

Authors:

LYZ' Natalia A. – Dr. Sci (Pedagogy), Prof., Head of Department of Psychology and Safety of Existence, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, nlyz@sfedu.ru

LYZ' Alexander E. – Cand. Sci. (Technical), Assoc. Prof. of Department of Psychology and Safety of Existence, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, aelyz@sfedu.ru

**М.А. ЛУКАШЕНКО, профессор
Московский финансово-
промышленный университет
«Синергия»**

О персональной эффективности менеджеров вуза: борьба с «поглотителями времени»

Качество и эффективность деятельности вуза зависят не только от подразделений, осуществляющих образовательный процесс. Множество вузовских структур, непосредственно не связанных с оказанием образовательных услуг, должны функционировать с максимальной отдачей. Это диктует внимание к персональной эффективности менеджеров вуза и актуализирует рассмотрение способов оптимизации их деятельности. В статье рассмотрен ряд инструментов тайм-менеджмента, направленных на более рациональную организацию рабочего времени менеджеров и сотрудников вуза. Применение данных инструментов формирует в вузе корпоративную культуру организации времени и способствует оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, тайм-менеджмент в вузе, хронометраж, поглотители времени, корпоративная культура, корпоративные договоренности, персональная эффективность

Мы привыкли воспринимать деятельность вуза как чисто образовательную. Мы внимательно и скрупулезно следим за качеством именно образовательной деятельности, обсуждаем работу кафедр и деканатов, поднимаем проблематику обучения и воспитания. Исследованию проблем качества образовательной деятельности посвящен целый ряд статей и монографий [1–3]. Но за всем этим мы нередко упускаем из виду, что современный вуз – это бизнес-структура, деятельность которой должна быть эффективной, а бизнес-процессы – безукоризненно отлаженными.

Многие аспекты функционирования вуза как компании, бизнес-корпорации, холдинга уже нашли свое отражение в научной литературе, и в частности – на страницах данного журнала [4]. Однако представленный материал всегда носил преимущественно концептуальный, стратегичес-

кий характер и не касался оперативных вопросов оптимизации деятельности сотрудников таких подразделений вуза, как бухгалтерия, планово-экономический отдел, HR-департамент, отдел планирования учебной нагрузки, служба маркетинга и так далее. Да и если обратиться к работе того же деканата, то повышение персональной эффективности деятельности его сотрудников отнюдь не является какой-то специфической задачей. По сути, для всех сотрудников вуза (за исключением ППС, причем разве что на самих занятиях) проблема личной эффективности: как успевать больше за меньшее время и меньшими усилиями – является актуальной. Как и в любом другом бизнесе. Поэтому рассмотрение целого ряда вопросов, касающихся персональной эффективности, заслуживает серьезного внимания. Это и система планирования и контроля задач, и технологии их при-

оритизации, и способы учета и оптимизации времени на их выполнение. Не останавливаясь на рассмотрении данных вопросов, отметим, что все они относятся к повышению эффективности организации времени человека как его ключевого невосполнимого ресурса, то есть к тайм-менеджменту.

Классическим, базовым инструментом тайм-менеджмента, позволяющим получить объективную картину загруженности человека, является хронометраж, то есть ведение учета потраченного на задачу времени. Инструмент весьма полезный и не потерявший актуальности, несмотря на солидный возраст — он разработан еще в 1920-е годы. С его помощью можно увидеть, насколько рационально де-факто организован рабочий день, обнаружить ошибки планирования. Отметим незамедлительно, что мы рассматриваем хронометраж не как инструмент управленческого контроля, а исключительно как средство повышения персональной эффективности. Разница существенная: слишком большой соблазн возникает у руководителей проводить хронометраж для обнаружения так называемой недозагруженности сотрудника. Отсюда и контрмеры: в конце рабочего дня сотрудник «рисует» такую картину собственной занятости в бланке хронометража, которая, по его мнению, должна полностью устроить руководителя. Что не имеет ничего общего с реальной занятостью сотрудника.

Практика показывает, что хронометраж начинает работать только в том случае, когда отвечает целям самого сотрудника, его проводящего. Например, при мультипроектной загруженности необходимо понять, сколько времени занимает работа над каждым конкретным проектом, от этого зависят источники финансирования. Или надо представлять отчет по всем видам работ, сделанным за день. Гораздо проще и удобнее фиксировать выполняемые задачи в ежедневнике или календаре Outlook, а потом оперативно формировать отчет, неже-

ли пытаться вспомнить в конце дня все выполненные задачи. Отметим, что хронометраж при всех его достоинствах не является панацеей: в тех случаях, когда работа носит «конвейерный» характер, он вообще не помогает. Зато помогает внешнее наблюдение за процессом с целью его оптимизации. Например, переставить на другое место принтер, чтобы быстрее выдавать распечатанную справку.

