЕНЗИВНОСТ:

- 1. За ГРЗГ – средно време за всички дейности - 849,34 мин. за 5 работни дни
- 2. За СРЗГ – средно време за всички дейности - 827,58 мин. за 5 работни дни



ЗАДАЧА - РЕШЕНИЕ

1. За ГРЗГ -

$$K_{\text{инт.}} = \frac{\sum t}{t_i} =$$

$$K_{\text{инт.}} = \frac{849,34}{2400} = 0,4$$

2. За СРЗГ -

$$K_{\text{инт.}} = \frac{\sum t}{t_i} =$$

$$K_{\text{инт.}} = \frac{827,58}{2400} = 0,3$$



ИЗВОД

- Получените стойности показват интензивността на труда на РЗГ
 - Производителността и интензивността на труда са основни икономически показатели за измерване на резултатите от всяка дейност



МРЕЖОВО ПЛАНИРАНЕ

- Мрежовото планиране е един от количествените методи в управлението и бизнеса. За първи път се използва в САЩ в края на 50-те години.

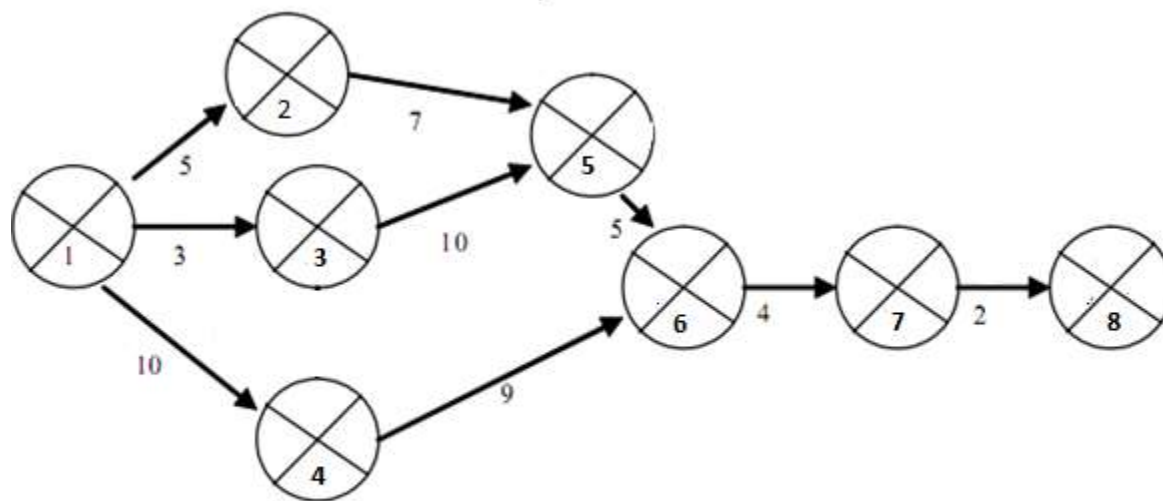


ВЪЗМОЖНОСТИ НА МРЕЖОВОТО ПЛАНИРАНЕ

- - онагледяване на комплекс от операции, реализацията на които води до постигане на поставените цели;
- - изобразява не само съвкупността от всички операции, но и технологичните и логически връзки между тях;
- - управлението и координацията на действията на един или няколко изпълнители;

