

## 6. МЕТОДИ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО

### 6.1. Класически/Универсални подходи за ефективно управление на времето

#### 6.1.1. Определяне на цели

Целите са основен, движещ механизъм на човешкия живот. От тях започва всичко! Не може да се постигне нищо, ако не се знае какво трябва да се постигне, т.е. каква е целта.

Целта се намира на времевия лъч, който сочи към бъдещето! Паралела между личния и професионалния живот на човека обосновава наличието на цели в двата аспекта. Не са редки случаите когато професионалната реализация доминира, но това е „личен избор“, т.е. **„Това, което сме днес е благодарение на изборите, които сме направили вчера“** (Стивън Кови). От гледна точка на управлението на времето, различаваме следните видове цели:

- лични и професионални;
- дългосрочни, средносрочни и краткосрочни.

За всички видове цели се препоръчва да се спазват следните изисквания:

1. Целта трябва да се формулира в писмена форма
2. Да се имат предвид евентуални „конфликти“ между различните видове цели
3. Да се имат предвид „скритите“ цели
4. Да се правят амбициозни формулировки
5. Целите да са реалистични
6. Целите да са позитивни
7. Целите да са конкретни
8. Целите да имат краен срок за постигане

Целите са в основата на планирането на дейностите, както в личния, така и в професионалния живот. Постигането на целите зависи именно от ефективното планиране и управление на всички ресурси (човешки, материални, финансови, времеви и др).

#### 6.1.2. Определяне на приоритети

По своята същност определянето на приоритети е процес на вземане на решение относно:

***Кои са важните, приоритетните задачи, изпълнение-то на които ще доведе до постигане на целите?***

Разпределянето на задачите по групи е основен елемент в прилагането на един от многообещаващите методи в управлението на времето – правилото на Стив Павлина – 50:30:20. Същността на правилото се свързва с определянето на целите – дългосрочни, средносрочни и краткосрочни.

След планиране на задачите пред вас е дълъг списък, който в насипно състояние ви създава напрежение и стрес. Ето защо е препоръчително да се използва адекватен подход за тяхното организиране. Един от най-често използваните е групирането на задачите.

Първата група са важни и спешни задачи. Поставяме пред всяка задача от тази група буква „А“. По своята същност това са задачите, които са пряко свързани с

постигането на вашите цели. Препоръките са в тази група трябва да има максимум 2-3 задачи.

Втората група са просто спешните задачи. Пред всяка от тях поставете буква „Б“. Това са задачите, които могат косвено да повлияят за постигането на вашите цели.

Трета група са задачите, които са не важните и не спешните задачи. Пред тях поставяме буквата „С“. Тези задачи нямат отношение към постигане на целите, но трябва да се свършат.

За определяне на приоритетите могат да послужат и други средства като Законът на Парето, Матрицата на Айзенхауер и др.

### 6.1.3. Планиране

Планирането е първа функция на мениджмънта, т.е. за мениджърите, в т.ч. и за здравните мениджъри уменията за планиране са изключително ценни както за самата личност, така и за организацията. Ако мениджърът не може да планира собствените си ресурси, следват два ключови въпроса:

**1. Как ще реализира цялостна мениджърска дейност, т.е. как ще организира, координира и контролира?**

**2. Как ще управлява ресурсите на персонала, с който се очаква постигане целите на организацията?**

Според Майкъл Льо Бьоф (1993) „...**Да планираш не означава просто да решаваш какво ще правиш в бъдеще. Да планираш означава да решаваш какво трябва да правиш за да имаш бъдеще!**“ Авторът препоръчва да насочваме енергия и да оползотворяваме време за „ПРАВИЛНИТЕ НЕЩА“ в живота, т.е. приоритетно за постигане на целите, които ще осигурят успех за организацията и удовлетворение за персонала.

Ако отделяте по 10 минути за планиране всеки ден можете да спестите до около 2 часа и пак да свършите работата си !

Изисквания към планирането:

1. Да се извършва писмено – на хартиен или електронен носител;
2. Да е системно и постоянно;
3. Да е адекватно на поставените цели;
4. Да е реалистично;
5. Да се планират резерви от време;
6. Да се планира време за планиране;
7. Да се планира краен срок за постигане на резултати;
8. Ежедневното планиране да се прави вечер за следващия ден;
9. Ежеседмичното планиране да се прави в края на предходната седмица;
10. Да се отчитат резултатите в края на периода.

За да е ефективно планирането се препоръчва да отговаря на следните качества:

1. своєвременност;
2. адекватност;
3. гъвкавост;
4. наблюдаемост

#### 6.1.4. Развиване на способност да се казва „НЕ“

##### Как да се научим да казваме “Не”? (Препоръки)

1. Замислете се върху въпроса - кои са причините, които ви пречат да отказвате?
  - страхът, че можете да нараните или обидите някого;
  - нямате готова обосновка за своето “не”;
  - желанието да се харесате;
  - не искате да изгубите славата си на човек, готов да се притече на помощ;
  - неприемането на собствените задачи, потребности и цели като много важни.

##### 2. Обосновете своето “НЕ”

Не мога, защото .....

