

УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ ГЛАВНОГО ВРАЧА

Согласно принципу Парето¹ лишь 20% всех дел приводят к 80% желаемого результата. Поэтому определение приоритетов и управление временем (тайм-менеджмент) являются основополагающими компетенциями любого руководителя.

Управление временем, организация времени (англ. time management) - технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем - это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но со временем термин расширился, включив личную деятельность с таким же основанием. Система управления временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Обычно управление временем является необходимостью в развитии любого проекта, поскольку определяет время завершения проекта и масштаб.

В управлении временем можно выделить следующие процессы:

- 1) анализ;
- 2) моделирование стратегий с учётом проведённого анализа;

3) целеполагание: постановка цели² или определение ключевого направления развития. Определение и формулирование цели (целей);

4) планирование³ и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения;

5) реализация - конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели;

6) контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам.

Если лицо или группа лиц, которые практикуют управление временем, планируют и далее осуществлять проекты, то целесообразно вести хронометраж и фиксировать результаты анализа хронометража в виде "карточек проекта" (запись по параметрам различного характера показателей расходов времени на отдельные задачи) для их дальнейшего применения в процессе любых проектов или программ.

Дефицит рабочего времени

Дефицит рабочего времени - нехватка временного ресурса, вызванная неправильной организацией работником своей деятельности, либо неграмотной организацией деятельности руководством, что приводит к спешке, затягиванию выполнения работ, заданий, некачественной работе и т.д. что в конечном

¹Закон Парето, или Принцип Парето, или принцип 20/80 - эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как "20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий - лишь 20 % результата". Может использоваться как базовая установка в анализе факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации её результатов: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданы (согласно кривой Парето). Приводимые в законе цифры нельзя считать безусловно точными: это скорее просто мнемоническое правило, нежели реальные ориентиры.

²Возникновение цели называют постановкой. Существуют два основных вида постановки цели: прямая и опосредованная. В первом случае сначала ставится цель, затем определяются способы её достижения. В случае опосредования цели наличествует некоторый протекающий процесс. Субъект этого процесса намечает некоторое состояние объекта процесса, которое определяет как удовлетворяющее смысл процессу. Тогда это состояние называется целью процесса.

³Планирование - оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанных с постановкой целей (задач) и действий в будущем. Планирование в самом общем виде подразумевает выполнение следующих этапов: 1) постановка целей и задач; 2) составление программы действий (проектирование); 3) вариантное составление программы (вариантное проектирование); 4) выявление необходимых ресурсов и их источников; 5) определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них; 6) фиксация результатов планирования в материальном виде, например в виде проекта, программы, приказа в письменном форме и т.п.

итоге существенно влияет на эффективность и результаты работы всего учреждения.

Одним из методов совершенствования управления является анализ затрат рабочего времени руководителя учреждения и руководителей функциональных подразделений. Для выявления причин нехватки времени необходимо периодически проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней. Беспокойство руководителя из-за недостатка времени можно определить по следующим признакам:

- отсутствует четкое расписание работы на текущий день;
- секретарь или помощник не знает расписания дня своего руководителя, не знает, где он будет находиться в определенный момент рабочего дня;
- из-за чрезмерной занятости руководитель несвоевременно отвечает на деловые письма;
- из-за нехватки времени в течение рабочего дня руководитель вынужден завершать работу дома;
- частые телефонные звонки и визиты посетителей не дают сосредоточиться на основной работе;
- руководитель постоянно выполняет работу за своих подчиненных, поскольку ему кажется, что он сделает её лучше;
- большой поток рутинных дел не дает руководителю возможности заниматься основной работой;
- работа в условиях постоянной спешки приводит к переутомлению.

Наиболее характерные причины дефицита времени:

- бесплановость работы как результат работы не только самого руководителя, но и стиля работы всей организации;
- несоответствие работника и занимаемой им должности;
- неадекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности;
- отсутствие личной миссии работника (что я могу сделать для организации, что могу получить, какими активами располагаю);
- неумение контролировать свои потребности (в мыслях, питании, общении, выражении эмоций);
- слабая мотивация труда, приводящая к низкой производительности (зарплата давно не увеличивалась, долгое время нет повыше-

ния в должности), порождающей хронический недостаток времени.

Планирование рабочего времени специалиста

Планирование означает подготовку к реализации целей и упорядочение рабочего времени. Из практики известно, что при затрате 10 минут на планирование рабочего времени можно ежедневно сэкономить до двух часов.

Для рационального использования своего времени руководителю необходимо, прежде всего, четко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени. При планировании следует учитывать такие основные правила:

1. При составлении плана на день оставить 40 % времени свободным, то есть 60 % времени отвести на плановые работы, 20 - на непредвиденные, 20 % - на спонтанно возникающие;

2. Необходимо постоянно фиксировать затраченное время. При этом следует указывать, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате руководитель, имея полное представление о затратах своего времени, может составлять план на будущее;

3. Для составления хорошего плана с четким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные;

4. Основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность;

5. Для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объем задач, с которым руководитель может реально справиться.

Основой плана использования времени специалиста может служить его перспективный план. С учетом этого многолетнего плана составляют годовой план, который охватывает квартальные планы. Квартальные планы могут быть скоординированы с годовым планом и подразделены на месячные планы. Исходя из этого недельно-суточный план будет наиболее точным планом использования рабочего времени специалиста. План на рабочий день представляет собой важнейшую ступеньку в планировании рабочего времени, он постоянно контролируется и корректируется с учетом обстановки.