

1 СЪЩНОСТ И ИСТОРИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ВРЕМЕТО

1.1. Какво представлява „Управлението на времето“?

Какво е мениджмънт на времето? Какво да очакваме от тази дисциплина? Възможно ли е да се научим да управляваме този феномен наречен „ВРЕМЕ“?

Управлението на времето е част от теорията на мениджмънта. Мениджмънтът се свързва с управлението на всички видове ресурси, следователно управлението на времето може да се разглежда като модул от общия мениджмънт, чрез който се формират знания и умения за планиране и ефективно оползотворяване на нещо много ценно за нас – НАШЕТО ВРЕМЕ.

В условията на икономическа криза и реален недостиг на ресурси, осъзнаването на значимостта на времето като универсален ресурс е от изключителна важност. Времето е ресурса, за който не може да се каже, че е недостатъчен или че го има в изобилие, т.е. никой не може да се чувства оцетен от него. Единствено правилното му оползотворяване разграничава организациите и хората на ефективни и неефективни.

В специализираната литература съществуват редица определения за понятието „мениджмънт на времето“.

Според С. Кирилов (2006) мениджмънтът на времето е регулиране и контролиране на процеса на изразходването му, адекватно на предварително определените цели.

Същият автор предоставя и основните цели на управлението на времето, а именно:

- Да се разкрият и критично анализират реалните, времевите параметри на дейността на персонала с оглед намирането на **неизползвани резерви от време**;
- Да се обоснове адекватна структура на времето (бюджет на времето), предназначено за различни типове дейности с оглед най-рационално и най-ефективно използване на ресурса време.

Г. Грънчарова (2005) дефинира управлението на времето като прилагане на основни мениджърски умения за планиране, организиране, насочване и контролиране на дейностите, извършвани от самия индивид.

Определението, дадено от Т. Веков (2012) обобщава акцентите от предходните две дефиниции. Според него управлението на времето е ежедневен процес – план-график, списък със задачи, делегиране и други техники, позволяващи на ръководителя да използва времето по най-ефективния начин.

Като се има предвид представената същност на концепцията и че всъщност времето не може да се управлява, може да се каже, **че управлението на времето е следствие, резултат от непрекъснат процес на самоконтрол, самоуправление и самодисциплина**.

Когато анализираме времето като ресурс трябва да се има предвид както личното така и работното време. Работното време е част от личното време, т.е. всеки решава каква част от неговите двадесет и четири часа желае да работи. Често личното и работното време се припокриват или трудно могат да се разграничат. От тук следва, че управлението на времето като процес от нашия живот никога не спира – управляваме времето си независимо дали сме в отпуск, в пенсия или сме безработни.

Отношението към времето като ресурс и уменията за управлението на времето се изграждат от ранна детска възраст. Дневният режим на хранене, сън, бодърстване в ранна детска възраст, както и режимът на живот на възрастните е един от използваните методи за управление на времето. Това е една от причините да приемаме времето за даденост и да използваме реплики като „Има време.....“

Въпреки, че е ежедневен, непрекъснат процес, мениджмънтът на времето е изключително труден и същевременно отговорен аспект от дейността на ръководителите.

Всичко това ни дава основание да определим управлението на времето като **индивидуална способност за самодисциплина и самоконтрол**.

Човек е стопанин на собственото си време. Въпрос на личен избор е за какво ще се оползотворява времето!

В литературата по мениджмънт по отношение на времето в здравеопазването се отразяват сериозни разточителства на този важен ресурс и едновременно с това се подчертават резервите от неоползотворено време, което може и следва да се превърне в производително, т.е. пряко ориентирано към същността и целта на медицинските и здравни грижи – **БЛАГОПОЛУЧИЕТО НА НЕГОВО ВЕЛИЧЕСТВО ПАЦИЕНТА И КАЧЕСТВОТО НА ЗДРАВНОТО ОБСЛУЖВАНЕ**.

Формирането на умения и овладяването на средства и техники за управление на времето неизбежно се предхожда от познаването на еволюцията на теорията и практиката в съответната област.

Изучаването на развитието на управлението на времето е необходимо условие за по-задълбоченото разбиране на материята и изучаването на натрупания опит по проблема.

1.2. Еволюция на концепцията „Управление на времето“

Историята на управлението на времето може да се свърже с индустриалната революция. Концепцията се развива бавно, но постоянно към съвременната представа за управлението на времето, а именно **ефективното извършване на нещата създава възможност за контрол над собствения живот и води до желани резултати**. Развитието на теорията на управлението на времето може да се разгледа в няколко периода:

Преиндустриален период

До средата на 18 век повечето хора са водили сравнително спокоен живот, без възможности за избор на занимание. Съществуващите основни занимания по това време са фермерство и занаятчийство. Резултатът от работата на хората, заети в тези дейности зависи от естествените природни сили като слънцето и вятъра. Концепцията за управлението на времето се свързва със земеделските темпове на развитие, приливите и отливите, метеорологичното време и сезоните.