##### 3. Има не само “да” или „не”.

Можете да поемете само част от работата

##### 4. Предложете помощта си за насоки

„Искаш ли да ти покажа как?“

##### 5. Бъдете убедителни!

Използвайте категоричен тон и гледайте в очите, ако искате да ви повярват!

#### 6.1.5. Делегиране

Ефективните мениджъри са „скъпоценните камъни“ за всяка организация. Те са продуктивни, креативни и перспективно мислещи професионалисти. Наличието на ефективно управление е гаранция за успех на организацията и за удовлетворение на работещите в нея (Драганова, 2013). Индикаторите за ефективно управление са видими и поддържането на добрите им стойности във времето правят организацията успешна и просперираща.

Според У.А. Коен (2001) показател за „добро управление“ е ръководителят да прекарва по-малко време за извършването на задачи и повече време в планиране и организация на ресурси, както и в коучинг на хората, които се нуждаят от помощ.

Един от подходите за осигуряване на „повече време“ за ръководителя е чрез **делегиране**. Познато на теория на всички мениджъри, делегирането е трудно приложимо в ежедневната практика на повечето от съвременните ръководители.

Според П. Дракър (2002) успешните хора са тези, които постигат най-трудните и важни цели само с помощта на други хора – ръководители, подчинени. Това твърдение корелира и с едно от определенията за мениджмънт, а именно че „...мениджмънт е умение да накараш другите да работят за постигане на целите....“.

В специализираната литература една от интерпретациите на делегирането е като принцип в управлението на времето (М. Андре, 2014).

Коен (2001) определя „делегирането“ като възлагане на дадена задача от един човек на друг, като едновременно с приемането на задачата се прехвърля и част от отговорността, но властта, контрола и отговорността за крайния резултат е на ръководителя.

Т. Веков (2010) приема мениджмънта , „...че е процес, при който един или повече индивиди координират дейността на останалите с цел да постигнат резултати, които е невъзможно да бъдат постигнати от всеки, ако действа сам.“. Или както казва П. Дракър (2002), основна цел на мениджмънта е да направи хората производителни. Делегирането е един от адекватните подходи за реализирането на тази цел и логично е

да се практикува в ежедневната практика на ефективните ръководители, но всеизвестно е, че за „делегирането“ съществуват както позитивни, така и негативни интерпретации, т.е. възприемането му е двустранно.

От една страна се приема, че делегирането е „прехвърляне на работа на подчинените“. В този контекст е и негативното отношение на персонала към поставянето на задачи от шефа. В този случай делегирането се интерпретира като „ПОВЕЧЕ РАБОТА ЗА ПОДЧИНЕНИТЕ И ПО-МАЛКО РАБОТА ЗА ШЕФА“. Този резултат е една от основните причини за общоприетото мнение за ръководителите: „ШЕФОВЕТЕ РАБОТЯТ ПО-МАЛКО, А ВЗИМАТ ПОВЕЧЕ ПАРИ“!

От гледна точка на управлението на времето, обаче делегирането се възприема като стратегия, принцип, от прилагането на който резултатът е: „ОСИГУРЯВАНЕ НА ВРЕМЕ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА РЪКОВОДИТЕЛЯ И ПОВИ-ШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА И РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА.“

Делегирането е мениджърско умение, чрез прилагането на което ръководителите си осигуряват време за изпълнение на мениджърските функции – *планиране, организиране, координиране, контрол и оценка* (Веков, 2010; Драганова, 2013; Коен, 2001). Въпреки позитивите на делегирането като мениджърска практика, прави впечатление, че са малко ръководителите, които го прилагат в своето ежедневие. Основните причини за този факт могат да бъдат обобщени както следва:

- Липса на мениджърски опит;
- Недостиг на време за делегиране;
- Недоверие в екипа;
- Страх от загуба на контрол над дейностите в организацията;
- Страх от бъдеща конкуренция

„Защо трябва да делегирам?“, „Аз за това съм ръководител за да си върша работата!“, „На вълка вратът му е дебел защото си върши работата сам!“ – тези и подобни мисли най-често са причина за негативното отношение на ръководителите към честото прилагане на делегирането.

Ц. Воденичаров (2010) дефинира феномена „ЧОВЕШКИ РЕСУРС“ като бъдещето на всяка организация. Мениджърите са тези, които осигуряват и развиват този ресурс. В същото време и самите ръководители са част от човешкия ресурс на съответната организация.

Според Донъли и колектив (1997), **„...за да живее една нация добре, тя трябва да произвежда добре, но за да произведат добре организациите, те трябва да бъдат ефективно управлявани!“**.

Ето защо, ефективността на мениджърите на всички нива е от първостепенно значение за успеха на цялата система, наречена организация. Това налага непрекъснато усъвършенстване на уменията им за подобряване на тяхната ежедневна дейност. Необходимостта от усъвършенстването на уменията, свързани с „делегирането“ като мениджърски подход, се провокира от появата на някои „тревожни сигнали“:

1. Чести случаи на извънреден труд върху задачи, които „само ръководителят“ може да изпълни;
2. Служителите са неудовлетворени и неуверени в собствените си компетенции;
3. Служителите не поемат отговорности; моралът е нисък, а текучеството се увеличава;

Три са основните аргументи в подкрепа на делегирането:

1. Мениджърът не може да свърши всичко сам!
2. Делегирането повишава активността и отговорността на служителите
3. Чрез делегиране служителите стават по-инициативни.

