

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ВУЗА



С. Д. Резник

ОРГАНИЗАЦИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ И САМОКОНТРОЛЬ ЛИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕКТОРА

Рассмотрено планирование бюджета времени, обеспечивающее практическое, рациональное использование самого ценного достояния любого руководителя — времени. Показано, что контроль результатов и процессов деятельности руководителя вуза служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации процессов его личной деятельности, позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные им цели, произвести их корректировку, приобрести необходимый опыт, поддерживать конкурентоспособность своей организации.

Ключевые слова: ректор вуза, личная деятельность, планирование, самоконтроль.

●
S. D. Reznik

Organization, planning and self-control of rector's personal activity

The author is considered the planning of budget of time is intended to provide practical, rational usage of the most valuable asset of any leader — the time. Monitoring of results and processes of rector's personal activity leads to improvement, and in the ideal case — to optimization of processes of his/her personal activity, allows revealing whether goals were achieved, and make, if necessary, the required adjustment. Quality control of the results and processes of personal activity in a right time allows rector to acquire necessary experience and maintain the competitiveness of the organization.

Key words: rector, university, personal activities, planning, self-control.

У кого много дел, тот не может себе
позволить не иметь времени.

*Вильгельм Швебель,
немецкий ученый и публицист*

Приоритеты в личной деятельности ректора

Необходимыми качествами принимаемых ректором вуза решений являются их обоснованность, выполнимость, своевременность, оптимальность, законность, простота, ясность, четкая направленность и результативность.

Обоснованность предполагает, что принятое решение должно основываться на достоверной информации, которая должна отражать не только состояние объекта управления, но и параметры внешних и внутренних воздействий на него.

Выполнимость принятого решения предусматривает, что для его реализации должны быть созданы необходимые условия — в противном случае резко снижается эффективность управления, затягиваются сроки достижения поставленной цели, увеличиваются материальные и трудовые затраты на выполнение решения, неизбежны и конфликты между субъектом (например, руководителем подразделения) и объектом управления (исполнителем решения). Выполнимость решения во многом зависит от полноты информации, вероятностного характера внутренних и внешних воздействий на объект управления, а также от инициативы исполнителей, их находчивости, опыта, уровня знаний.

Своевременность означает, что решение принимается достаточно оперативно; запаздывание

с принятием решения может создать новые проблемы, так как информация, на основе которой принято решение, уже не полностью отражает реальные условия, а само решение, таким образом, не является обоснованным.

Наполеону Бонапарту принадлежат мудрые слова: «Выиграл сражение не тот, кто дал хороший совет, а тот, кто взял на себя ответственность за его выполнение и приказал выполнить» (другими словами — тот, кто принял решение и готов нести за него ответственность).

Оптимальность предполагает, что решение должно быть наилучшим из всех возможных вариантов.

Законность характеризуется тем, что решение должно соответствовать действующим законодательным и нормативным актам. Поэтому решения обосновываются не только соответствующими расчетами, логическими умозаключениями, но и правовыми требованиями. Для учета правовых требований в вузах создаются юридические службы.

Простота, ясность и краткость изложения решения способствуют тому, что оно принимает официальный характер, сокращается время для его восприятия, понимания сущности, следовательно, оно будет быстрее доведено до исполнителей.

Одной из ключевых задач любого руководителя является выбор основных проблем, которым следует посвятить свое время. Ведь ректор не может решить все проблемы сразу.

Приоритетными для руководителя вуза должны стать задачи, решение которых:

- кратчайшим образом приблизит вуз к достижению его основных целей;
- поможет выйти из кризисных ситуаций;
- избавит сразу от нескольких проблем (задач);
- может принести максимальную пользу;
- сэкономит в последующем труд и время подчиненных;
- повысит авторитет и репутацию ректора и его вуза;
- связано с планированием, поиском новых идей и возможностей, обдумыванием перспектив;
- расширит или наладит деловые контакты;
- предотвратит значительные негативные последствия;
- позволит максимально использовать свои самые сильные качества и способности;
- восстановит здоровье и работоспособность руководителя.

Важными сторонами решаемых проблем должны быть их четкая направленность и экономич-

ческая результативность.

При расстановке приоритетов можно использовать принципы Парето, метод АБВ-анализа, а также правило Эйзенхауэра.

Принцип Парето¹ в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в этой группе.

Принцип неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах менеджмента. Так, американские инженеры, применив принцип Парето при инвентаризации, обнаружили, что 20 % запасов обычно составляют 80 % стоимости обследуемого инвентаря. Концентрация контроля именно на этих «жизненно важных» элементах привела к результатам, которые намного превосходили по экономии произведенных затрат применявшиеся ранее методы инвентаризации.

Примеры из предпринимательской практики подтверждают:

- 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота, или прибыли, а 80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота, или прибыли;
- 20 % ошибок обуславливают 80 % потерь, а 80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;
- 20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия, а 80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

Принцип Парето называют также соотношением «80 : 20».

Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию ректора означает, что 20 % расходуемого им времени (затраты) могут дать 80 % ожидаемых результатов. Остальные 80 % затраченного времени принесут лишь 20 % общего итога.

