

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ДИРЕКТОРОВ ЦЕНТРОВ ГИГИЕНЫ И ЭПИДЕМИОЛОГИИ

М.М. АЛЕКБЕРОВ

*Азербайджанский медицинский университет, Баку,
Республика Азербайджан*

Представлены результаты изучения и дана объективная оценка использования рабочего времени директоров центров гигиены и эпидемиологии г. Баку. Даны научно обоснованные рекомендации по повышению рациональности использования рабочего времени руководителей учреждений санитарно-эпидемиологического обслуживания населения.

Эффективность функционирования учреждений системы здравоохранения, в том числе санитарно-эпидемиологической службы как его подсистемы, зависит от рациональности использования имеющихся сил и средств, уровня организации труда кадров управления. В настоящее время особую значимость приобретает эффективное использование потенциала кадров, изучение и нормирование их трудовых затрат, факторов, определяющих структуру и рациональность использования фонда рабочего времени, разработка научно обоснованных мероприятий, направленных на совершенствование организации труда, повышение его производительности, качества и эффективности санитарно-противоэпидемического обслуживания населения.

Одним из существенных показателей, используемых для оценки уровня организации управления, является рациональность структуры рабочего времени. Большое значение имеет пропорциональное соотношение между различными видами деятельности и элементами работы. При недостаточной организации управления в учреждениях часто нарушаются принципы планирования и использования фонда рабочего времени. В связи с этим в большинстве случаев высококвалифицированные специалисты занимаются выполнением более простых, не требующих соответствующей компетенции и не входящих в их обязанности работ. Поэтому получение периодической информации о состоянии организации труда кадрового персонала должно стать одной из важнейших задач каждого учреждения системы здравоохранения, в том числе центров гигиены и эпидемиологии (ЦГиЭ). Особая роль в обеспечении санитарно-эпидемиологического благополучия принадлежит руководителям ЦГиЭ. От правильной организации работы директора, умелого использования в его работе основных принципов и методов управления зависят эффективность Государственного санитарного надзора и качество работы всего коллектива ЦГиЭ.

Задачами настоящего исследования явились изучение и объективная оценка использования рабочего времени директоров ЦГиЭ и научное обоснование мероприятий по повышению его рациональности.

Исследование было проведено на базе пяти районных ЦГиЭ г. Баку. Объем исследования определили по общепринятой формуле

$$n = N t^2 \sigma^2 / N \Delta^2 + t^2 \sigma^2,$$

где n — необходимый объем исследования; N — объем генеральной совокупности (число дней работы директоров ЦГиЭ в году, равный 272); t — доверительный коэффициент, равный 2 при достоверности ожидаемых выводов 95% и гарантирующей, что допущенная ошибка не будет больше Δ^2 ; Δ — ошибка репрезентативности ($\Delta = t \cdot m = 10$); σ — среднее квадратическое отклонение, характеризующее колебания изучаемого признака.

Исследованием охвачено 57 человеко-дней директоров ЦГиЭ, причем использованы методы самофотографии, фотографии рабочего дня и хронометраж. Предварительно полученные данные вносились в специально разработанные листы наблюдения и после систематизации их по элементам деятельности — в хронокарты рабочего дня руководителей ЦГиЭ. Изучение использования рабочего времени проводилось в зависимости от места (в ЦГиЭ, на объекте, в вышестоящих и других учреждениях) и видов деятельности (основная, вспомогательная, непроизводительное время). Все виды деятельности в зависимости от характера выполняемой работы были разделены на отдельные элементы работы. Математическая обработка материала осуществлена на персональном компьютере с использованием программы EXCEL.

Результаты проведенного исследования показали, что не имеется существенных различий ($t < 2$) в структуре и средних затратах рабочего времени на отдельные виды деятельности у директоров с разными стажем работы и квалификационной категорией. Установлено, что на выполнение функциональных обязанностей непосредственно в ЦГиЭ директора ежедневно затрачивают от 235,6 до 342,6 мин, или $61,3 \pm 2,5\%$ фонда рабочего времени (табл. 1).