Едно от необходимите умения за ефективния мениджър е умението за общуване, което е в основата на делегирането.

За да делегира успешно мениджърът трябва да умее да си отговори на няколко въпроса, които са логически свързани (фиг. 6.1).



**Фиг. 6.1. Взаимовръзка между ключовите въпроси при делегиране** *Източник:* <http://bgbusinesshelp.com>

### **Какво делегираме?**

За да реши кои задачи са подходящи за делегиране, мениджърът трябва да познава средствата и подходите за планиране от теорията на управлението на времето. Матрицата на Айзенхауер е едно от средствата, които се използват при съставяне на списък с планираните задачи (фиг. 6.2). От нея се идентифицират тези задачи, които могат да бъдат делегирани – това са задачите от квадрат „Спешни, но маловажни задачи“.

<b>Спешни, но маловажни задачи</b>	<b>Спешни важни задачи</b>
<b>Нито спешни, нито важни задачи</b>	<b>Важни, но не спешни задачи</b>

**Фиг. 6.2. Система за персонално управление на времето по Eisenhower**

За ръководителят остават спешните и важни задачи и тези, за които само той има знания и компетенции и по нормативни документи са негово задължение (Драганова, 2013). Какви задачи делегираме?

- Рутинни дейности;
- Дребни детайли в работата;
- Специализирани, специфични дейности;

### **На кого да делегираме?**

Подходящият служител за изпълнението на дадена задача се определя по няколко критерии:

- Служителят притежава адекватни на задачата знания, умения и професионален опит;

- Задачата е адекватна на неговите служебни отговорности;
- Изпълнението на задачата ще допринесе за неговото развитие;
- При този служител е налице работен капацитет да се справи със задачата качествено и в срок.

Неоспорим е фактът, че за подбор на подходящ служител от съществено значение е мениджърът да познава добре своите служители. На ефективните ръководители са добре известни силните и слабите страни на всеки от подчинените, както и работния им капацитет.

**Как да възлагам?** Седем стъпки при делегиране:

1. Осъществете лична среща с човека, на когото възлагате работата;
2. Обяснете задачата подробно (Какво делегираме?);
3. Обяснете целта на изпълнението на задачата (Защо е важно изпълнението на конкретната задача?);
4. Разяснете необходимите права и отговорности за изпълнение на задачата;
6. Осигурете необходимата подкрепа и ресурси на служителя за изпълнение на задачата;
5. Договорете механизъм за обратна връзка и краен срок за изпълнение на поставената задача;
6. Контролирайте дипломатично;
7. Фокусирайте се върху постигнатите резултати, а не от механизма на постигане!

**Резултати от делегирането:**

Отговорността не може да се делегира напълно. Тя се споделя между делегиращия и този, на който се делегира, т.е. отговорността става споделена.

- Делегирането може да има силно мотивиращ ефект върху служителите.
- Делегирането успешно освобождава време за истински важните неща за мениджърите и за усъвършенстване на техните умения.

**Какво не е делегирането?**

Делегирането не е поставяне или прехвърляне на задачи!

Делегирането не е абдикиране от проблемите!

Делегирането не е синоним на упълномощаване! (Браун, 2009).

Делегирането е изкуство, принцип, подход, прилагането на което е ползотворно за мениджъра, за служителите и за организацията като цяло.

Според К. Бланчард (1991) можем да възпитаваме чувство за отговорност в хората само когато ги товарим с отговорности. Д. Норка разглежда липсата на делегиране като грешка в управлението. Авторът определя отказа за делегиране като симптом на ръководителите, които идват „отдолу“, т.е. навикът да си вършат работата сами, доминира независимо от промяната на длъжността.

За реализиране на делегирането, ключова роля имат комуникативните умения на мениджърите и познаването на потенциала на персонала. Делегирането не е рутинна дейност за голяма част от ръководителите. Една от основните причини за това е липсата на доверие и мениджърски опит. Чрез делегиране мениджърите си осигуряват време за стратегически задачи и стимулират развитието и мотивацията на персонала.

### **6.1.6. Единен седемстъпков подход за ефективно управление на времето**

Базирайки се на прегледа на различни техники и стратегии за управление на времето в областта на здравни грижи и мениджмънт, D. Blaney (1988) предлага единен 7-стъпков подход за подобряване използването на времето. Същността на този модел се изразява в рамкиране на етапи с дейности за подобряване на индивидуалното управление на времето. Имайки предвид, че не е възможно да се управлява времето, може да се каже, че това е подход за самоуправление във времето.