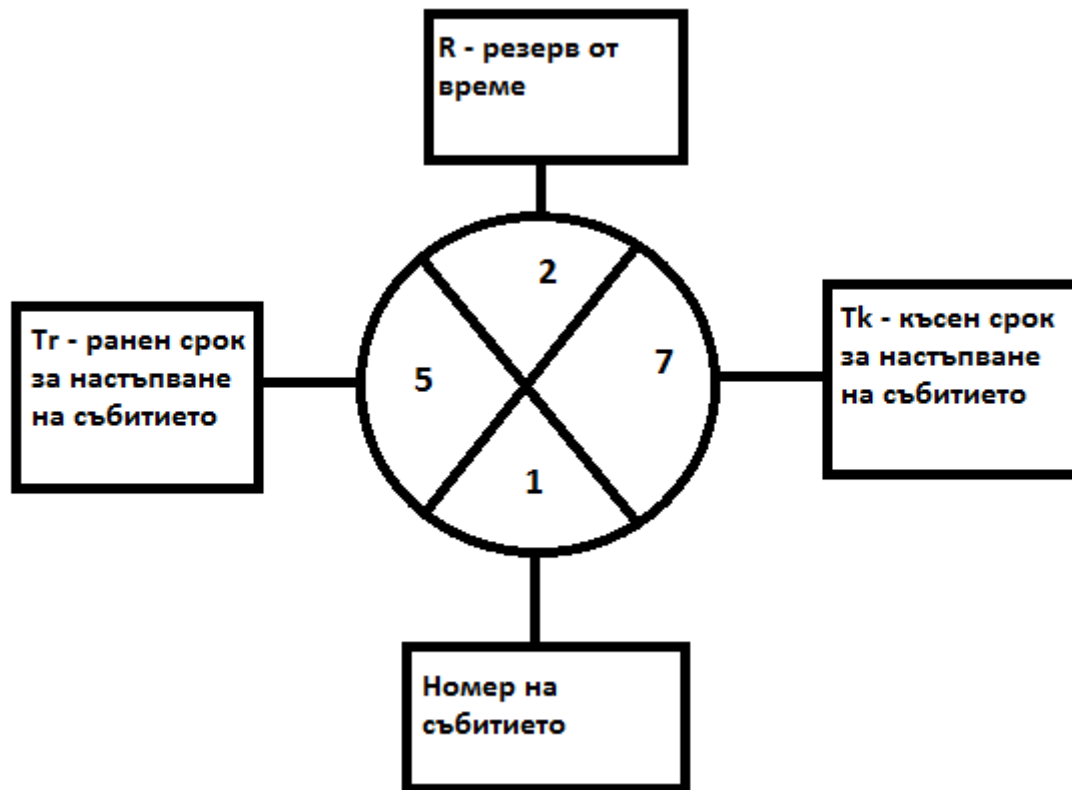


СЪЩНОСТ НА МРЕЖОВОТО ПЛАНИРАНЕ



МРЕЖОВО ПЛАНИРАНЕ

ПАРАМЕТРИ НА СЪБИТИЕ/РЕЗУЛТАТ

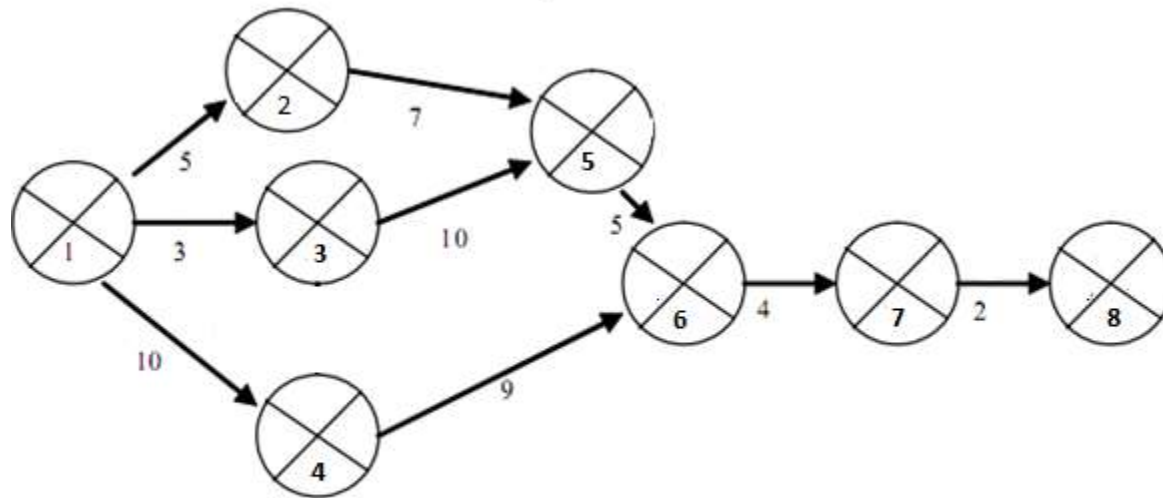


ПРИМЕРНА ЗАДАЧА

Да се състави мрежов модел на една от дейностите на СРЗГ – анкетирание на пациенти.
Операциите са:

1. Подготовка за анкетирание на пациенти – 5 дни
 2. Сформиране на екип – 3 дни
 3. Обучение на екип за използване на анкетни карти – 10 дни
 4. Обучение на екип за работа с пациенти – 7 дни
 5. Подбиране на пациентска група – 10 дни
 6. Изпращане на анкетните карти – 9 дни
 7. Събиране на анкетните карти – 4 дни
 8. Анализ на резултатите – 2 дни
- Общо **50 дни**

