

## 7. ЕФЕКТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ ПРОФИЛАКТИКАТА НА СТРЕСА

### 7.1. Същност на стреса

През последните години основен фактор за физическия и психически дискомфорт на населението е стреса. Голяма част от изследователите в областта, определят стреса като „БОЛЕСТТА НА 21-ви ВЕК“ (Ачкова, 2001; Борисов, 2009; Веков, 2010).

Данни, посочени от Глобалната асоциация за стреса, потвърждават тази тревожна тенденция – *75% от възрастното население в САЩ са имали от умерено до високо ниво на стрес през последния месец и почти половината от тях съобщават, че стресът се е увеличил през последната година (American Psychological Association)*. Данни от подобни проучвания, проведени в редица страни, в т.ч. и България са в подкрепа на факта, че през XXI век стресът приема **размера на епидемия**, от която страдат милиони хора по света.

*Какво представлява стреса? Каква е връзката между стреса и управлението на времето?*

В речника по психология (1989) стресът се определя като повишени физически и психически натоварвания, които предизвикват в организма неспецифични соматични, биохимични и психофизични реакции. Като стресори се определят всички външни или вътрешни дразнители, които предизвикват стрес, в това число яд, конфликти, претрупване на дразнители, ситуации, свързани с голям риск. Различните хора реагират по различен начин на тези дразнители, т.е. влиянието им е индивидуално.

Ето защо е трудно да се даде дефиниция за стреса, защото едни и същи външни фактори се възприемат по различен начин от хората. За едни – те се разглеждат като негативни, стресови, а за други – като позитивни стимули. Глобалната асоциация за стреса е събрала шест определения за това понятие от различни речници. Всяко едно от тях има съществен принос за обогатяване съдържанието на това понятие. В този контекст, за стреса може да се даде следното определение:

***Стресът е адаптивна реакция, опосредствена от индивидуалните различия и/или психологическите процеси, които възникват в резултат на въздействието на външната среда, обстоятелства, събития, предявяващи прекомерни психологически и/или физически изисквания към човека.***

Това определение акцентира на негативния ефект на стреса и той се получава, когато се отправят „прекомерни“ изисквания към индивида, превишаващи неговите възможности за приспособяване.

Външните причини за стреса могат да бъдат от най-различно естество - физически, психически, социални и дори философски, например въпроса за смисъла на човешкото съществуване. Драматични житейски събития и промени; силно желани, но трудно постижими цели; нереалистично високи изисквания и очаквания, несбъднати мечти също така предизвикват големи разочарования и стрес.

Според редица автори проблемите на обществото в преход са основен катализатор на стреса (Ачкова, 2001; Борисов, 2009; Веков, 2010; Драганова, 2013).

Г. Грънчарова (2012) определя сред най-важните групи детерминанти на здравето социално-икономическите условия на обществото. Икономическата криза, и

свързаната с нея безработица не само у нас, но и в световен мащаб предполагат влошаване на физическото и психическото здраве.

Стресът е реакцията на организма към настъпващите промени в средата, която го заобикаля. Тези промени изискват възможно най-бързо и успешно приспособяване. Имайки предвид, че ежедневието на съвременния човек е изпълнен с промени може да се каже, че стресът е навсякъде - и в личен и в професионален живот. И въпреки опитите да се разграничават двете основни сфери на човешкия живот – лична и професионална, те взаимно си влияят. Акцентът в нашите анализи ще бъде на стреса на работното място.

## 7.2. Стреса на работното място

Световната здравна организация определя стреса на работното място като "*.....всяко състояние, възприемано като отрицателно от група работници и съпроводено с дисфункции от физическо, психическо и/или социално естество вследствие на това, че работниците не са в състояние да отговорят на изискванията и очакванията, свързани с трудовото им положение*".

Съвременната теория очертава **десет** различни категории фактори, които могат да предизвикат стрес, свързани с естеството на работата:

- ✓ работна среда и оборудване;
- ✓ съдържание на труда;
- ✓ обем и темп на работа;
- ✓ работен график;
- ✓ условията на труд, свързани с роля в организацията и професионално развитие;
- ✓ възможност за вземане на решения;
- ✓ упражняването на контрол;
- ✓ взаимоотношения в работата;
- ✓ организационна култура и структура;
- ✓ взаимодействие работа-семејство.