Единният 7-стъпков подход за успешно управление на времето (по Blaney, D, адаптиран превод от Г. Грънчарова, 2005) включва следните етапи:

1. Самооценка на отношението и перспективата за управлението на времето.
2. Задълбочен анализ на приоритетите и целите на собствената работа.
3. Ревизия на времето и дейностите, с цел да се определи по какъв начин човек изразходва работния ден.
4. Овладяване на техники за управление на времето.
5. Развитие и прилагане на стратегия за управление на личното време, която включва комбинация от техники, които са най-подходящи за индивида.
6. Проследяване и измерване на подобряването на дейността чрез извършване на повторна проверка и сравняването ѝ с първата такава ревизия.
7. Самомотивация и възнаграждаване за успехите и изграждането на нови навици.

#### **Етап 1. Самооценка на вижданията и отношението към времето**

Целта на този етап е да се определи индивидуалното отношение към ресурса „време“. Позитивното отношение към времето е предпоставка за успешно изпълнение на персоналната стратегия за ефективно управление на времето.

За постигане на целта се използват два въпросника на Roseman и Friedman, които могат да предложат ценна информация във връзка с отношението към времето и неговото използване. Резултатите показват ориентацията на личността. Информацията, която се получава, подпомага процеса на себепознаване и показва индивидуалния подход към въпроса за управление на времето.

Първият въпросник, предложен от Roseman (Приложение 3, Въпросник №1), дава възможност да се определи чувството на неотложност, загриженост към ресурса време и самокритичност по отношение на времето. Въпросникът дава възможност за идентифициране на три модела за всяко от трите основни виждания.

Идеалният кандидат за програма за подобряване на управлението на времето е този, който има силно чувство за неотложност (модел Н-1), вродена загриженост за ефективно управление на времето (модел З-1) и точно ниво на самокритичност (модел С-1). Хората с други комбинации на тези три модела имат по-малка вероятност за успех в подобряването на управлението на времето докато не настъпят фундаментално промени в отношението към проблема.

Вторият инструмент, предложен за разбирането на ориентацията на даден човек към времето, се основава на въпросника на Friedman и Rosenman (Приложение 3, Въпросник №2). Авторите провеждат проучване върху връзката между личностовите особености и сърдечните заболявания. Те установяват, че някои типове лица (личностов тип А) са по-склонни към сърдечни проблеми, отколкото други (личностов тип Б).

Повечето хора не са крайни типове А или Б, а попадат някъде между тях. Известна степен неотложност и загриженост за времето и неговото използване са необходими преди започване на успешна програма за подобряване на управлението на времето. Както показват обаче проучванията на Friedman и Rosenman, наличието на идея фикс по отношение на времето може да има негативно влияние върху здравето на човека. Следователно, оптималната личностова ориентация по отношение на времето включва съчетание между двата типа поведение.

## **Етап 2. Анализ на приоритетите в работата**

Вторият етап в модела включва систематичен анализ на приоритетите в работата. Методите за реализиране на този етап са два:

*Документален* - Основен документ за определяне на приоритетите е длъжностната характеристика.

*Комуникационен* - Следвайки организационната култура, приоритетите се определят и дискутират с прекия ръководител, в съответствие с приоритетите на организацията.

## **Етап 3. Ревизия на времето и дейностите**

Целта на този етап е да се анализира индивидуалното състояние на управление на времето към момента на проучването. За постигане на целта се използва Въпросник на Норвил, състоящ се от две части (Приложение 3, Въпросник №3).

Първата част от въпросника дава информация за методите за неефективно управление на времето, а втората част се отнася до използваните методи за ефективно управление на времето. Той е предназначен да определи как се изразходва времето към момента на проучването и къде съществуват някакви проблеми.

Резултатът от тези две части предоставя обща информация за това доколко добре човек управлява времето си понастоящем.

Експертите препоръчват поддържане на запис или *дневник на ежедневните работни дейности* в течение на 1 до 3 седмици.

Използването на горепосочените методики осигурява достатъчно данни, за изучаване на това как се използва времето и какви са проблемите. От анализът на информацията се констатира следните компоненти, свързани с оползотворяване на времето като ресурс:

- Цялостно използване на времето
- Сравняване на приоритетите в работата
- Идентификация на проблемите, относно използване на времето по предназначение.

## **Етап 4. Стратегии за управление на времето**

Опирайки се на прегледа на литературата, за нуждите на подхода, се предлагат следните 18 стратегии за управление на времето:

- Настоятелност и учтивост;
- Съставяне на списък от цели;
- Познаване на себе си;
- Непрекъсвано спокойно време;
- Подредена работна територия;
- Персонална система на попълване;
- Концентрация върху една задача;



- Групиране на сходни задачи;
- Поставяне на междинни цели за продължителни проекти;
- Започване с трудни задачи;
- Стандартизация на рутинните доклади и кореспонденция;
- Избирателно четене;
- Управление на телефонните разговори;
- Ограничаване на лични посещения;
- Решителност;
- Ефективно протичане на съвещанията;
- Делегиране на работа на подчинените;
- Ефективно използване на бездействието, неизползваното време и времето за чакане.

Познаването на разнообразни стратегии е предпоставка за избор при изработване на собствена стратегия за подобряване на управлението на времето.