Однако именно хронометраж позволяет выявить поглотители времени, являющиеся воистину бичом практически любого делового человека. Их рассмотрением мы и займемся в данной статье.

Как известно, поглотители времени — это любые дела, события или процессы, которые мы относим к напрасной трате времени, и расходы, которые хотим и пытаемся уменьшить (с большим или меньшим успехом) [5]. Несколько лет назад одна известная организация проводила исследование с целью выявления основных поглотителей рабочего времени. В результате опроса менеджеров российских и зарубежных компаний обнаружился любопытный и весьма неожиданный факт: в качестве поглотителей времени многие подчиненные отметили своих руководителей, а руководители — подчиненных. Мы действительно нередко безосновательно тратим время друг друга. Не по безалаберности или по злему умыслу, а в силу российской ментальности. Как отмечает А.Р. Алавердов, «отношение россиян к коллегам по работе характеризуется большей открытостью, постоянной готовностью к бескорыстной помощи, лучшей способностью работать в составе «единой команды» [6]. Не уверена, что данная характеристика может быть распространена на все без исключения российские организации — все-таки многое зависит от стиля руководства и от корпоративной культуры в целом. Публикации свидетельствуют о том, что западные компании также провозглашают открытость в качестве ценности [7]. В свою очередь, наша

тренинговая практика в российских компаниях показывает, что сотрудники скорее страдают от собственного неумения отказывать, нежели рвутся откликнуться на просьбу коллеги, нередко весьма обременительную. Тем не менее открытость действительно нередко находит свое организационное решение в виде открытого офиса. Это и хорошо и плохо. Хорошо, поскольку «все по-товарищески», нужно что-то – подходишь и решаешь вопрос. Плохо – в силу того, что мы считаем совершенно естественным дергать друг друга в тот момент, когда возник очередной вопрос. Мы не утруждаем себя раздумьями о том, не терпит ли он до того, как появятся и другие вопросы к тому же человеку (в случае, если в течение дня это происходит многократно) и их можно будет решить, как говорится, «за один подход». Таким образом, мы постоянно отвлекаем друг друга от работы и с известной долей обреченности реагируем на «чужие вопросы», страдая при этом от невозможности сказать «нет» [8].

Совершенно очевидно, что подобная ситуация полностью противоречит идеологии эффективного менеджмента, поэтому необходимы простые и технологичные инструменты, способные ее скорректировать. Здесь и приходят на помощь инструменты корпоративной культуры, в частности, *корпоративные договоренности*. Например, вы договариваетесь со своими подчиненными о том, что они не будут дергать вас по каждому вопросу в отдельности, а будут *записывать возникающие вопросы, группировать, чтобы все их можно было «снимать» за один раз*. В одной компании заведено так: в течение дня руководитель только один раз беседует с каждым отделом по всей группе вопросов, относящихся к этому отделу. Есть более экстремальный пример: руководитель, изнемогший от «дерганий», выдал своим подчиненным талоны на посещение его кабинета в количестве 10 штук на месяц. Самое любопытное, что подобная практика спровоцировала в компа-

нии «рыночные отношения»: один сотрудник купил талон у другого, и пораженный этим обстоятельством (или удрученный, что купили не у него самого), руководитель отменил данную практику.

Отметим, что данные приемы должны дисциплинировать подчиненных, но не должны тормозить бизнес-процессы в компании – действительно важные и срочные вопросы должны решаться немедленно, этого никто не отменял.

К сожалению, наше время не всегда находится полностью в нашем распоряжении. Бывает так, что мы обещали подчиненному переговорить с ним в течение 15 минут, а, глядишь, уже через 5 минут нас вызывают в ректорат. Поэтому устанавливаем правило для подчиненных не только составлять список вопросов, но и записывать их *по приоритету* с тем, чтобы в первую очередь обсуждать наиболее важные. Кроме того, важна контекстная группировка вопросов, когда вначале снимаются все вопросы, касающиеся одной проблемы, а затем осуществляется переход к обсуждению другой проблемы. К сожалению, на практике нередко имеет место «перескакивание» с одной проблемы на другую с последующим возвратом к первой, и так далее. Это обуславливает переключение внимания руководителя, которое само по себе требует дополнительных временных затрат, что, разумеется, крайне нежелательно.