Например, продължителността на дневната светлина определя часовете за работа, студеното време определя времето за почивка и продуктивността зависи от превратностите, които се случват по време на растителния период. Слънцето и луната изпълняват ролята на часовник, на хронометър.

Индустриален период

Индустриалната революция и последващото развитие предоставя нова възможност на хората за оползотворяване на времето. Обществото преминава в етап, в който вече не се разчита само на природата за постигане на цели. Производството във фабриките, изобретяването на електричеството и внедряването на изкуственото осветление слагат край на зависимостта от метеорологичното време и правят концепцията за продължителността на дневната светлина незначителна.

Използването на механичните часовници прави възможно да се управлява времето, но представата за времето е все още различна от това, което е днес. Най-ранните часовници са отчитали времето до секунда, но следващите са отчитали времето на час и около четвърт час. По време на индустриалната революция хората все още не считат, че отчитането, управлението на собственото им време е важно и необходимо.



Индустриалният период обхваща периода от края на 18 и началото на 19 век. Концепцията за управлението на времето през този период бележи развитие под влиянието на редица фактори:

1. Постиженията на индустриалната революция водят до преместване на акцента от аграрна икономика към развитие на индустриална икономика, която изисква по-добро управление на времето. Успехът в новия свят зависи от навременната търговия със стоки.
2. Развитието на пощенските услуги, появяването на телеграфа и последващото разрастване на железопътните превози, всички те изискват спазване на точно време и по този начин нараства значимостта на времето като ценност за производителност и бързина.
3. Просвещението на образованите и учените по това време, такива като Исаак Нютон, започват да влияят на обществото. Идеите на Исаак Нютон за дисциплинирана работа на вселената силно повлиява мисленето и развитието на науката и хората започват да правят опити да управляват собствения си живот.

Заслугата за утвърждаване на значимостта на управлението на времето принадлежи на **Томас Джеферсън** (Thomas Jefferson, 1743–1826) - трети президент на САЩ и **Бенджамин Франклин** (Benjamin Franklin, 1706-1790) - американски политик, изобретател, просветител.

Томас Джеферсън използва часовник, който има три стрелки за часовете, минутите и секундите, за да планира ежедневните домакински дейности.

Всеизвестна е представата на **Бенджамин Франклин** за времето и неговото управление, която се синтезира в съвети, като: „Времето е пари“ (Time is money) и „Времето е материята, от която е изграден живота“ (Time is the stuff of which life is made). (Приложение №1)

Вдъхновявайки се от такива лидери и просвещенско мислене, обществото започва да приема своевременността като знак за зрялост и носенето на часовник символизиращо преминаването на детето към групата на възрастните, които осъзнават значимостта на времето. През 1830 година училищата започват да налагат точността чрез организирането на училищните класове и уроци чрез

часовника, да наказват закъснелите и да награждават точните ученици.

От автобиографичната книга на Бенджамин Франклин (1791г.) става ясно, че още през 17 век той за първи път е използвал дневник за регистриране на ежедневните дейности, което е едно от универсалните средства за управление на времето и днес. В издадената след неговата смърт книга, намираме създадената от неговия баща система за стремеж към „Редя“. Дневникът, който е използвал Франклин е саморъчно изработен. В него той вписвал заниманията си за сутринта от 5 часа до 8 сутринта – ставане, измиване, четене на молитва. Следват планиране на ежедневните задачи, резолюция на деня, занимания с ежедневните дейности и закуска.

Вечерта включва слушане на музика, разговори с приятели и оценка на деня. Правейки „ревизия на деня“, Франклин открива т.нар. „грабители на време“, непредвидените обстоятелства, които правят графикът му неефективен.

През 1812 г. John Letts стартира своя бизнес в Лондон, където е центърът на търговията по това време. Принос за развитието на управлението на времето има търговския дневник на Letts. Първоначално дневникът се е използвал за проследяване



на движението на стоките, както и е бил полезен на търговците за повишаване на ежедневната ефективност. Дневникът добива популярност и става значим както за професионалния, така и за личния живот на хората през 1820 година.

Днес изделията на Letts са повече от 22 милиона дневници, календари и други продукти, които определено повишават продуктивността от гледна точка на управлението на времето.