Работа в условията на недостиг на ресурси е често срещано явление във време на преход и определено променя условията на труд, създавайки стрес и отрицателни емоции сред ръководители и персонал.

Проучване на Американския институт за стреса констатира, че 80% от работниците отчитат стрес в работата и почти половината от тях казват, че се нуждаят от помощ, за да се научат как да се справят със стреса, а 42% са на мнение, че техните колеги действително се нуждаят от такава помощ. (American Institute of Stress).

В бързо разрастващите се големи световни икономики нивото на стрес на работниците се повишава, тъй като натоварването на работните им места става все по-голямо. В Китай (86%), са с най-високо повишение на стреса на работното място (Regus Group). Тревога буди фактът, че 91% от възрастните австралийци са в състояние на стрес минимум в една важна сфера на живота (Lifeline Australia).

Стресът на работното място може да е причинен от две основни групи причини:

**Първата група** причини са чисто физически опасности: прекомерен шум, много ниска или много висока температура, рязка смяна на температурата в помещението и др. Съгласно действащото законодателство в България работодателите са длъжни да осигурят подходяща и безопасна работна среда за своите служители.

**Втората група** причини, описани като катализатори за стреса на работното място са свързани с **организацията и управлението, в т.ч. и управлението на времето.**

Д-р Едуард Халоуел (2008), лекар, преподавател в медицинското училище на Харвард и основател на центрове за когнитивно и емоционално здраве “Халоуел” в щата Масачузетс определя в книгата си “Изкуството да управляме стреса” основните фактори, причина за безпокойство на работното място:

- ◆ Промяна в натоварването - когато компанията намалява броя на служителите, но не намалява обема на работата и оставащите служители работят повече време или при по-голямо натоварване

- ◆ **Липса на време за изпълнение на задачите, както и „гасене на пожари” – внезапно появили се критични ситуации, за решаването на които отива ценен времеви ресурс**

- ◆ Промяна в заплащането- стрес се появява, когато промяната е в намаляване на възнаграждението или когато една част хората имат повишение на заплатите, а други остават със същото възнаграждение

- ◆ Смяна на работно място – новоназначеният служител, независимо от квалификацията, която притежава трябва първо да изработи отношения с колегите, да овладее основни умения на конкретното работно място.

- ◆ Несигурност на работното място, страх от загуба на работното място

- ◆ Работохолична работна среда – служителите остават в офиса в извънработно време, включително и в почивните дни, силна конкуренция между работещите, поощрявана от ръководителите

- ◆ Конфликт с началника (според д-р Халоуел това е една от най-честите причини за смяна работното място)

- ◆ Конфликти между колегите, лоша психологическа атмосфера

- ◆ Страх от неуспех, съмнение в собствените сили

- ◆ Липса на доверие в ръководството, когато действията и думите на ръководителите се разминават

- ◆ Прегряване от работа – удовлетворението от работата е заместено от досада, човек не вижда смисъл в това, което прави, раздразнителен е дори от дребни забележки или закачки на колегите. Прегряването обаче може да се изразява и в невъзможност човек да организира своите мисли и задачи на работното място, пасивно мечтаене и оттегляне в “себе си”

Редица автори, анализирайки стреса, акцентират на работохолична работна среда – служителите остават в офиса в извънработно време, включително и в почивните дни, силна конкуренция между работещите, поощрявана от ръководителите. (Халоуел, 2008; Борисов, 2009; Веков, 2010; Драганова, 2013).

*Какви са резултатите от работата в условията на стрес?*

Стресът може да бъде полезен и вреден. Всеизвестно е, че в начален стадий стресът активира човек и го зарежда с енергия. Ако стресорът продължи да действа предизвиква нарастващо безпокойство. Нивото на стрес се покачва и безпокойството може да се превърне в паника или в изблик на агресия срещу себе си или останалите.

*Полезният (позитивния) стрес* зарежда с енергия и допринася за успешното справяне с работата и личния живот.

*Вредният (негативния) стрес (дистрес),* отнема енергия и ни разрушава. Някои от сигналите на вредния стрес се забелязват веднага, други са трудни за

разпознаване. Хронична умора, постоянен песимизъм по отношение на работата, склонност към безкрайно отлагане на задачите, увеличена употреба на алкохол, цигари или медикаменти, боледуване без видима причина са само част от симптомите, които сигнализират за вредния стрес.