Весьма разумно ввести в бизнес-практику правило для подчиненных: подготавливая вопросы, они *должны готовить и свои варианты их решений*. Это способствует решению двух задач: экономит время руководителя и значительно способствует росту и профессиональному развитию подчиненных. Отметим, что речь идет о стандартизированной, а не манипулятивной и не провокационной коммуникативной технологии, то есть каждый вариант решений должен иметь право на существование. Приведу пример из собственной бизнес-практики. У меня был потрясающий кол-

лега, который, задавая вопрос, предлагал три варианта решения и просил выбрать тот, который меня больше устраивает. После этого нередко происходило следующее: услышав мое мнение, он делал долгую паузу, затем, задумчиво вздыхая, сообщал мне, что этот вариант гораздо хуже, чем остальные, а вообще там только один вариант приемлемый. Это, безусловно, пример того, как не должно происходить; такой стиль взаимодействия «начальник – подчиненный» вряд ли можно считать продуктивным.

Следующим важным предметом корпоративных договоренностей являются совещания. Дело в том, что существуют полярные подходы руководителей к обсуждению той или иной проблематики. Одни предпочитают обсуждать проблему с сотрудниками по отдельности, другие – собирать совещания по любому поводу с большим числом участников. Разумеется, как и любые крайности, данные подходы иллюстрируют собой проявления поглотителей времени. В первом случае теряет время руководитель, во втором – сотрудники. Выходом из данной ситуации служит все же подход, при котором однотипные вопросы не обсуждаются с каждым сотрудником персонально, а организуются *оперативки и другие совещания*. При этом четко выдерживаются правила подготовки и проведения совещаний применительно к их виду.

Дело в том, что существуют совершенно разные виды совещаний, каждое – для своих целей. Например, такой его вид, как мозговой штурм нацелен на генерирование и обсуждение новых идей. У такого совещания одна процедура проведения, у оперативки – совершенно другая, у стратегического совещания – третья. И так далее. К примеру, мозговой штурм проводится в неформальной обстановке, запрещается любая критика того, что высказывается, все идеи записываются. На таких совещаниях царит скорее творческая атмосфера. Пер-

воначальная задача – собрать как можно больше идей. Далее эти идеи структурируются, отбираются и наиболее работоспособные из них прорабатываются. А совещание, целью которого является принятие управленческого решения, готовится и проводится иначе. Во-первых, необходима предварительная рассылка всем участникам необходимой информации, по которой будет приниматься решение. Это нужно для того, чтобы все ознакомились с ней и подготовили свое мнение по конкретному вопросу. Во-вторых, на самом совещании последовательность действий достаточно определенная: выступление – вопросы – высказывания – решение. На практике нередко происходит иначе. Поскольку материалы предварительно не разосланы, участники совещания в процессе выступления спикера узнают неожиданные факты и мнения, побуждающие их к бурной неупорядоченной дискуссии с попутным высказыванием встречных идей. Участники пускаются в обсуждение новых мыслей и соображений, застревая в нем и забывая о том, с чего же все началось. В результате идеи толком не сгенерированы, решения не приняты, время потеряно.

Поэтому в практику должна быть введена обязательная *подготовка к совещанию*, и проводиться оно должно в соответствии с поставленными целями и требуемыми результатами. На совещание должны быть приглашены только необходимые участники. Важное требование – четкое соблюдение регламента и завершение совещания вовремя.

Отметим, что сегодня вовсе не обязательно ходить или даже ездить друг к другу, чтобы посоветоваться с коллегами или партнерами, – вполне достаточно *использовать Skype*.

Следующий важный момент – это *перенос несрочных коммуникаций с телефона на электронную почту*. С появлением мобильных телефонов мы сами себя нередко превращаем в их заложников: где бы мы ни

были и чем бы мы ни занимались, мы бросаемся к телефону и, естественно, отключаемся от насущных дел. А поскольку сотрудников, жаждущих с нами пообщаться, довольно много, то выполнение наиболее важных дел, требующих нашего сосредоточения, длится бесконечно, хотя реально требует от нас всего пару часов. Поэтому вполне допустимым является правило, что мы вправе не снимать трубку в течение одного-двух часов, зато потом непременно перезвоним. Можем при этом пользоваться и автоответчиком. В силу того, что форс-мажоры, к сожалению, никто не отменял, мы все-таки должны предупредить коллег, что если у них действительно неотложный вопрос, то они могут отправить нам СМС-сообщение с просьбой срочно перезвонить. На самом деле, на некоторых должностных позициях даже практикуют два телефона, один из которых и ориентирован на неотложную ситуацию. К нему мы, разумеется, подходим всегда.