#### **Етап 5. Разработване и прилагане на персонална стратегия**

След овладяването и разбирането на изброените стратегии, всеки има възможност избере част от тях и да си изгради персонална стратегия за подобряване на управлението на времето. Подбора на стратегии се базира на спецификата на работата; индивидуалните особености на личността и дефинираните проблеми от анализа на отговорите на въпросниците от етап 1 и 3.

Препоръчително е в персоналната стратегия да се ползват оптимален брой стратегии. Необходимо е всяка стратегия да се използва систематично, в съответствие с конкретната ситуация.

#### **Етап 6. Проследяване и измерване на подобряването на дейността**

За проследяване на резултатите от прилаганата програма се препоръчва в този етап проследяване и измерване на работата на лицето, т.е. повтаряне на етап 3 – ревизия на времето и дейностите. Анализът на получените резултати включва сравняване с първоначалните данни.

Трябва да бъдат направени три главни сравнения между двете групи резултати:

1. Общото или процентното изразходвано време.
2. Общото или процентното време, изразходвано за главните приоритети в работата.
3. Общото или процентното време, изразходвано за несвързано с работата дейности.

От сравнението може да се установи ефективността на индивидуалната програма. При незадоволителни резултати се препоръчва корекция в програмата.

#### **Етап 7. Самомотивация**

Финалната стъпка в модела за подобряване управлението на времето включва самомотивацията. За съжаление, тази стъпка като цяло се подценява, макар че тя е изключително важна за успеха на всяка програма.

Изследователите доказват убедително, че хората реагират на стимули като променят своето поведение по съответен начин. Най-директните и мощни подбуди са тези, които се управляват от самите лица и са независими от други хора:

Възможни са два източника на награди – външен и персонален. В първия случай реално е възможно и да няма награда. Във втория случай наградата зависи единствено от индивида. Това е сигурната награда, с представена силна причинна връзка. Самомотивацията е изключително важна за ефективността на дадена програма за управление на времето. Когато времето се планира и организира добре, целите са постигнати, удовлетвореността е налице и служи като катализатор за бъдещи постижения.

## **6.2. Съвременни/ Специфични подходи за ефективно управление на времето**

### **6.2.1. Коефициент на интензивност**

Сложността и спецификата на медицинския труд са обект на изследване и анализ от редица автори (С. Кирилов, Д. Димитров, И. Бангъзов). Според И. Бангъзов (1986) изучаването на съдържанието на труда на медицинските работници се основава на изследването на разхода на работно време за изпълнението на отделните видове трудови операции. Н. Радев (2007) характеризира всеки разход на време чрез:

- 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.

Една от възможностите за подобряване на използването на времето е чрез интензификация на дейността, като за единица време се постига повече и по-високо качество. Експерти в организацията на труда на медицинските работници препоръчват изучаването да се осъществява в три аспекта:

**Елементен 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. Изследването на зоналната класификация на работното време дава възможност за подобряване на организацията на труд и създаване на оптимална структура на работното време.

**Времени 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.

За изучаване пространствената организация и ефективността на медицинския труд се използва коефициент на интензивност:

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

където  $\sum t$  – сума на времето по класове работа

$t$  = общо време на наблюдението

Този коефициент косвено характеризира интензивността на труда по отношение на обосноваността и рационалността на разходите на труд. По-високата интензивност

на труда представлява скрито увеличение на работното време и това е средство за по-ефективно използване на човешкия потенциал.

**Индивидуалната интензивност** на труда е тази, която работникът постига на своето работно място при съществуващите организационно-технически условия.

**Средната интензивност** на труда е показател за характеризиране на интензивността на труда в групата, отрасъла, предприятието или сферата на дейност.

**Абсолютната интензивност** на труда е показател за количеството на физическата и нервно-психическата енергия, която работникът изразходва за единица работно време.

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.

Драганова (2013) на база на данни от проведено проучване сред 244 главни и старши ръководители на здравни грижи от 14 ЛЗБП прилага изчисляване на коефициента на интензивност за двете групи участници, в резултат на което се получават следните стойности:

1. За ГРЗГ -

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

2. За СРЗГ -

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

където  $\Sigma t$  – общо средно време за извършване на дейностите от съответната група (в мин.)

$t$  = общо време на наблюдението (в мин.) – пет работни дни, 8 часа работен ден.

Получените стойности доказват висока интензивност на труда на РЗГ, макар и без претенции за точност, тъй като за изчислението на този коефициент е необходимо точно пряко одитиране на всяка дейност с цел изработването на еталонни разходи на време за всяка дейност.

### 1.2.2. 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 преди всичко за планиране и конструиране изпълнението на ракетни програми. По-късно приложението на мрежовото планиране постепенно се разраства. През последните години навлизането му в практиката е значително – на негова база са създадени типови похвати за анализ, оптимизация с тясна специализация в строителството, транспорта, складовото стопанство и при разработване и изпълнение на проекти от най-различен характер.