МРЕЖОВИ МОДЕЛ



РАННИ СРОКОВЕ ЗА НАСТЪПВАНЕ НА СЪБИТИЯТА/ОПЕРАЦИИТЕ

- Като начало се определят ранните срокове за настъпване на събитията чрез формулата
- $T_p(2) = t_{p1} + t_{p2} = 0 + 5 = 5$
- $T_p(3) = t_{p1} + t_{p3} = 0 + 3 = 3$
- $T_p(4) = t_{p1} + t_{p4} = 0 + 10 = 10$
- $T_p(5) = \max \{ t_{p2} + 7; t_{p3} + 10 \} = \{12; 13\} = 13$
- $T_p(6) = \max \{ t_{p5} + 5; t_{p4} + 9 \} = \{18; 19\} = 19$
- $T_p(7) = t_{p6} + t_{p7} = 19 + 4 = 23$
- $T_p(8) = t_{p7} + t_{p8} = 23 + 2 = 25$
- $T_{кр} = t_p(8) = 25$



КЪСНИ СРОКОВЕ ЗА НАСТЪПВАНЕ НА СЪБИТИЯТА/РЕЗУЛТАТИТЕ

- $t_{\text{к}}(8) = T_{\text{кр}} = 25$
- $t_{\text{к}}(7) = t_{\text{к}8} - t_{78} = 25 - 2 = 23$
- $t_{\text{к}}(6) = t_{\text{к}7} - t_{67} = 23 - 4 = 19$
- $t_{\text{к}}(5) = t_{\text{к}6} - t_{56} = 19 - 5 = 14$
- $t_{\text{к}}(4) = t_{\text{к}6} - t_{46} = 19 - 9 = 10$
- $t_{\text{к}}(3) = t_{\text{к}5} - t_{35} = 14 - 10 = 4$
- $t_{\text{к}}(2) = t_{\text{к}5} - t_{25} = 14 - 7 = 7$
- $t_{\text{к}}(1) = \min \{ t_{\text{к}2} - t_{12}; t_{\text{к}3} - t_{13}; t_{\text{к}4} - t_{14} \} = \{ 7 - 5; 4 - 3; 10 - 10 \} =$
- $= \{ 2; 1; 0 \} = 0$



ИЗЧИСЛЯВАНЕ НА РЕЗЕРВ ОТ ВРЕМЕ

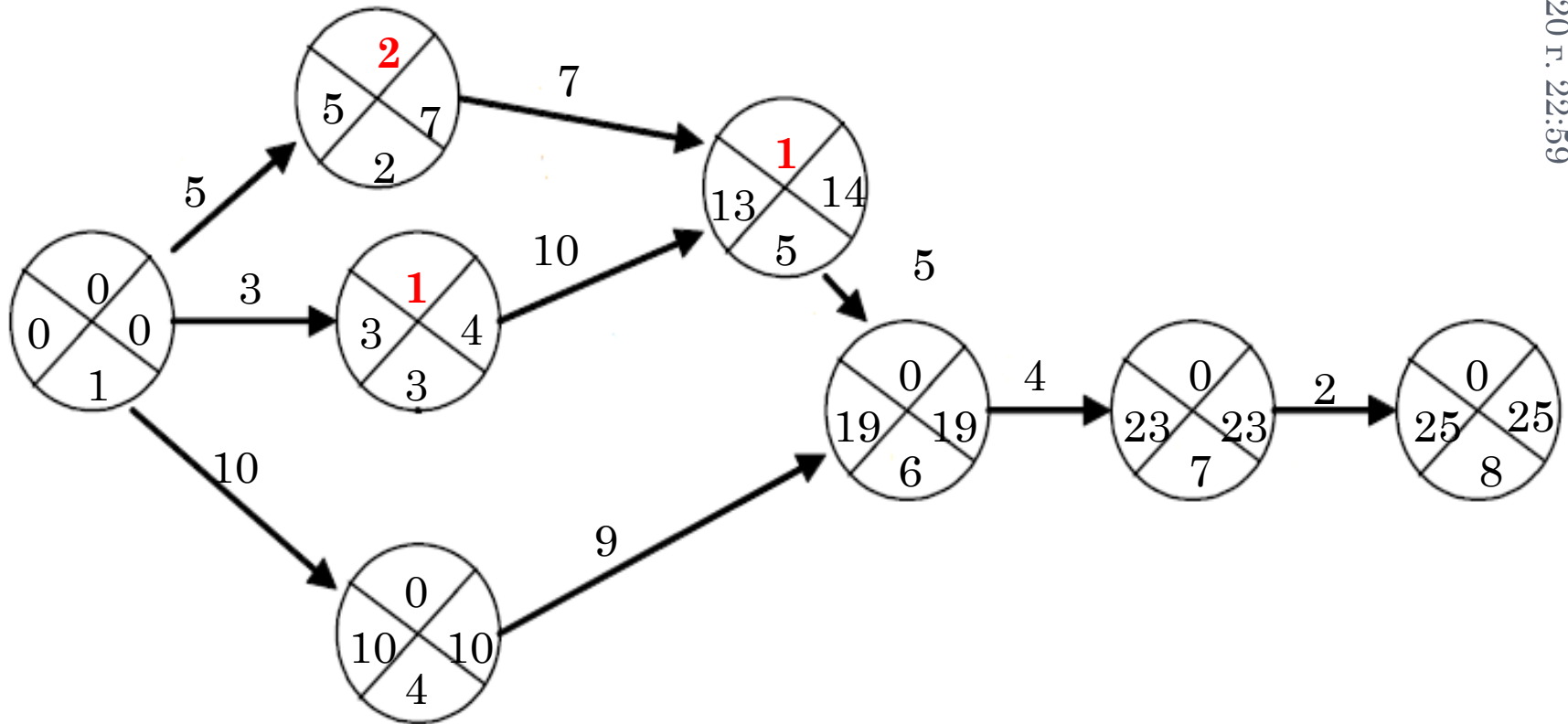
- Резерва от време за всяко събитие/резултат се изчислява чрез формулата:

$$R_i = t_{ki} - t_{pi}$$



МРЕЖОВО ПЛАНИРАНЕ

21.10.2020 г. 22:59

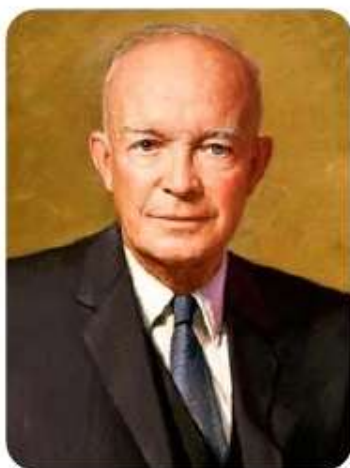


ИЗВОДИ

- В конкретния пример резерв от време има при събитие/резултат 2,3,5, съответно $R_2=2$ дни; $R_3=1$ ден; $R_5=1$ ден.
- Изводите могат да бъдат полезни за всеки мениджър, който се стреми към непрекъснато усъвършенстване на своята работа и дейността на подчинените.



Матрицата на Айзенхауер „спешност / важност“



Дуайт Айзенхауер



	URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT	<p>Quadrant #1 "NECESSITY"</p> <hr/> <p>Your Key Action: "MANAGE"</p> <hr/> <p>Common Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crises - Deadline-driven activities - Medical emergencies - Other "true" emergencies - Pressing problems. - Last minute preparations 	<p>Quadrant #2 "QUALITY & PERSONAL LEADERSHIP"</p> <hr/> <p>Your Key Action: "FOCUS"</p> <hr/> <p>Common Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparation and planning - Values clarification - Empowerment - Relationship-building - True recreation
NOT IMPORTANT	<p>Quadrant #3 "DECEPTION"</p> <hr/> <p>Your Key Action: "USE CAUTION or AVOID"</p> <hr/> <p>Common Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meeting other people's priorities and expectations - Frequent interruptions: - Most emails, some calls - Urgency masquerading as importance 	<p>Quadrant #4 "WASTE"</p> <hr/> <p>Your Key Action: "AVOID"</p> <hr/> <p>Common Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escapist activities - Mindless tv-watching - Busywork - Junk mail - Some emails - Some calls

Adapted from Stephen Covey's "First Things First" - Covey Leadership Center, Inc. © 2003



Матрицата на Стивън Кови

<p>Важни и спешни (необходимост) СПРАВЯЙ СЕ</p> <p>Медицински спешни случаи Подаване на данъчни декларации Промени в последния момент</p>	<p>Важно, но не спешни (качество и самоуправление) ФОКУСИРАЙ СЕ</p> <p>Определяне на приоритети Подготовка и планиране Създаване на контакти Почивка и възстановяване</p>
<p>Маловажни, но спешни (заблудата) ВНИМАВАЙ ИЛИ ИЗБЯГВАЙ</p> <p>Отговаряне на очакванията да други хора; Чести прекъсвания; Проверявате имейла си, отговаряте незабавно на хората, които ви пишат в чат. Вдигане на телефона докато работите.; Спешност, маскирана като важност</p>	<p>Маловажни и не спешни (губене на време) ИЗБЯГВАЙ</p> <p>Играене на видео игри Гледане на повторения на любимите ви ТВ сериали и програми Спам-емейлите, тел. разговори</p>



ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПРИОРИТЕТИ – ПРАВИЛО НА СТИВ ПАВЛИНА 50:30:20

- 1. Определяне на трите групи задачи, в зависимост от периода , след който очакваме възвръщаемост от тях.