Тот же самый принцип распространяется и на личное общение. Если руководитель работает без секретаря, то целесообразно введение маркировки чрезвычайной занятости. Это может быть *красный флажок*, стоящий на столе и беззвучно информирующий посетителей о том, что вы сейчас очень заняты и просите вас не прерывать. Но при этом обязательно должны быть *договоренности*, на какое количество времени вы имеете право выставлять такой флажок и как часто. Есть компании, предпочитающие более сложную маркировку, например трехцветную. Если стоит зеленый флажок – подходи в любой момент, когда понадобится. Если желтый – подходи только с важным и срочным вопросом. Если красный – не подходи вообще! Как вы понимаете, флажок – это символ. Можно выбрать любой другой символ. Так, руководитель одной небольшой компании вывешивает на дверь дорожный знак «кирпич». В бухгалтерии другой организации на стол принято ставить табличку с надписью

«НЕТ». И так далее. Чтобы избежать ситуации «все ушли на фронт», когда человек приходит в нужный отдел, а там на каждом столе по флажку, в одной организации используются не флажки, а сувенирный медвежонок. У кого на столе он сидит, к тому подходить нельзя, зато ко всем остальным – пожалуйста.

Конечно, наиболее эффективным решением проблемы ликвидации поглотителей времени руководителя является *наличие помощника*, это бесспорно. Он и звонки фильтровать будет – соединять вас ровно с теми, с кем сам вопрос решить не сможет, и с посетителями работа станет более упорядоченной. Но если такой возможности нет, то фильтры, позволяющие вам полностью сосредоточиться на выполнении наиболее важного дела, все равно должны быть, и договоренности на этот счет весьма быстро и безболезненно укореняются в компании. Например, техника красного флажка после тренинга по тайм-менеджменту начинает применяться одной из первых.

Наиболее привычной техникой, широко практикуемой еще с советского времени, являются так называемые *часы подтиски документов* и *часы приема посетителей*. Это разумный и правильный подход, однако он не должен служить помехой деятельности организации. Например, в одной крупной компании не могли оформить необходимые документы к приезду собственника из США в силу того, что у главного бухгалтера часы приема были спланированы на более позднее время, чем это было необходимо. Поскольку российский образовательный бизнес, равно, впрочем, как и любой другой, на современном этапе его развития все же весьма хаотичен и новые важные события, требующие срочных встречных действий, возникают достаточно часто, работа подразделений должна быть организована так, чтобы люди могли подписать необходимые документы и поставить печати именно тогда, когда это нужно. Как мы видим, это явно противоре-

чит рекомендации установить часы подписи документов и часы приема. Поэтому примеряем на свою конкретную организацию даже не возможность применения данной техники, — она не оспаривается, — а особенности ее применения. Например, исключения допускаются, но по распоряжению соответствующего проректора. Или часы приема устанавливаются достаточно часто. Или обеспечивается взаимозаменяемость. Все, что вам удобно, но чтобы процессы шли бесперебойно и при этом без постоянного героизма сотрудников, поскольку хорошо известно, что героизм одних — это очень часто недоработка других.

Интересную практику вводят некоторые организации по *упорядочению коммуникаций вообще*. Так, с 12.00 до 16.00 все должны находиться на работе. Это время предназначено для коммуникаций — делового взаимодействия, переговоров, совещаний и т.д. А в другое время вы можете работать или с 7.00 до 16.00 или с 12.00 до 21.00. Разъезды тоже осуществляются в некоммункационные часы. Такой подход удобен тем, что, во-первых, исчезает известная проблема «совы — жаворонки». Во-вторых, каждый может подстроиться под свои детско-семейные нюансы. При этом никто никого не задерживает своим отсутствием. Это не означает, что никто теперь не знает, когда кого на работе ждать — в 7.00 или в 12.00. Если человек выбрал утренний график, то он так по нему и работает. И с вечерним графиком то же самое.

Применение перечисленных инструментов позволяет делать важную работу вовремя и не засиживаться на работе допоздна.

Как мы уже отмечали, в основе оптимизации дисциплины коллег и подчиненных лежат корпоративные договоренности. Но *любые договоренности работают только тогда, когда соблюдаются в двустороннем порядке*. Давайте помнить об этом и не присылать срочную двухчасовую задачу подчиненному за 15 минут до оконча-

ния рабочего дня. Давайте нормально реагировать, когда наши подчиненные уходят домой вовремя, даже если мы сами очень любим засиживаться допоздна. Давайте не созывать на совещание множество людей, не имеющих отношения к теме. То есть давайте сами не делать того, что позволит нашим коллегам и подчиненным иногда говорить о нас как пусть и очень приятных и даже любимых, но все-таки поглотителях времени!