Б. Атанасов (1994) дефинира следните възможности на мрежовото планиране:

- Онагледяване на комплекс от операции, реализацията на които води до постигане на поставените цели;

- Изобразяване на технологичните и логически връзки между всички операции, за реализира-не на дадена дейност
- Чрез мрежовото планиране е възможно управлението и координацията на действия на един или няколко изпълнители;

Елементите на мрежовия модел са:

**А. Дейност** – процес, който включва отделните части, от които се състои общата задача или мероприятие. Дейността може да бъде:

- действителна дейност – изпълнението изисква разход на време и на ресурси;
- чакане/изчакване – нейното изпълнение изисква само разход на време;
- фиктивна дейност – изпълнението не изисква нито време, нито ресурси, а отразява логически връзки.

**Б. Събитие** – символизира резултат от една работа и готовността за започване на следваща работа. Няма продължителност във времето. В мрежовия модел събитията се изобразяват като възли. Възможни са начало и край на събитието. Всъщност събитието е това което се получава като резултат на дейността.

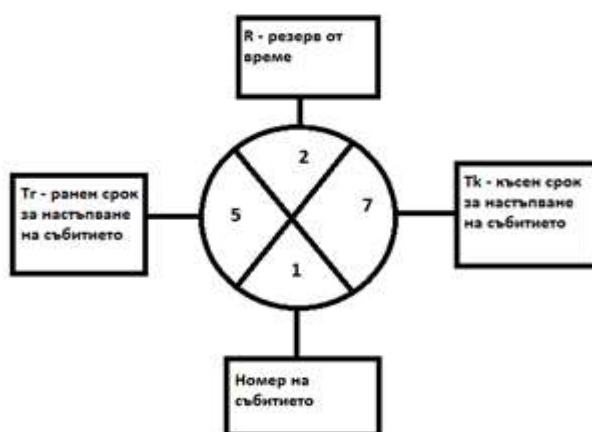
**В. Път** – непосредствена последователност от операции, при които крайното събитие на една работа съвпада с началното събитие на следващата работа. Възможни са :

- пълен път, който свързва началното и крайното съ-битие на проекта и
- критичен път – път без резерв от време или най-дългия път в мрежовия график.

За приложението на мрежовия график е необходимо да се знаят параметри на мрежовия модел. Част от тях, които имат отношение към управление на времето са:

- Времетраене на дейностите –  $Y_{ij}$
- Най-ранен срок за настъпване на резултат (събитие) –  $tr_i$
- Най-късен срок за настъпване на резултата (събитие) -  $tk_i$
- Резерв от време за получаване на резултата (събитие) –  $R_i$

Записът на тези параметри в мрежовия модел се осъществява по определен начин, показан на фиг. 6.3.



**Фиг. 6.3. Обозначаване на параметри на събитие/резултат в мрежови модел**

В приложението на мрежовото планиране се разграничават следните етапи:

- Описание на дейностите, водещи до съответния резултат, в последователен ред и със съответната продължителност;
- Изготвяне на мрежови график (модел) съобразно логическите правила за построяване;
- Намиране на най-краткия срок за постигане на резултата.

За да се намери най-краткият срок за постигане на даден резултат, т.е. да се реши мрежовият модел е необходимо да се определят:

- ранните срокове за настъпване на резултатите/събитията;
- късните срокове за настъпване на събитията;
- параметрите на дейностите;
- резервът от време.

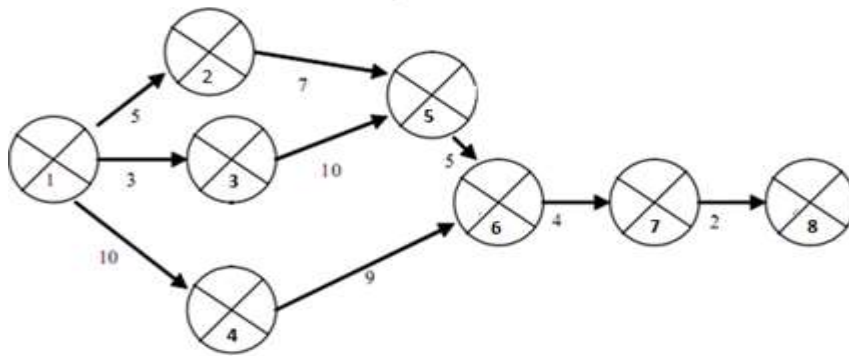
Възможността да се определи и да се обективизира **резерва от време** е значимият момент за управлението на времето.

Същността на мрежовото планиране като количествен метод в управлението, дава основание да се предложи прилагането му и в областта на медицинските и здравни услуги. Възможността за неговото приложение в областта на здравните грижи се предлага от Драганова (2013) чрез хипотетичен пример: *Съставяне на мрежов модел на една от дейностите на старши ръководител по здравни грижи – анкетиране на пациенти*. Следвайки по-сочените по-горе етапи, може да се приложи мрежовия модел с цел планиране на времето.

Операциите, които е необходимо да се извършат за изпълнението на тази дейност, примерно са следните:

1. Подготовка за анкетиране 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

Съставянето на мрежови модел/график се извършва по определени правила като се съобразява последователността от получените резултати/събития и взаимовръзката между тях (фиг.6.4).



Фиг. 6.4. Общ мрежови модел

Мрежовият модел ни дава представа за връзките между отделните дейности и тяхната продължителност в дни. За постигане на събитие/резултат №2 са необходими 5 дни, за постигане на събитие №3, съответно са необходими три дни и т.н. Постигането на крайното събитие №8 изисква общо 50 дни.

