

2. АКТУАЛНИ АСПЕКТИ И ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО

2.1. Характеристики на ресурса време

Управлението на времето е изключително труден и същевременно отговорен аспект от дейността на ръководителите.

През последните години проблемът за управлението на времето в процеса на предоставяне на здравни грижи става все по-актуален.

„Времето“ като ресурс в здравеопазването е от изключителна значимост. За редица медицински дейности дефицитът на време или неизползването на определен времеви отрязък има огромни негативни, а нерядко фатални последици (дейността на спешната медицинска помощ, родилната помощ, дейността на хирургически отделения и т.н).

В резултат на изследване на дейността на отделенията за неонатална интензивна помощ Brawn (1985) доказва, че доброто функциониране на групата за сестрински грижи изисква добър мениджмънт на времето. Тя подчертава, че „тиранията на неотложното“, честите бъркотии и промени могат да бъдат преодоляни единствено чрез ефективно управление на собственото време. Според авторката, управлението на времето способства достигането на хуманните цели на здравните грижи и води пряко до съществено подобряване на качеството на грижите за пациента.

Величината и структурата на разходите на работното време е основен метод за обективна оценка на организацията на трудовия процес на медицинския персонал.

Водещи експерти като П. Дракър (2002) и Кен Бланчард (2011) постулират, че да ръководиш успешно, на първо място означава да оползотворяваш ефикасно времето си чрез самодисциплина и времето на подчинените чрез умелото регулиране на неговият разход.

Ресурсът време има редица специфични черти и особености, които го отличават от другите ресурси на организацията. По-важните от тях според В. Борисов (2001) са шест:

- **времето е ценен ресурс** (времето е пари)

Конкретен израз на тази ценност в икономически аспект е заплащането на труда според изразходваното време – заплащане за час, на ден, за месец.

- **времето е ресурс със строг, неуморим ритъм**

Посоката на движение и ритъма на времето са неизменно фиксирани (минута е точно 60 секунди, часът – 60 мин. и т. н.) и този ритъм е невъзможно да се променя по наше желание.

- **времето е най-природния ресурс**

Времето ни е дар от природата и подобно на всеки дар трябва да се съхранява и използва отговорно.

- **времето е демократично разпределен ресурс**

В глобален мащаб отрязъците от време са равномерно разпределени. Денонощието се състои от 24 часа за всички. Ако една здравна организация има по-лоши резултати от друга такава, наивно би било да се оправдава, че разполага с по-малък ресурс време.

- **времето е недосегаем ресурс**

Времето не може да се даде назаем, да се подари, да се открадне, да се купи. Това е най-жестокото качество на този ресурс. Нерационално използвано и пропуснато време не може да се компенсира с нищо. Пари, ако изгубим – може да ги възстановим, но загубите на време не могат да бъдат възстановени.

- **времето е измамлив ресурс**

Често ние сме в плен на илюзията че разполагаме с повече време от обективно даденото ни. В даден отрязък от време отначало то като че ли тече по-бавно, после по-бързо и накрая светкавично бързо.

През 2012 г.М. Драганова добавя две нови характеристики на времевия ресурс, отнасящи се към здравните мениджъри:

➤ **времето е витален ресурс**

Всичко се случва във времето - планиране, организиране, контролиране. Не е възможно съществуването на организация и съответното ѝ управление без самоуправление на хората във времето. Липсата на време е симптом за неясни задачи, за лошо планиране и непосредствени приоритети от страна на здравния мениджър, но не и на недостиг на време. Поради своите характеристики недостиг на време не може да има - то просто е даденост.

➤ **времето е ограничен и лимитиращ ресурс**

Хора, пари, информация – това са ресурси, които нямат ограничения (лимит), т.е. може в един момент да имаш - много, а в следващия – малко. Времето, обаче е строго регламентирано. Работно време, срокове, план на действие, графици – всичко това са средства, които се използват в мениджърската практика и регламентират времевия ресурс. Именно чрез тези средства времето лимитира действията ни, но същевременно и то е ограничено.