На работу на различных объектах директора затрачивают в течение дня от 94,8 до 109,8 мин ($26,2 \pm 2,2\%$), на работу в руководящих и других учреждениях — от 45,2 до 60,0 мин ($13,5 \pm 1,7\%$) фонда рабочего времени.

Анализ структуры затрат рабочего времени директоров на работу в ЦГиЭ показал, что $142,1 \pm 2,1$ мин ($36,4 \pm 2,4\%$) фонда общего рабочего времени они затрачивают на выполнение основной деятельности; $38,1 \pm 1,1$ мин ($9,8 \pm 1,5\%$) — вспомогательной деятельности; $58,9 \pm 1,8$ мин ($15,1 \pm 1,8\%$) — непроизводительное время.

Как следует из табл. 1, затраты времени на управление составляют только одну четверть фонда рабо-

Таблица 1

Структура затрат рабочего времени директоров ЦГиЭ в зависимости от места и видов деятельности

Вид деятельности	Затраты времени	
	М±m, мин	Р±m, %
<i>Работа в ЦГиЭ</i>	239,1±3,5	61,3±2,5
Основная деятельность	142,1±2,1	36,4±2,4
Управление	98,4±1,2	25,2±2,2
Административно-хозяйственная работа	15,4±1,2	4,0±1,0
Повышение квалификации	9,3±1,1	2,4±0,8
Другие виды деятельности	19,0±2,3	4,9±1,1
Вспомогательная деятельность	38,1±1,1	9,8±1,5
Непроизводительное время	58,9±1,8	15,1±1,8
<i>Работа на объекте</i>	102,3±7,3	26,2±2,2
Основная деятельность	58,8±4,2	15,1±4,7
Вспомогательная деятельность	22,6±1,8	5,8±1,2
Непроизводительная работа	20,9±1,8	5,4±1,1
<i>Работа в вышестоящих и других учреждениях</i>	52,6±7,4	13,5±1,7
Основная деятельность	27,2±3,4	7,0±1,3
Вспомогательная работа	14,9±1,5	3,8±1,0
Непроизводительная работа	10,5±2,8	2,7±0,8
Всего	394,0	101,0

чего времени (от 97,2 до 99,6 мин, или 25,2±2,2%). Незначительная часть рабочего времени затрачивается на выполнение административно-хозяйственной работы, повышение квалификации и выполнение других видов деятельности (письменная работа, служебные разговоры и др.).

Следует отметить, что выполнение управленческих функций у директоров ЦГиЭ должно быть ведущим направлением их деятельности. Низкий уровень затрат времени на эту деятельность требует выявления резервов повышения рациональности организации их труда. С этой целью изучили структуру затрат времени на выполнение отдельных элементов работы, связанных с управлением. Как видно из данных табл. 2, средние затраты рабочего времени директоров ЦГиЭ на работу с заведующими структурными подразделениями и с врачами оказались почти одинаковыми. На работу с руководителями медицинских учреждений и со средним медицинским персоналом затрачивается несколько меньше рабочего времени.

Неоправданно мало внимания уделяется анализу состояния здоровья населения, контролю за деятельностью кадрового персонала, изучению директивных документов и инструкций, подготовке управленче-

Таблица 2

Структура и средние затраты рабочего времени директоров ЦГиЭ на управление

Вид деятельности	Затраты времени	
	М±m, мин	Р±m, %
Работа		
с заведующими структурных подразделений	15,3±0,4	3,9±1,0
с врачами	15,0±0,9	3,9±1,0
со средним медицинским персоналом	4,7±0,9	1,2±0,6
с руководителями медицинских учреждений	6,7±0,9	1,7±0,7
Анализ состояния здоровья населения	4,4±0,7	1,1±0,5
Анализ деятельности ЦГиЭ	10,0±1,4	2,6±0,8
Изучение директивных документов, инструкций	7,0±0,9	1,8±0,7
Подготовка управленческих решений	16,5±0,5	4,2±1,1
Составление планов	5,3±0,7	1,3±0,6
Подготовка выступлений, докладов	6,7±0,8	1,7±0,7
Участие в конференциях, совещаниях	6,0±0,9	1,5±0,6
Контроль за деятельностью персонала	0,9±0,6	0,2±0,2
Другие виды	0,9±0,6	0,2±0,2
Всего	98,4±1,2	25,2±2,2