*Възможно ли е тази дейност да се постигне за по-кратък период от време?*

*При кои от дейностите има резерв от време, т.е. съществува ли възможност да се оптимизира управлението на времето?*

Отговорите на тези въпроси ни дава решението на мрежовия модел.

Като начало се определят **ранните срокове** за настъпване на събитията чрез формулата:

$$\begin{aligned}
 tp'(2) &= tp1 + tp2 = 0 + 5 = 5 \\
 tp'(3) &= tp1 + tp3 = 0 + 3 = 3 \\
 tp'(4) &= tp1 + tp4 = 0 + 10 = 10 \\
 tp'(5) &= \max \{ tp2 + 7; tp3 + 10 \} = \{ 12; 13 \} = 13 \\
 tp'(6) &= \max \{ tp5 + 5; tp4 + 9 \} = \{ 18; 19 \} = 19 \\
 tp'(7) &= tp6 + tp7 = 19 + 4 = 23 \\
 tp'(8) &= tp7 + tp8 = 23 + 2 = 25 \\
 T_{кр} &= tp'(8) = 25
 \end{aligned}$$

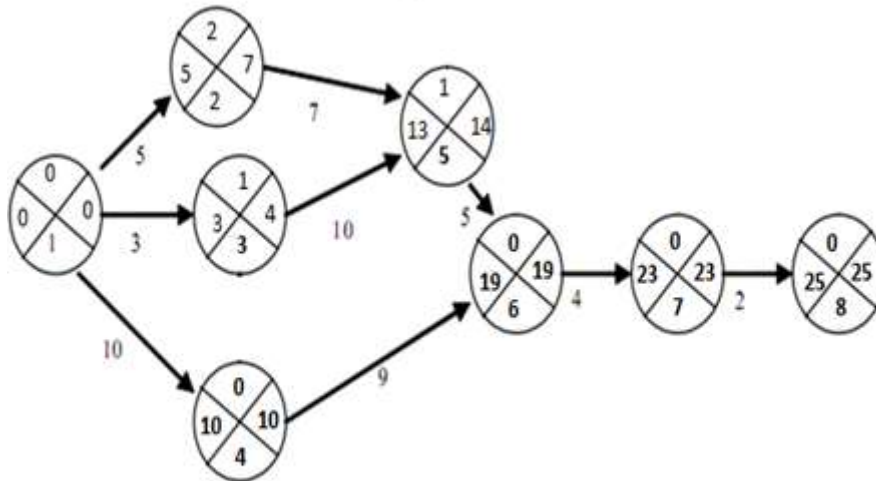
Ясно е, че крайният резултат или събитие могат да настъпят най-рано за 25 дни, т.е. това е критичният път за постигане на този резултат.

За да намерим резерва от време трябва да определим и най-късните срокове за настъпване на събитията/резултатите. В този случай изчисленията започват отзад напред, т.е. от последното събитие. Формулата е аналогична, но се използва действие „изваждане“.

$$\begin{aligned}
 tk(8) &= T_{кр} = 25 \\
 tk(7) &= tk8 - t78 = 25 - 2 = 23 \\
 tk(6) &= tk7 - t67 = 23 - 4 = 19 \\
 tk(5) &= tk6 - t56 = 19 - 5 = 14
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
t_k(4) &= t_{k6} - t_{46} = 19 - 9 = 10 \\
t_k(3) &= t_{k5} - t_{35} = 14 - 10 = 4 \\
t_k(2) &= t_{k5} - t_{25} = 14 - 7 = 7 \\
t_k(1) &= \min \{ t_{k2} - t_{12}; t_{k3} - t_{13}; t_{k4} - t_{14} \} = \{ 7 - 5; 4 - 3; 10 - 10 \} = \\
&= \{ 2; 1; 0 \} = 0
\end{aligned}$$

След като се определят късните срокове за настъпване на резултата и се нанесат в мрежовия модел на съответните места се вижда при кои събития е налице резерв от време (фиг. 6.5).



**Фиг. 6.5 Мрежов модел с ранни и късни срокове на събитията и с резерв от време**

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

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

От фиг. 6.5. се вижда, че 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.

Полезното за управлението на времето е, че мрежовият модел дава възможност да се намери най-краткият срок за изпълнението. Това е само една от възможностите на мрежовото планиране. Съществуват и много други възможности на модела, но те изискват задълбочени математически познания и съответна подготовка.