Стресът е причина за чести отсъствия от работата и за възникване на различни заболявания. Особено силна е връзката между **стреса и депресията**. По данни на Световната здравна организация депресията е сред водещите причини за ранна инвалидизация (загубване на работоспособността) в света. За съжаление, по-малко от 25% от хората с депресия в целия свят имат достъп до ефективно лечение (World Health Organization). България също не е отмината от световната стресова епидемия. Обезпокоителна е тенденцията, че сме на едно от първите места в Европа по заболявания от инсулт, инфаркт, рак и диабет – болести, за които основателно се счита, че стресът може да бъде една от главните причини.

Т. Мегова и колектив (2011) разглеждат стреса от клинично-психологична и медицинска страна, където стресът представлява интерес преди всичко като рисков фактор при появата на неврози и функционални смущения, най-вече сърдечно-съдови заболявания.

Ето защо на стреса, особено на хроничния, трябва да се обръща сериозно внимание и да се вземат своевременно мерки.

**Стресът може успешно да бъде контролиран. Справянето със стреса на работното място е “мисия възможна”! Задължително условие за това е обективно анализиране на тези фактори , които предизвикват стрес на работното място.**

### **7.3. Управлението на времето и профилактиката на стреса**

Ограничените ресурси в здравеопазването са неоспорим факт.

Предоставянето на качествени здравни грижи в условията на икономическа криза и ограниченост на ресурси е сериозно предизвикателство пред мениджърите на медицинските и здравни услуги. В специализираната литература най-често обект на изследвания, целящи оптимизиране на управлението, са човешките, финансовите и материалните ресурси. Безспорно това са ресурсите, без които не е възможно съществуването на дадена организация, но чести са случаите когато недостигът им не винаги зависи единствено и само от ефективното управление.

Времето е ресурса, чието ефективно управление зависи единствено от уменията на човека за самодисциплина и самоконтрол, т.е. от самата личност. Този факт не е нов, но за разлика от индустриалната сфера, където в действителност се приема и разбира, че „Времето е пари“, в областта на здравния мениджмънт все още данните от проведени проучвания, доказват омаловажаване и недооценяване на този ресурс.

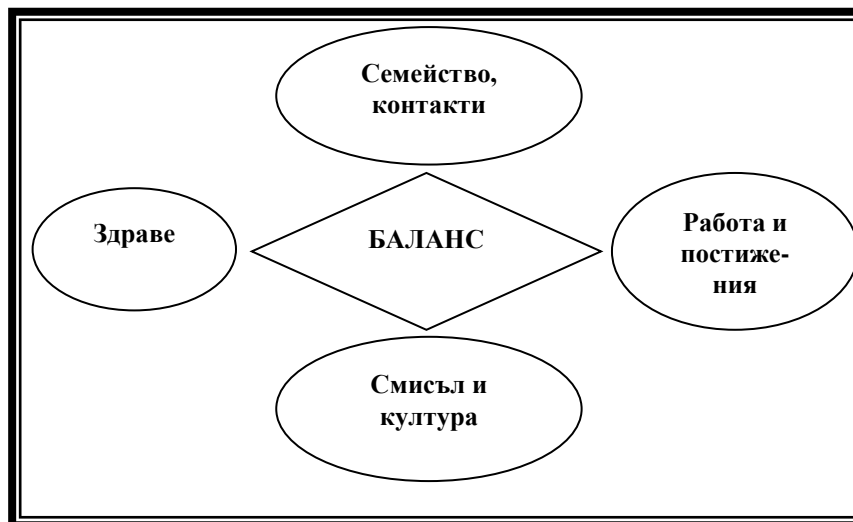
Времето като ресурс е обект на все повече научни изследвания. Д. Димитров (2009), С. Кирилов (2005); М. Драганова (2013) потвърждават, че ресурса „време“ е недооценен ресурс в здравеопазването и че една от основните задачи на мениджърите е ефективното управление на времето. Планирането, организирането и координирането са стратегии за оптимизиране на времето. Ясната визия за задачите в бъдеще, адекватни на целите, намаляват вероятността за изненадващи и стресиращи ситуации.

Усещането, обаче че непрекъснато се контролираме от времето, някои автори наричат – **тирания на времето**. Според проучвания, 77% от хората се оплакват от чувство за липса на време и 33% имат усещането, че в края на работния ден не са свършили всичко. Хората изпадат в тъй-наречения **времеви стрес**. Счита се, че притежаващите компетентност по отношение на управление на времето не изпадат в стрес. Както стана ясно, мениджърите са лицата, притежаващи специална и достатъчна компетентност за управлението на всички видове ресурси, в т.ч. и на времевия ресурс.