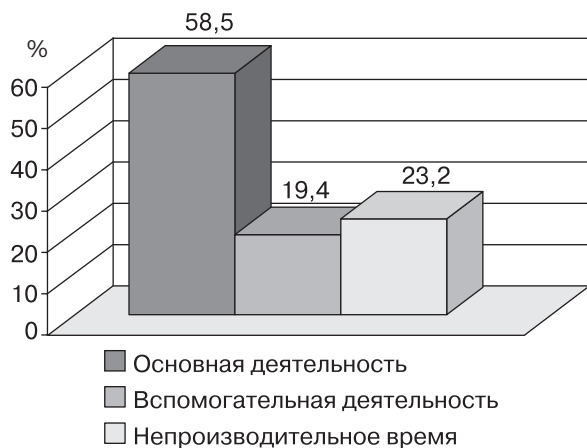
ских решений. По-видимому, необходимо увеличить затраты времени на выполнение этих элементов деятельности.

Значительная часть фонда рабочего времени директоров ЦГиЭ уходит на работу на объектах (102,3±7,5 мин, или 26,2±2,2%). При этом только около половины (58,8±4,2 мин, или 15,1±4,7%) времени, затрачиваемого на работу на объектах, составляет время на основную деятельность. Относительно много времени уходит на вспомогательную (22,6±1,8 мин, или 5,8±1,2%) деятельность. Почти такое же количество времени занимают непроизводительные затраты (20,9±1,8 мин, или 5,4±1,1%).

Следует отметить, что имеются возможности сэкономить время, затрачиваемое на работу на объектах, двумя способами: за счет уменьшения объема работы на объектах; путем рационализации структур затрат рабочего времени на выполнение работ на объектах за счет сокращения непроизводительных затрат и уменьшения вспомогательной работы.

На выполнение функциональных обязанностей в руководящих и других учреждениях директора ЦГиЭ ежедневно затрачивают в среднем 52,6±7,4 мин, или 13,5±1,7% общего фонда рабочего времени. В этих

учреждениях основная деятельность руководителей ЦГиЭ занимает $27,2 \pm 3,4$ мин, или $7,0 \pm 1,3\%$, вспомогательная деятельность — $14,9 \pm 1,5$ мин, или $3,8 \pm 1,0\%$; непроизводительные затраты — $10,5 \pm 2,8$ мин, или $2,7 \pm 0,8\%$ общего фонда рабочего времени.



Структура затрат рабочего времени директоров ЦГиЭ по видам деятельности

В общей сложности, как видно из рисунка, в течение рабочего дня только $58,5 \pm 2,5\%$ времени используется директором для выполнения основной деятельности, значительная часть рабочего времени уходит на выполнение вспомогательной деятельности и еще больше затрачивается непроизводительно.

Анализ данных о средних затратах и структуре рабочего времени руководителей и специалистов на отдельные виды и элементы деятельности показал, что в сложившихся условиях трудовые ресурсы ЦГиЭ используются неэффективно. Это свидетельствует о недостатках в организации работы, нерациональности применяемых форм и методов управления. Для объективной оценки организации и управления нами был рассчитан комплексный показатель рациональности организации труда, эффективности применяемых методов управления ЦГиЭ по формуле

$$K_{\text{пр}} = K_{\text{эк}} \cdot K_{\text{РВ}} / K_{\text{пр}},$$

где $K_{\text{эк}}$ — коэффициент экстенсивного использования рабочего времени;

$K_{\text{РВ}}$ — коэффициент рациональности структур рабочего времени;

$K_{\text{пр}}$ — коэффициент, учитывающий время работы вне установленной продолжительности рабочего дня.

Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени определяли по формуле

$$K_{\text{эк}} = 1 - T_{\text{пот}} / T_{\text{пл}},$$

где $T_{\text{пот}}$ — потери рабочего времени в течение анализируемого периода;

$T_{\text{пл}}$ — фонд рабочего времени.

Этот показатель должен стремиться к единице, так как чем меньше потери рабочего времени ($T_{\text{пот}} \rightarrow 0$), тем больше значение $K_{\text{эк}}$ приближается к единице ($K_{\text{эк}} \rightarrow 1$).

Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени для директоров ЦГиЭ составлял 0,77.

Коэффициент рациональности структур рабочего времени вычисляли по формуле

$$K_{\text{РВ}} = T_0 / (T_0 + T_B),$$

где T_0 — затраты времени на основную деятельность;

T_B — затраты времени на вспомогательную деятельность.

Поскольку, как показало изучение использования рабочего времени, руководители ЦГиЭ не работают вне установленного его фонда, коэффициент, учитывающий время работы вне установленной продолжительности рабочего дня, определенный по формуле $K_{\text{пр}} = T_{\text{сн}} / T_{\text{пл}} + 1$ (где $T_{\text{сн}}$ — время, потраченное на выполнение заданного объема работ сверх установленного фонда рабочего времени), равняется единице. Поскольку отношение $T_{\text{сн}} / T_{\text{пл}}$ при $T_{\text{сн}} = 0$ равно нулю, $K_{\text{пр}} = 0 + 1 = 1$.

Уровень комплексного показателя организации труда, эффективности применяемых форм и методов управления у директоров, как видно из табл. 3, составлял 0,58 мин.

Таблица 3

Показатели для оценки рациональности организации труда, эффективности применяемых форм и методов управления

Показатель	Обозначение	Величина показателя, мин
Потери рабочего времени	$T_{\text{по}}$	90,3
Затраты на основную деятельность	T_0	224,1
Затраты на вспомогательную деятельность	T_B	75,6
Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени	$K_{\text{эк}}$	0,77
Коэффициент рациональности структур рабочего времени	$K_{\text{РВ}}$	0,75
Коэффициент, учитывающий время работы вне установленной продолжительности рабочего дня	$K_{\text{пр}}$	1
Комплексный показатель рациональности организации труда, эффективности применяемых форм и методов управления	K_p	0,58

Значение этого показателя может составлять от 0 до 1, и приближение его к единице свидетельствует о высоком уровне рациональности использования имеющихся ресурсов, форм и методов управления.

Таким образом, анализ организации труда директоров ЦГиЭ позволил нам прийти к выводу, что для обеспечения должного качества и эффективности работы руководителей необходимо увеличить объем управленческой деятельности за счет сокращения непроизводительных затрат времени на вспомогатель-

ную деятельность, уменьшения объема не свойственных им работ, совершенствования делопроизводства.

Для повышения рациональности затрат рабочего времени следует пересмотреть функции директоров и должностных лиц на нижестоящих иерархических уровнях управления. Необходимо изучить возможности и обеспечить делегирование функций управления подчиненным с целью создания высокоэффективных

гибких организационных структур управления ЦГиЭ, принять комплексные меры, включающие широкое внедрение процессного подхода и методологии непрерывного повышения качества управления, улучшить материально-техническую обеспеченность ЦГиЭ с использованием новых информационных и организационных технологий, совершенствовать стиль, методы и формы управления.

Поступила 11.10.2005

THE ANALYSIS OF WORKING TIME USE BY THE DIRECTORS
OF CENTERS FOR HYGIENE AND EPIDEMIOLOGY

M.M. Alekberov

S u m m a r y

The findings of the study and objective evaluation of the working time use by the directors of centers for hygiene and epidemiology (Baku) are reported. Scientifically validated recommendations on rational use of the working time by the managers of the establishments for sanitary-epidemiological service are given.