Дневникът на Letts

В началото на 19 век работещите хора балансират работата и престоя в къщи чрез прекъсвания, подобно на съвременната система на плаващото работно време и работата извън работното място, напр. в дома на работника. Разпространението на фабриките и стандартизираните работни часове довеждат до разграничаването на работата от престоя в дома. Чрез намаляване на времето за ежедневните домашни дейности се развива концепцията за управлението на времето.

В началото на 19 век работещите хора балансират работата и престоя в къщи чрез прекъсвания, подобно на съвременната система на плаващото работно време и работата извън работното място, напр. в дома на работника. Разпространението на фабриките и стандартизираните работни часове довеждат до разграничаването на работата от престоя в дома. Чрез намаляване на времето за ежедневните домашни дейности се развива концепцията за управлението на времето.

Книгата на Catherine Beecher, „Домашната икономика“, публикувана през 1847 г. разглежда домашните навици, от гледна точка на правилното оползотворяване на времето. Литературната творба става бестселър за времето си. Книгата може да се разглежда като ръководство по управление на времето. Тя дава насоки за създаване на навици, чрез които да се избягва прехосване на време. Според авторката, позната като защитник на правата на жените да учат, времето трябва да се използва за продуктивни дейности каквото например е обучението.

Времето е ресурс, който не може да се управлява, но е възможно да се самоуправляваме в разхода на време.

Този извод за ресурса „време“ е много представителен, тъй като акцентира на *избора* като предмет на изучаване и произтича от мотивацията на хората, които са двигател на общественото развитие.

През 1900 година Дуайт Айзенхауер (Eisenhower, 1890 – 1969) създава сентенцията „По-важната задача е малко вероятно да е спешна, а по-спешната задача е малко вероятно да е важна“. Дуайт Айзенхауер е 34-тия президент на САЩ.

На Айзенхауер принадлежи често използваната система за персонално управление на времето, която разделя задачите в четири категории:



Фиг. 1.1. Матрицата на Айзенхауер

- Спешни и важни задачи, които трябва да се извършат незабавно от лицето;
- Спешни и маловажни, които могат да се делегират на други за да ги извършат;
- Важни, но не спешни, които се записват в календара и се отлагат за друг ден;
- Нито спешни, нито важни задачи, които могат да се сведат до минимум или да се елиминират. (фиг. 1.1)

По този начин дейностите се класифицират и се улеснява управлението на времето. Системата за персонално управление на времето е известна в съвременния мениджмънт още като „Решетката на Айзенхауер“. Независимо от наименованието, определено може да се твърди, че това е един универсален инструмент, който може да подпомогне управлението на най-ценния ресурс и в дейността на ръководителите в лечебните заведения.

През 1966 е публикувана книгата „Ефективният администратор“ на Питър Дракър. Един от акцентите в книгата е именно използването на времето. Авторът подчертава, че изпълнителните директори не трябва да обмислят само къде ще прекарват своето време, но също и къде не трябва да го разходват, което всъщност е от изключителна важност. Делегиране, създаване на план на действия и реализиране на ефективни съвещания са част от предписанията дадени от П. Дракър на хората, занимаващи се с ръководна дейност.

Докато в началото на 19 век работниците са имали строго фиксирано работно време, то в края на същия век бизнесмените са гъвкави в управлението на собственото си време. Обикновено тяхната програма включва ежедневно три часа за бизнес срещи с почивен ден за работа в правителството, църквата и други социални ангажименти.

Съвременен период

Развитието на концепцията за управлението на времето в началото на 20 век е паралелно с еволюцията на мениджмънта като наука. Мениджърската теория на Тейлър, насочена към мениджмънта на работното място, е базирана на ефективното управление на времето. Основните аспекти от неговата теория, имащи отношение към ресурса време са:

- Определянето на причината за неефективността в работния процес - тенденцията работниците да работят бавно без да са налице мотиви да работят бързо;
- Идеята за установяването на специфични работни цели и на заплащането на работниците да бъде за извършени задачи и постигнати цели.

Това изисква по-добро използване на времето и е в основата на съвременните подходи за управлението на времето. По-късно се поставя акцент върху изпълнението на няколко задачи едновременно, променливо работно място и двойният доход в семейството, което определя необходимостта от баланса между отговорностите на работа и в къщи. Използването на времето за правилните неща в живота носи удовлетворение, а липсата на време – напрежение. Доброто планиране е ключ към осигуряване на достатъчно време за наистина важното както в професионален, така и в личен план.

Според Т. Костадинова (2011) идеите за управление на времето се развиват през годините като съставна част на мениджмънта и се утвърждават като ключов фактор за техния успех. Предвид нарастващата конкуренция и недостига на ресурси, концепцията „управление на времето“ престои да се развива и усъвършенства.

Резултатите от систематичния анализ относно периодите в историческото развитие на ресурса време, факторите и съответните характеристики са обобщени в табл. 1.1.