Зависимостта между управлението на времето и профилактиката на стреса е обратнопропорционална – колкото по-ефективно управляваме времето си, толкова по-рядко попадаме в стресови ситуации. Т. Веков подчертава, че времето не може да се управлява, а ние управляваме себе си във времето.

В специализираната литература се акцентира, че основна цел на мениджмънта на времето е не само да се спести време, но и да се постигне баланс между четирите основни сфери в човешкия живот – професия, семейство, здраве и културния живот. (фиг. 7.1)

Постигането на баланс в живота е от съществено значение за профилактиката на стреса.



Фиг. 7.1. Баланс между сферите в човешкия живот

Сблъсъкът между работата и личния живот в някои случаи може да се окаже много по-драматичен от всички стресори на работното място, взети заедно.

Близките, семейството, приятелите - хората, които ни обичат и държат на нас са принудени да търпят нашата раздразнителност, дългите отсъствия и липсата ни в празничните дни, когато довършваме спешни задачи в офиса или в къщи. В един момент обаче нито подаръците, нито вечерята извън дома, може да компенсират липсата от дома или пренебрегването на близките заради работата. При наличието на подобни ситуации възникват въпросите:

***Ако заради работата сме на път да загубим семейството или приятелите си то тогава цената, която ще платим дали си струва?***

***Ако заради семейството и близките хора не сме пълноценни на работното място, тогава пък работодателят ще има пълно право да ни освободи?! Това от***

**своя страна отново ще натовари близките и така всичко започва отначало. Как да балансираме двата стълба, на които се крепи нашият живот?**

Всеки човек има моменти в живота си, когато размишлява по тези въпроси. Ако не сте стигнали до този момент значи сте намерили своя баланс между работа и личен живот. Това, обаче не означава, че в един момент няма да се случи такова нещо. Част от симптомите, по които можете да го разпознаете са следните:

- Два или три пъти в седмицата се прибирате от работа след като всички у дома спят (или вече се приготвят да спят);

- Поне два пъти в месеца вместо да прекарате почивните дни със семейството си (или приятелите) вие работите в къщи или в офиса и довършвате поредни „спешни задачи“. (Чест вариант е когато сте у дома, но сте пред компютъра с въпросния месечен отчет и сте помолили семейството да не ви безпокои).

- За пореден път отказвате на приятели да отидете на парти или на вечеря, защото сте изморени и сте си взели и „домашна работа“ от службата.

- Семейството ви (или приятелите) започват все по-малко да разговарят с вас и ви „спестяват“ някои неща – (детето е получило двойка; приятелката ви излиза с компания докато сте офиса след работа и пр.), защото сте или заети или изморени.

Не е лесно нещата да се преобърнат, но не е невъзможно. И тук, както при справянето със стреса може да помислите за своя лична програма: личен анализ на вашите житейски приоритети, цели, и др. - какво да предприемете, за си върнете отново доверието и близостта на семейството (приятелите)?

На първо място - **план за действие**, задължителна част от който би следвало да бъде открит разговор със семейството/приятелите.

**Управлението на времето е средство за постигане на баланс в живота!  
Постигането на житейски баланс е основна цел на ефективното управление на времето.**



**Фиг. 7.2. Взаимозависимост между ефективното управление на времето и стреса**

Профилактиката на стреса може да бъде разгледана в два контекста: **организационен и индивидуален**. И двата аспекта съдържат набор от подходи и стратегии за профилактиката на нивото на стреса. Определянето на ясни цели е

стратегия, препоръчвана в **организационен аспект** на справянето със стреса, но и е стратегия за ефективно управление на времето.

Редица автори препоръчват балансиран начин на живот като **индивидуален подход** за профилактика на стреса. Взаимовръзката между ниво на стрес, житейски баланс и ефективното управление на времето е представена на фиг. 7.2.

Връзката между „времето“ като ресурс и „стреса“ като психическо натоварване е безспорна. Ефективното управление на времето и нивото на стреса на работното място са в обратнопропорционална зависимост.