2.2. Принципи в управлението на времето

Както стана ясно, едни от най-важните характеристики на времето, които трябва да се запомнят е, че времето е ценен и измамлив ресурс. Управлението на собственото време изисква преди всичко самодисциплина и прилагане на принципи и подходи за ефективното му използване. Прилагането им , обаче, изисква позитивно , осъзнато отношение към този вид ресурс. Основни характеристики на отношението на хората към времето са **разнородност и динамичност**. Истината е, че всеки има различно отношение към времето в зависимост от редица фактори - местоживеене, ценностна система, възраст, професионална реализация и др. Редица проучвания показват, че ресурса време много често се обезценява и рядко хората се замислят за неговото неефективно използване. „Има време“ е характерен израз за т.нар. синхронни култури (страните от Южна и Източна Европа, Азия и Южна Америка). Те възприемат времето като циклично повтарящо се, поради което не са достатъчно прецизни по отношение на точността за разлика от страните от Северозападна Европа и Северна Америка, където хората планират постоянно и е неприлично да се закъснее дори няколко минути. Те възприемат времето като ресурс, който трябва да се използва пълноценно, а закъсненията ощетяват другия с ценни минути.

Като концепция „ефективното управление на времето“ представлява ефективно, целенасочено оползотворяване на дадения ни от природата ресурс „време“. Доказано е, че пълноценното използване на времето е една от основните характеристики на успешните и съответно удовлетворените и щастливи хора. За да се постигне ефективност в оползотворяването на времето необходимо, но не достатъчно условие е да се познават **принципите на управлението на времето**.

Според тълковния речник „ПРИНЦИП“ е всяко ръководно начало в живота, убеждение. По-глобално погледнато, принципът е основно начало на някоя наука или учение, теория.

Концепцията за управление на времето има своето историческо развитие, систематизирано в три периода - прединдустриален, индустриален и съвременен период на развитие. Независимо от факта, че управлението на времето се разглежда като част от мениджмънта, прави впечатление, че в исторически план, неговото развитие датира от 17 – 18 век и едва последният период се свързва с развитието на мениджърската теория. Това ни дава основание да приемем, че организацията на времето съществува от дълбока древност.

Въпреки, че е ежедневен процес, мениджмънтът на времето е изключително труден и същевременно отговорен аспект от ежедневната дейност. Ефективното управление на времето предполага познаването и спазването на принципи и прилагането на съответни методи и средства.

В специализираната литература принципите, които са адекватни на същността на управлението на времето, са идентични, въпреки че се предлагат под формата на различни класификации.

Общозвестни са дванадесетте принципи в управлението на времето, а именно:

1. Определете важното (цели, задачи, дейности);
2. Не се ангажирайте с други задачи;
3. Разполагайте с план на собственото време;
4. Оставете, заделете време за неочакваното;
5. Справяйте се с всяка задача без прекъсване;
6. Поставете си реалистични срокове;
7. Поставете си цели за самия себе си и за собственото си време;
8. Развивайте рутината;
9. Съсредоточете се за едно нещо в определения момент;
10. Премахване или намаляване до минимум отвличането на вниманието ви;
11. Делегирайте задачи при възможност;
12. Оставете време за забавления и игри

Представените принципи са универсални. Те са изпълними в „идеализирани условия“, където всички ги спазват, малка е вероятността за „извънредни ситуации“ и са налице обективни възможности да се прилагат.

Възможно ли е, обаче приложението им в български условия?

Според Н. Радев (2007) темата за организацията на времето за нашата култура не би трябвало да се приема еднозначно. Авторът акцентира на четири принципи за управление на личното време, като **Първият принцип е разработване на собствена система на организация на времето**. Основните фактори, които влияят при реализирането на този принцип са:

- възраст;
- особености на характера;
- дейностите, с които се занимава човек.

Голяма част от специалистите в областта на управлението на времето поставят планирането като ръководно начало за постигане на набеязаните цели. Това е полезно и постижимо единствено в предсказуеми области на действие.