Напрашивается вывод: руководителю следует вначале хорошо подумать, принять взвешенное решение о приоритетах, а уже потом браться за конкретное дело, не пытаясь решать одновременно все дела сразу.

Другими словами, сначала — немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом — многочисленные «второстепенные».

Можно конкретизировать принцип Парето, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям важности «АБВ».

¹ Вильфредо Парето — итальянский экономист.

Техника анализа «АБВ» исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел в их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б, В отдельные задачи разделяются на три класса в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей. Многие руководители уже работают по этому принципу и к важнейшим задачам приступают в первую очередь.

Анализ «АБВ» основывается на следующих закономерностях:

— важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65 %;

— на важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя;

— менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю — около 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить руководитель.

Рекомендуется браться в первую очередь за самые важные, т. е. приносящие наибольший результат, дела (А), чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи Б приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа менее важных задач (В) в целом дает незначительный результат.

Анализ задач по методу АБВ руководитель может осуществлять следующим образом:

- составить список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т. д.) задач, для чего можно использовать рис. 1;
- пронумеровать задачи;
- систематизировать задачи по их важности, установить очередность дел в соответствии с их значением (категории А, Б, В):

- категория А — первые 15 % всех задач (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения руководящих функций), не подлежат перепоручению;

- категория Б — последующие 20 % задач (важные, существенные), могут быть перепоручены для исполнения другим лицам;

- категория В — остальные 65 % всех задач (менее важные, незначительные), в любом случае должны быть перепоручены;

— перепроверить исходя из первоочередности задач категории А временной план на соответствие значению задач выделенного бюджета времени:

- 65 % запланированного времени — на решение задачи А;

- 20 % запланированного времени — на решение задачи Б;

- 15 % запланированного времени — на решение задачи В;

— провести необходимые корректировки. Ориентируя временной план на решение задачи категории А, на менее важные задачи категории В можно выделять время в соответствии с их значением;

— оценить задачи категорий Б и В с точки зрения возможности их делегирования. Обратит внимание также на то, что задачи категории В не являются в принципе ненужными, излишними — речь идет о том, что наряду с задачами категорий А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Установление приоритетов — основное правило эффективной техники личной работы руководителя. Начинать нужно с важнейших дел.

Правило Эйзенхауэра² является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу (рис. 2), приоритеты устанавливаются по критериям срочности и важности дела.

№ п/п	Задача (дело, мероприятие)	Приоритетность			Дата	Кому поручено	Начало	Конец	Примечание
		А	Б	В					
1									
2									
	и т. д.								

Рис. 1. Листок учета задач и контроля за их выполнением (для анализа АБВ)

² Дуайт Эйзенхауэр — один из президентов США.

В зависимости от степени срочности и важности задач различаются четыре возможности их оценки и выполнения:

— *срочные и важные дела* (А). За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять;

— *менее срочные, но важные дела* (Б). Их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать. Поэтому следует перепроверить степень важности и попробовать определить срок выполнения задач этого типа; полностью или частично надо поручить подчиненным их подготовку, способствуя тем самым повышению их мотивации в работе и квалификации;

— *срочные и менее важные дела* (В). Здесь существует опасность немедленно решать конкретную задачу потому, что она срочная. Однако, поскольку задача является не столь важной, она должна быть в любом случае делегирована, так как для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств;

— *менее срочные и менее важные дела* (Г). Очень часто дела этой категории оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Даже подчиненные ректора не должны приниматься за задачи этой группы. От решения задач несущественных и несрочных следует воздерживаться.

Система и технологии планирования личной деятельности ректора

Изменения в системе высшего образования, появление новых форм и моделей функционирования высших образовательных учреждений влекут за собой резкий рост интенсивности труда руководящих кадров вузов.

Недостатки в организации личного труда руководителей вузов в конечном счете сводят-

ся к неэффективному использованию ими рабочего времени. В свою очередь, это приводит к неэффективной организации труда и их подчиненных. Нехватка времени — не причина, а следствие плохой самоорганизации руководителя.

Как эффективно управлять собственным временем? Как рационально использовать каждую минуту? Как всегда быть работоспособным и творчески активным? Как без потерь выходить из множества сложных жизненных ситуаций?

Выявление и эффективное использование резервов в области организации личного труда управленческого персонала позволяет без вложения значительных дополнительных затрат получить существенный социально-экономический результат. Рассмотрим основные из этих резервов.

Технологии планирования личного труда руководителей вуза. Планирование личной деятельности призвано обеспечить практичное, выгодное использование времени руководителей высших учебных заведений.

Руководитель должен планировать не только свои профессиональные и личные дела, цели, но и всю текущую, связанную с работой нагрузку.

При планировании личной работы ректору и его проректорам целесообразно придерживаться системы, которая реализуется в следующей последовательности:

- анализ бюджета времени;
- составление списка планируемых дел;
- определение времени, необходимого для выполнения каждого из этих дел;
- сопоставление необходимых затрат времени на планируемые дела с личным бюджетом времени и личными возможностями;
- составление списка дел на год;



Рис. 2. Схема принятия решений на основе принципа Эйзенхауэра

- составление списка дел на месяц;
- составление плана действий на неделю;
- запись текущих дел и составление рабочих планов на день.