**Колкото по-добре планираме и организираме времето си, толкова нивото на стреса намалява.**

### **„СПЕШНИ МЕРКИ“ ЗА СПРАВЯНЕ СЪС СТРЕСОВИ СИТУАЦИИ**

Стресът от „*липсата на време*“ на работното място е хронично явление. Получава се парадокс – колкото повече и по-добре се планира работата толкова по-голямо е натоварването на служителите. Как да се справим? Дори на работното място можете да се възползвате от съветите на професор Дейвид Люис, експерт и консултант по проблемите на емоционалното здраве на компании като Кока-Кола и МақДоналдс. В книгата си „Стресът“ професор Люис предлага да променим възприятието си за самото време:

- **Осигурявайте си РЕЗЕРВ ОТ ВРЕМЕ!** - Когато определяте среща кажете : „Ще дойда около 10 часа“ , вместо „Точно в 10.00 ще бъда на мястото на срещата“.
- **Релаксирайте!** - Когато усетите някой от симптомите на стрес на работното място можете да се отпуснете за минута-две, да затворите очи и се пренесете с мисълта си на някое любимо ваше кътче в планината или на морето.
- **Контролирайте емоциите!** - Купете си детската играчка „йо-йо“ . Когато сте под голямо напрежение поиграйте една минута с играчката. Отпускането с „йо-йо“ помага по няколко причини, според Дейвид Люис: концентрирате се върху нещо извън самите вас; ритмичното движение успокоява и помага да интегрирате двете мозъчни полукълба - логичното ляво и интуитивното дясно; „детският“ аспект ви освобождава поне за минута от ограниченията на света на възрастните.

Друг важен момент за справяне със стреса е да **неутрализираме „мисловните капани“**, в които можем да попаднем, когато сме под напрежение:

*Мисловен капан „Винаги става така!“* (генерализация) Склонни сме да приемаме за неизбежно нещо, което едва ли се случва всеки ден. **Предпазване:** „Колко често всъщност се случва и дали просто не преувеличавам от напрежение?“

*Мисловен капан „Всичко се провали!“* (склонност да се виждат нещата в черно и бяло). **Предпазване:** „Това нещо ще има ли значение за мен след три години. В крайна сметка случилото се може дори да е за добро.“

*Мисловен капан на прибързаните заключения*, без да са изследвани фактите докрай : „Заради неуспешната презентация ще ме накажат“. **Предпазване:** „Всеки

греша. Доказал/ а съм в работата си, че съм отговорен човек , може да се разчита на мен . Не е нужно да очаквам най-лошото”.

Мисловните капани, които изброихме са част от най-разпространените. Със сигурност има много други „капани”, в които можем да попаднем. Най-важното е да не се самообвиняваме или етикираме, а да помислим как да противодействаме.

Стресът може да е доста продължителен във времето и тогава е добре да помислите за **лична програма за справяне със стреса** в зависимост от това, кои фактори най-често причиняват стрес на вашето работно място.

Какви са стъпките, които е добре да предприемете.

**Стъпка 1 Личен анализ** - Време е да си изясня кои от стресорите описват моето работно място и с каква сила ми въздействат. Някои от тях ми действат слабо, но други сериозно ме притесняват.

**Стъпка 2 Неутрализиране** - Трябва да си помисля как мога да неутрализирам тези стресори. Доколко аз мога да се справя сам/сама? За кои стресори ще ми е необходима помощ от друг човек? Необходимо е да си изясня кои от стресорите са причинени от организацията и управлението и кои имат по-глобален характер, защото са свързани с глобални процеси?

**Стъпка 3 План за действие** - съставя план за действие, който ще ми помогне да приложим мерките за неутрализиране.

### Примерна лична програма

#### **Стъпка 1. Личен анализ**

Факторите, които най силно ме стресират в работата ми са претоварването и конфликтите между колегите. В отдела, в който работя броят на служителите намаля. Бяхме 7 души, една колежка излезе в майчинство и един колега напусна. Засега няма новоназначени на техните места и в близките няколко месеца не се очаква да има. Поехме работата и на напусналите, налага се да изготвяме повече документи и справки, да отговаряме на повече телефонни обаждания. Опитвахме се да направим график за да разпределим ангажиментите, но дори и след това работата не намаля. Една от колежките има дете в детска градина и с разрешението на директора три пъти в седмицата тръгва по - рано, за да го прибере навреме. На друг колега му предстои да излезе в отпуск, за да работи по защитата на дипломната си работа. Започнаха конфликти между нас, защото се оказа , че четирима човека трябва да свършим работа, която преди се вършеше от седем. Започнахме да изоставяме с месечните отчети, което допълнително даде повод за конфликт между нас.