Задачи от група А – характеристики

- Значителни дивиденди едва след 5 год. – стартиране на бизнес, писане на книга.
- да са реалистични очакванията

Задачи от група Б – характеристики

- Резултати след около две години – писането на статии, подготовка за конкурс
- Задачите са еднократни



ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПРИОРИТЕТИ – ПРАВИЛО НА СТИВ ПАВЛИНА 50:30:20

- **Задачи от група С** – характеристики
 - Резултати в рамките на 90 дни
 - Краткотрайни ползи от тях – писане на писма, разговори, подреждане на документация;
 - Абсолютно необходимите задачи – ако не се изпълнят се създава проблем

Прилагане на правилото:

50% от времето – група А;

30% от времето – група Б;

20 % от времето – група С.



ЗАДАЧА

- При работно време от 8 часов работен ден изчислете колко време ще заделите за трите групи задачи?
- Задачи от гр. А - ?
- Задачи от гр. Б - ?
- Задачи от гр. С - ?



ПРИМЕР ЗА ПРАВИЛОТО 50-30-20

ОТГОВОР НА ЗАДАЧАТА

- Работен ден – 8 часа
- Задачи от група А – 4 часа;
- Задачи от група Б – 2 ч. 24 мин.
- Задачи от група С – 1 ч. 36 мин.



АЛГОРИТЪМ НА ПОВЕДЕНИЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО

1. Актуализиране на теоретически познания по проблема

2. Изграждане на позитивно отношение към времето

3. Определяне на приоритетите

4. Определяне на персонални цели

5. Одит на работното време

6. Писмено планиране на задачи за ден, седмица, месец

7. Анализирание на планираните дейности

8. Разпределение на задачите по степен на важност

9. Изпълнение на важните и спешните задачи

10. Отчитане на резултати от изпълнените задачи

11. Делегиране на маловажните задачи

12. Планиране на отложените във времето задачи

13. Анализ на изпълнените задачи

14. Мотивация, самомотивация

АЛГОРИТЪМ НА ПОВЕДЕНИЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО НА РЗГ

1. Актуализиране на теоретически познания по проблема

○- литература, обучение

2. Изграждане на позитивно отношение към времето

○Дискусии по проблема, осъзнаване на проблема

3. Определяне на приоритетите

○Разговор с пряк ръководител, преглед на нормативната база



АЛГОРИТЪМ НА ПОВЕДЕНИЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО НА РЗГ

4. Определяне на персонални цели

- Лични амбиции, стремежи, цели на организацията

5. Одит на работното време

- Дневник за времето и дейностите, дневник за одит на времето

6. Планиране на задачи за ден, седмица, месец

- списък с дейности, мрежово планиране

7. Анализирание на планираните дейности

- решетката на Айзенхауер, Правило 50:30:20 на Стив Павлина



АЛГОРИТЪМ НА ПОВЕДЕНИЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО НА РЗГ

8. Разпределение на задачите по степен на важност

- Диаграма на Гант, Закон на Парето

9. Изпълнение на важните и спешните задачи

- Осигуряване на непрекъсвано свободно време, концентрация върху една задача

10. Отчитане на резултати от изпълнените задачи

- Документиране на извършените задачи, отчитане пред ръководителя



АЛГОРИТЪМ НА ПОВЕДЕНИЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО НА РЗГ

11. Делегиране на маловажните задачи

- Списък на дейности, отговорници и срокове, работни срещи с отговорниците

12. Планиране на отложените във времето задачи

- Диаграма на Гант, списък с дейности

13. Анализ на изпълнените задачи

- Оценка резерва от време, коефициент на интензивност

14. Мотивация, самомотивация

- Самонаграждаване, външна оценка



Закон на Парето

ВЪПРОСЪТ...



Ако **80%** - РЕЗУЛТАТИ



20% - ВРЕМЕ



останалите 80% от времето?

“Планирайте, Организирайте,
Координирайте и ще успявате времето
ефективно да управлявате и
профилактика на стреса да
осъществявате!”



Благодаря за вниманието!

**ВЕСЕЛИ И
И СПОКОЙНИ ПРАЗНИЧНИ ДНИ!**