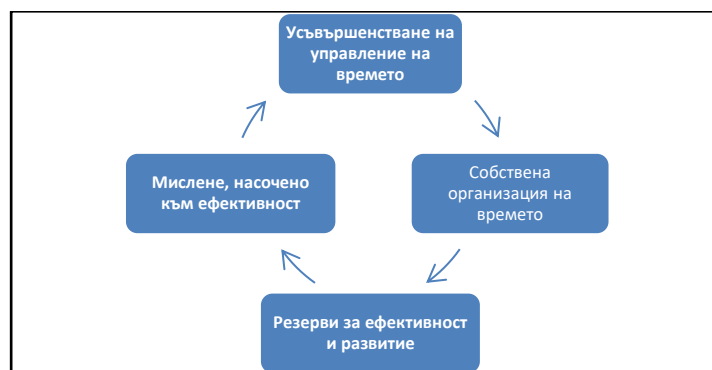
Вторият принцип е свързан с реагирането в ситуация на неопределеност, а именно проследяване и самоанализ на собствената ефективност. Това се налага поради факта, че в западните технологии на тайм-мениджмънта постигнатите резултати се сравняват с планираните, а в българските условия е по-разпространено постигнатите резултати да се сравняват с максимално възможните. Поради тези различия Радев предлага като

втори принцип - хронометриране на дейностите, анализ на получените данни и разкриване на резерви от време за повишаване на ефективността.

Третият принцип, може да се каже, че е „очаквано следствие“ от втория. Ако се приеме, че основна цел на хронометража, който може да бъде и самохронометраж, е установяване и съответна корекция на личното отношение към времето и тя се реализира, то се стига до **третия принцип, а именно - мислене, насочено към ефективност**. Без промяна на мисленето и отношението към ресурса време не е възможно да се постигнат резултати независимо от съществуващото разнообразие на обучения, тренинги, техники и подходи за ефективно оползотворяване на времето.

Четвъртият принцип се отличава с неговата универсалност – **всичко може да бъде усъвършенствано**. Според Радев (2007), поради неизчерпаемост на резервите за ефективност и развитие, възможните решения и разработването на съответни методи са взаимно свързани.

Представените четири принципа са неразривно свързани и в идеен вариант могат да бъдат представени като един непрекъснат континуум (фиг. 2.1).



Фиг. 2.1. Взаимовръзка между принципите в управлението на времето (по Н. Радев)

Според Ellis и Hartley (2000) при обучение, свързано с усъвършенстване на управлението на времето трябва да се спазват няколко **основни принципи**, които са приложими при всякакви условия – **самонаблюдение, самоконтрол, отстояване на контрола на собственото време, предварително планиране, ефективна обработка на документи, провеждане на ефективни срещи и свеждане до минимум на загубата на време**. Според авторите, тези принципи са полезни независимо от обстоятелствата, при които се прилагат.

Питър Дракър (2003) анализира управлението на времето от гледна точка на ръководителите. Прави впечатление, че той не използва термина „принципи“, а стъпки към ръководителска ефективност:

1. Документиране на истински оползотвореното време;
2. Систематично управление на времето, чрез съответните диагностични въпроси:
 - **Какво би станало, ако тази работа не се свърши?** - С цел елиминиране на излишните дейности.
 - **Коя от работите по моя времеви план би могла да се свърши от друг толкова добре?** – с цел делегиране на дейности.
 - **Какво правя, че си губя времето, без да допринасям за повишаване на ефективността?** - С цел елиминиране на времезагубите.

Яначков и кол. (1999) предлагат при анализа на работното време на здравните мениджъри да се съблюдават следните принципи на управление:

1. Адекватност между използването на работното време и съответните функции;
2. Съдържателност на управленската дейност - работното време на здравните мениджъри да се оползотворява за мениджърски дейности;
3. Организираност на управленската дейност – в каква форма и с каква загуба на време се реализират управленските дейности;
4. Разпределеност на работното време – определяне на време за подчинените, за себе си, както и за останалите субекти и институции, с които мениджъра има отношения;
5. Осигуреност на управленския труд – до каква степен се използват адекватни на мениджърските дейности технически и други средства за оптимизиране на труда;
6. Инициативност на управленските дейности – до каква степен действията на мениджъра са негова инициатива, кои са инициатива на субектите около него по вертикала и хоризонтала;
7. Определеност:

За място – къде се осъществяват мениджърските дейности (сред колектива, по време на работни срещи, в кабинета и т.н.);

За роля на здравния мениджър – ръководител или изпълнител е доминиращата му роля;

8. Балансираност – осигурява ли се достатъчно свободно време за здравния мениджър за удовлетворяване на физическите и духовните му потребности.