Табл. 1.1. Основни периоди на развитие и съответните им характеристики на ресурса време

Период	Фактори, влияещи на развитието на времето	Характеристики на ресурса време
Преиндустриален период XVII – XVIII век	Основни занимания – фермерство и занаятчийство Масова употреба на механични часовници	Управлението на ресурса време е в пълна зависимост от метеорологичното време и природата.
Индустриален период XVIII – XIX век	Преход от аграрна икономика към индустриална икономика; Развитието на пощенските услуги, появяването на телеграфа и последващото разрастване на железопътните превози; Развитието на науката и влиянието на просветителите	Начало на планирането; Класифициране на планираните дейности; Повишава се значимостта на времето – своевременността е критерий за зрялост на личността; Строго фиксирано работно време за работниците и гъвкаво работно време за ръководителите
Съвременен период XX – XXI век	Развитието на мениджмънта като наука; Икономическата и финансова световна криза	Обвързване на време – резултати – заплащане Стремеж към баланс между отговорностите на работа и в къщи.

Днес съществуващите подходи за управлението на времето са резултат от историческото развитие на концепцията за управление на времето. Необходимостта да се извършват няколко задачи едновременно и да се балансира работа и домашни задължения, акцентират на управлението на времето повече отколкото преди.

Stephen R. Covey (1990), автор на бестселъра "Седемте навика на високоефективните хора" категоризира съвременното развитие на подходите за управлението на времето в четири поколения:

1. *Първо поколение:* Първото поколение подходи в развитието на управлението на времето включва традиционен и основен подход, базиран на напомняния и предупреждения благодарение на часовника.
2. *Второ поколение:* Второто поколение подходи се фокусира върху планирането и подготовката на работни програми и събития, включително набор от разпределение във времето в съответствие с поставени цели.
3. *Трето поколение:* Третото поколение подходи в управлението на времето цели определяне на приоритети от различни задачи и събития и контролирането на задачите чрез изготвена програма.
4. *Четвърто поколение:* Четвъртото поколение подходи по управление на времето е съвременния подход. Този подход, подобно на третото поколение цели да се определят приоритетите от разнообразни задачи и събития, но целта е да се приоритизира на база важност и спешност на задачата. Този подход също се концентрира на ефективната и проактивната употреба на разнообразни средства за управление на времето.

Традиционните подходи за управление на времето постановяват да се извършват задачите ефективно за да се придобие контрол върху живота. Тази е постановката, поддържана в миналото. Stephen R. Covey допълва съществуващата постановка с принципно центриран подход за управление на времето, чиято същност е не само стремеж към ефективност, но центриране към ефективност на правилните неща.

През 1993 год. се създават персоналните дигитални помощни устройства, които подпомагат планирането и организирането на ежедневните дейности. Дали чрез тях повече време се пести време, или се губи? Въпросът остава отворен!

През 2002 г. Дейвид Алън издава книгата „Да задвижим нещата“, чрез която обещава да освободи ума и бюрото ти от безпорядъка. Според Дейвид Алън "управлението на времето" става безполезно когато се наруши планирането на задачите, "установяването на приоритети" губи смисъл, когато ви пропадне електронната поща, а "методите за елиминиране на протакането" не са приложими, ако целите са неясни. Вместо всичко това, Алън споделя своята проверена в практиката стратегия - релаксацията, отпускането, душевното спокойствие...

Дейвид Алън предлага проста формула: способността ни да бъдем продуктивни е правопрпорционална на способността ни да релаксираме. Единствено с ясен ум и добре организирани мисли ние можем да използваме максимално своя творчески потенциал за да постигнем освободената от стрес продуктивност.

Основните характеристики на днешния начин на живот са забързан ритъм, пренатоварен график и **недостигът на време**. Това изисква развитието на концепцията „управление на времето“ да продължи тъй като ефективното управление на времето е едно от предизвикателствата пред съвременното общество и най-вече пред ръководителите на организациите. За всеки човек, осъзнаващ значимостта на времето като ресурс, неговото оползотворяване има не само финансов аспект, но и времето е мерител за успехи, победи, провали, неуспехи.

Изводи:

1. Управлението на времето има своето историческо развитие, адекватно на световното икономическото развитие.
2. През 18 и 19 век развитието на времето е в синхрон с индустриалната революция.
3. През 20 век развитието на управлението на времето е паралелно с еволюцията на мениджмънта като наука.
4. Традиционните подходи в управлението на времето акцентират на извършването на дейностите ефективно с цел да се придобие контрол върху живота.
5. Съвременните подходи по проблема са насочени към извършване на правилните неща, а не само да се извършва каквото и да е първо и бързо.