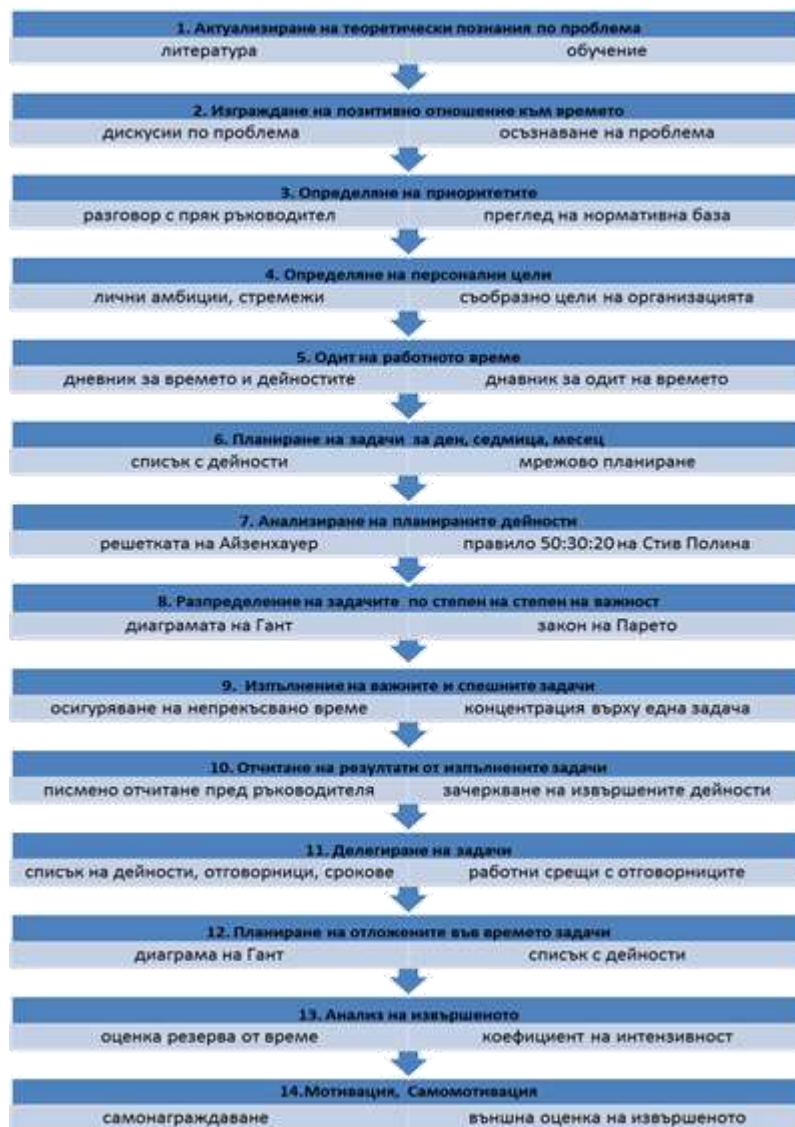
Чрез използването на част от формулите на мрежовото планиране е възможно да се изчисли действителното време, а не очевидното, което е в помощ на планирането като елемент от ефективното управление на времето.

### 6.2.3. Алгоритмизацията като метод за оптимизиране на управлението на времето.

Алгоритъмът е общоизвестен термин, който се използва в различни области – математика, информатика, лингвистика, медицина, педагогика. Алгоритмизацията е позната и като метод на обучение в медицинското образование, който принадлежи към групата на активизиращите методи. Чрез използването на алгоритъм се постига унифициране на извършван процес или определена дейност.

Алгоритмичният анализ се използва при изучаване на организацията на труда за изработване на професиограма.

М. Митова (1998) определя алгоритмизацията като строга последователност от действия, в резултат на което се цели постигане на определен резултат. Това обяснява приложението на алгоритмите в почти всички медицински специалности.



Фиг. 6.6. Алгоритъм за ефективно управление на времето



Според Бангъзов (1986) същността на алгоритъма се състои в разчленяване на трудовия процес на съставните му елементи – манипулации, движения, действия и в определяне на логическата връзка между тях и последователността на изпълнението им.

Управлението на времето е модул от здравния мениджмънт и акцентира именно на резултатите, което е предпоставка за инициране на приложението на алгоритмизацията и в дейността на здравните мениджъри.

Планирането и организирането са сърцевината на управлението на времето. Това ни дава основание да предложим универсален алгоритъм за ефективно управление на времето на здравните мениджъри, който предполага усъвършенстване и адаптиране към различни конкретни ситуации (фиг. 6.6).

Практическата значимост на предложения алгоритъм се обосновава от включените методи и средства/стратегии, които могат да се прилагат за успешното справяне с всяка от дейностите.

Изучаване на литературата по проблема, подходящо обучение, провеждане на дискусии, прилагане на закона на Парето, матрицата на Айзенхауер са част от предложените методи от експерти по управление на времето.

Обединяването на стратегии, методи и средства в предложения универсален алгоритъм по управление на времето е предизвикателство за ръководителите по здравни грижи по отношение на управлението на ресурса „време“. Използването му е лично решение на ръководителите по здравни грижи, оценяващи значимостта на времето. Препоръчително е валидизиране и актуализиране преди приложението му в дадена организация.

### **Изводи:**

1. Ефективното управление на времето изисква теоретическа подготовка по проблема;
2. Познаването на подходи за ефективно управление на времето е обективна предпоставка за прилагането им в практиката на здравните мениджъри;
3. Дисциплината и самодисциплината са ключов елемент в прилагането на подходите за ефективно управление на времето;
4. Ефективното управление на времето ще доведе до оползотворяването на ресурса време за постигане на целите на организацията