#### **Стъпка 2. Неутрализиране**

В един момент осъзнах, че съм толкова претоварен, че се налага да оставам поне два часа след работа всеки ден, за да мога да приключа с ангажиментите от деня. Все по рядко излизах с приятели, не ми оставаше време да се видя с близките си. Реших, че с колегите сме в една и съща ситуация . Затова предложих заедно да обсъдим проблемите и да помислим какво можем да направим. Работата не намаляваше, очертаваше се отделът да намалее с още един човек след като на колежката му предстоеше да излезе в отпуск за защита на дипломна работа. Решихме да предложим на директора следното: В дните, в които колежката с малкото дете си тръгва по-рано колега от друг отдел да поеме нейните ангажименти. Телефонните



обаждания сутрин да се поемат изцяло от рецепцията и само в случаите, когато рецепционистката наистина не може да даде нужната информация да ни потърси. Това щеше да ни даде повече време за да работим по документацията, с която закъснявахме. Разбира се щяхме и да поставим въпроса за това дали ръководството в дългосрочен план има намерение да назначи нов служител в нашия отдел. Колежката с малкото дете предложи в случай, че ни откажат помощ от колега от друг отдел в дните, в които си тръгва по-рано да идва по-рано на работа.

### **Стъпка 3. План за действие**

Разбира се, че не бяхме сигурни дали нашите предложения ще бъдат приети, но нямаше време за отлагане и затова съставихме план за действие. Аз и колежката оформихме в писмен вид предложението, изпратихме го на директора. Всеки от колегите получи копие от писмото в електронната си поща. Колежките определиха час за среща при директора. Колежката с малкото дете се ангажира да разговаря с колежка от друг отдел, за да проучи дали би се съгласила да работи при нас в определени часове.

Описаният по-горе случай всъщност е съвсем реална ситуация от ежедневието на млад човек на 28 години, който работи в отдел „Работа с клиенти“ на фирма, предлагаща чуждоезиково обучение. В конкретния случай предложението на младия човек и неговите колеги беше прието частично: телефонните разговори сутрин се поеха изцяло от рецепцията, директорът взе решение колежката с малкото дете просто да идва по-рано на работа и да си тръгва по-рано от работа. Директорът обясни, че за нови назначения на този етап не може да се говори, но по време на кампания за записване на нови курсисти двама от преподавателите, които имаха опит и в административната работа щяха да помагат на отдела.

Можете да направите своята лична програма за справяне със стреса по начин, подобен на този. При всички случаи е добре да обсъдите заедно с колегите вашето предложение, защото те са във вашата или подобна на вашата ситуация. Колкото повече хора открито разговарят за проблемите си, толкова е по-голяма вероятността да стигнат до правилното решение за неутрализиране на стреса на работното място.

Профилактиката на стреса е от изключителна значимост за съвременното общество. Своевременното осъзнаване на връзката между стреса и „времето“ като ресурс от ръководителите в здравеопазването е необходима предпоставка за намаляване на напрежението на работното място и създаване на спокойна работна обстановка. Непрекъснатото оптимизиране на управлението на времевия ресурс на всички нива в дадена организация засилва доверието и увереността на работещите в просперитета на институцията и повишава мотивацията им за подобряване качеството на здравните услуги у нас.

„Планирайте,  
Организирайте,  
Координирайте и  
ще успявате  
Времето ефективно да управлявате  
И профилактика на стреса да осъществявате!“

М. Драганова

**Изводи:**

1. Проблемите за ефективното управление на времето в здравеопазването са обект на анализ за редица наши и чужди автори (В. Борисов, Г. Грънчарова, Т. Веков, С. Кирилов, Д. Димитров, S. Dulworth, 2003, S. Collins, 2004 и др.).
2. Планирането, като стратегия от мениджмънта на времето, е базова предпоставка за постигането на целите чрез свеждане до минимум на ситуациите, свързани с напрежение и стрес на работното място.
3. Връзката между „времето“ като ресурс и „стреса“ като психическо натоварване е безспорна. Ефективното управление на времето и нивото на стреса на работното място са в обратнопропорционална зависимост. Колкото по-добре планираме и организираме, толкова нивото на стреса намалява.