Казаното потвърждава необходимостта от принципи, от ръководно начало, независимо от използвания термин и от наименованието на принципа.

Взаимовръзката между принципните постановки в ефективното управление на времето е представена на фиг. 2.2.



Фиг. 2.2 Взаимозависимост между принципните постановки в управлението на времето

Важно е да се започне с промяна на отношението към ресурса време, което ще доведе до промяна на мисленето в посока „ефективност“ и едва след това мотивирано да се прилагат методи и подходи за управление на времето.

В заключение може да се обобщи, че управлението на времето има своите принципни постановки, адекватни на теорията на мениджмънта. Планирането, като стратегия от мениджмънта на времето, е основен принцип за постигането на целите

чрез свеждане до минимум на непредвидимите ситуации. В условията на повсеместен недостиг на ресурси, умението да се познават и използват принципите пълноценно е от изключителна важност.

Съществуващото разнообразие от класификации на принципи и ръководни насоки за подобряване на ефективността е обективна предпоставка и възможност за избор на индивидуална стратегия за оптимизиране на времето.

Познаването на характеристиките и принципите на мениджмънта на времето дава възможност за подобряване на ефективността в оползотворяването както на личното, така и на работното време.

2.3. Нормативна база, имаща отношение към времето като ресурс в областта на здравните грижи

Разгледаните характеристики и принципи на управлението на времето следва да са водещи при разработването на документи, регламентиращи оползотворяването на работното време.

Работното време на ръководителите и специалистите по здравни грижи в Република България се регламентира от следните нормативни документи:

- ✓ **Кодекс на труда**
- ✓ **Наредба за работното време, почивките и отпуските**
- ✓ **Закон за лечебните заведения**

Организацията на работа и работното време в лечебните заведения се регламентира от следните основни нормативни документи:

- **Закон за лечебните заведения;**
- **Отраслов колективен трудов договор „Здравеопазване“ от 2010 г.** - регламентира общите постановки по отношение на работното време и почивките в отрасъла в Раздел 4, чл. 18, ал. 1 и 2 .
- **Колективен трудов договор**
- **Правилник за вътрешния ред на лечебното заведение**
- **Длъжностната характеристика** е формален документ за всяка длъжност в здравната организация. Взаимовръзката между регламентираните дейности и реално извършваните от съответните специалисти е обект на научни проучвания с основна цел тя да се превърне и във функционален нормативен документ. Д. Норка (2007) препоръчва към създаването на длъжностната характеристика да се подхожда творчески, грижливо и много внимателно, а не да се използват готови шаблони.

Организацията на работа и дейностите, които трябва да се извършват в рамките на работното време са основни елементи в мениджирането на времето.

Съществено място за определяне на извършваните дейности в ежедневната практика на специалистите по здравни грижи в България имат не само длъжностните характеристики, но и **Наредба за компетенциите на специалистите по здравни грижи, действаща от януари 2011 г. в България.**

Ръководителите по здравни грижи са ключови позиции в структурата на лечебните заведения за болнична помощ съгласно чл. 67, чл. 68 и чл. 70 от **Закон за лечебните заведения.**

Действащата нормативната база у нас, регламентираща дейностите на ръководителите в сектор „Здравеопазване“ предполага приложение на принципите на управлението на времето. Проведените единични проучвания относно дейностите,

извършвани от ръководителите по здравни грижи (РЗГ) в лечебните заведения за болнична помощ у нас доказват несъответствие между регламентираните чрез нормативната база дейности и действително извършваните такива.

Изводи:

1. Ресурсът време притежава специфични характеристики, които го отличават от останалите ресурси.
2. Познаването на специфичните характеристики на времевия ресурс е предпоставка за развиване и утвърждаване на позитивно отношение към ефективното му оползотворяване.
3. Общото в принципите на управлението на времето е неговото целево оползотворяване и непрекъснатото усъвършенстване на знанията и уменията за оптимизиране на процеса мениджмънт на времето.
4. Независимо от разнообразието от класификации на принципи, свързани с управлението на времето, те трябва да са в основата на действащата нормативна база, регламентираща организацията на работното време на здравните мениджъри