Литература

1. Рубин Ю.Б. Высшее образование в России: качество и конкурентоспособность. Монография. М: Московская финансово-промышленная академия, 2011.
2. Рубин Ю.Б., Соболева Э.Ю. Рынок образовательных услуг: от качества к конкурентоспособным бизнес-моделям (части 1–3) // Высшее образование в России. 2011. №№ 3–5.
3. Рубин Ю.Б., Коваленко А.А., Семкина Т.А., Соболева Э.Ю. О подходах к созданию общероссийского регистра организаций, удостоверяющих качество образования // Высшее образование в России. 2013. №5. С. 20–35.
4. Лукашенко М.А. Образование в условиях рынка: концепция учебного заведения. Монография. М.: Высшая школа, КноРус, 2002.
5. Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Телегина Т.В., Бехтерев С.В. Тайм-менеджмент: Полный курс. М.: Альпина Паблишер, 2012.
6. Алавердов А.Р. Конкуренция на внутрифирменном рынке труда: возможности и опасности для работодателя // Современная конкуренция. 2007. № 1(1).
7. Баранова И.П. Дисциплина труда в России и Дании: что может быть общего? // Девятый Международный научный конгресс «Роль бизнеса в трансформации российского общества 2014», апрель 2014: Сб. науч. статей. М: МФПУ «Синергия», 2014.
8. Лукашенко М.А. Учимся говорить «нет» чужой работе и не только // Главная книга. Конференцзал. 2012. № 20 (300).

Автор:

ЛУКАШЕНКО Марианна Анатольевна – д-р экон. наук, профессор, вице-президент, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», mlukashenko@mail.ru

LUKASHENKO M.A. ABOUT PERSONAL EFFICIENCY OF MANAGERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: FIGHTING WITH TIME ABSORBERS

Abstract. Quality and efficiency of an institute of higher education activity depends not only on subdivisions that implement education process. Numerous subdivisions that are not directly engaged in providing education services must function with maximum effect. This dictates the necessity to pay attention to the personal efficiency of managers in higher education and to consider the ways of optimizing their activity. The article examines several time management instruments that are directed at more rational organization of working time of an institute of higher education managers and employees, such as corporate agreements. Applying these instruments in the activities of institution of higher education forms corporate culture of time management and helps to optimize business processes.

Keywords: time management, time management at an institution of higher education, time-study, time absorbers, corporate culture, corporate agreements, personal efficiency.

References

1. Rubin Yu.B. (2011) *Vysshee obrazovanie v Rossii: kachestvo i konkurentosposobnost'*. Monografiya [Higher education in Russia: quality and competitiveness. Monograph]. Moscow: Moscow Academy of Industry and Finance Publ. (In Russ.)
2. Rubin Yu.B., Soboleva E.Yu. (2011) [Education services market: from quality to competitive business models (parts 1-3)]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], nos 3-5. (In Russ.)
3. Rubin B. Yu., Kovalenko A.A., Semkina T.A., Soboleva E.Yu. (2013) [About approaches to creation of all-Russian quality assurance agencies register]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 5, pp. 20-34. (In Russ.)
4. Lukashenko M.A. (2002) *Obrazovanie v usloviyakh rynka: kontseptsiya uchebnogo zavedeniya. Monografiya* [Education in terms of a market: conception of an educational institution. Monograph]. Moscow: Vysshaya shkola, KnoRus Publ. (In Russ.)
5. Arkhangel'skiy G.A., Lukashenko M.A., Telegina T.V., Bekhterev S.V. (2012) *Taym-menedzhment: polnyy kurs* [Time management: complete course]. Moscow: Alpina Publisher. (In Russ.)
6. Alaverdov A.R. (2007) [Competition on intercompany labour market: opportunities and threats for the employer]. *Sovremennaya konkurentsia* [Modern competition]. No. 1. (In Russ.)
7. Baranova I.P. [Discipline of labour in Russia and Denmark: can there be anything in common?]. *Devyatyy Mezhdunarodnyy nauchnyy kongress «Rol' biznesa v transformatsii rossiyskogo obshchestva 2014», aprel' 2014. Sb. nauch. statey* [Ninth international congress "Role of business in transformation of the Russian society 2014": collected scientific articles]. Moscow: Sinergy University Publ., 2014. (In Russ.)
8. Lukashenko M.A. (2012) [Learning to say "no" to other's work and something more]. *Glavnaya kniga. Konferents-zal* [Main book. Conference room]. No. 20 (300). (In Russ.)

Author:

LUKASHENKO Marianna A. – Dr. Sci. (Economics), Professor, Vice-president and Head of Corporate Culture and PR Department, Moscow University of Industry and Finance "Synergy", Moscow, Russia, mlukashenko@mail.ru