Учитывая сложность процесса управления вузом, огромное количество функций, которые должны выполнять управленческие кадры, целесообразно использовать специальные еженедельники ректора (проректоров по видам деятельности)³.

Еженедельники позволяют существенно совершенствовать технику личной работы, определяют систему и планы личной деятельности руководящих кадров высших учебных заведений: на год, месяцы и недели календарного года.

Кроме того, в еженедельниках предусмотрено на возможность отражения результатов телефонных переговоров, деловых встреч, новых идей, служебных командировок и т. д.

Учитывая то, что деятельность руководителей вузов во многом творческая и инициативная, еженедельники содержат специальную форму, где можно записывать перспективные предложения, которые исходят как от самих руководителей, так и от сотрудников вуза, управленческих кадров и т. д. Данная информация указывается в основной части — в форме для записи перспективных идей, новаций.

Справочная информация еженедельника включает личные данные владельца еженедельника, важнейшие телефонные номера, информацию о его «команде», дни рождения друзей и др.

Рекомендации по планированию дел на год и месяцы. Планирование личной деятельности руководящих кадров высших учебных заведений рекомендуется начинать с плана-графика основных дел на год и на месяцы. При этом главное — расписать задачи по срокам начала и окончания работ.

В числе этих работ могут быть такие, которые повторяются из года в год, например, общее собрание коллектива, составление годового отчета, подготовка и обсуждение коллективного договора и т. п. Это конкретная расшифровка на данный год перспективного плана деятельности плюс проекты планов на будущий год, промежуточные сроки выполнения работ, рассчитанные на несколько лет, различные традиционные мероприятия и т. д. Некоторые сроки могут быть приблизительными, они впоследствии уточняются в рабочем порядке.

Продолжительность проведения таких работ, сроки их начала и окончания могут быть определены на основе опыта прошлых лет. Кроме того, в план войдут и новые работы, которыми придется заниматься именно в этом планируемом году.

Главное требование к такому перечню — его полнота. Во внимание должно быть принято все, что только можно учесть и предвидеть, на что потребуется время. Тематический список дел необходимо просматривать ежемесячно, стараясь перенести планируемое дело из этого списка в календарный план.

Каждая планируемая работа должна быть поделена на элементы: чем детальнее это будет сделано, тем легче себе представить затраты времени на ее выполнение. После определения бюджета времени и уточнения его затрат на планируемые дела, необходимо сопоставить эти данные. Прежде всего, оценивается их суммарное взаимоотношение. Оно сразу может выявить несоответствие между объемом планируемых дел и реальными возможностями их выполнения. Ясно, что если они не совпадают, то нужно пересмотреть перечень планируемых дел. Если же они соответствуют друг другу, то такое сопоставление для проверки можно продолжить и узнать, насколько реально выделено необходимое для работы время в те или иные конкретные периоды. В конечном итоге получится уточненный перечень планируемых дел и ряд практических соображений по поводу последовательности выполнения.

Форма для фиксирования тематического списка дел на год и месяц, использование которой позволит существенно повысить качество личной работы руководящих кадров высших учебных заведений, приведена на рис. 3.

Планирование рабочей недели. Наличие распорядка рабочей недели вуза лучше регламентирует личную работу руководителей. Соблюдение его обеспечивает полноту выполнения запланированных работ. В распорядке недели для руководителей вузов целесообразно обратить внимание на следующие моменты:

- заседания ученого совета;
- совещания с проректорами;
- заседания кафедры (или производственные совещания, методические семинары, научные семинары);
- прием посетителей из сторонних организаций (работодателей, представителей деловых кругов и т. п.);
- прием преподавателей и сотрудников по личным вопросам;

³ См.: Методический комплекс ректора вуза. М.: ИНФРА-М, 2012.

Руководство вузом					Личная профессорская деятельность		Семья	Здоровье	Проблемные (перспективные) вопросы
Стратегия и внешние связи	Экономическая и хозяйственная работа	Учебно-воспитательный процесс	Социальная работа (управление персоналом)	Научная работа и подготовка кадров	Учебная работа	Научная работа			
1	2	3	4	5	10	11	12	13	14

Рис. 3. Форма для тематического списка важнейших дел ректора вуза на год (месяц)

— рассмотрение и оценка качества учебно-методической документации (учебно-методические комплексы, рабочие программы, учебные планы, разработка учебно-методической документации и др.);

— оперативные совещания рабочих групп по отдельным вопросам;

— внешние контакты, встречи с коллегами из других вузов, с руководителями органов образования, с работодателями и деловыми кругами и др.;

— личные учебные занятия по учебному расписанию вуза;

— индивидуальная работа с аспирантами и исполнителями научных тем, с членами студенческих научных кружков;

— консультирование студентов по курсовому или дипломному проектированию (по расписанию).

Целесообразно разработать и утвердить на ученом совете вуза типовой распорядок рабочей недели (табл. 1).

Типовой распорядок рабочей недели вуза, где четко обозначено рекомендуемое время проведения различных общеузовских или факультетских мероприятий, должен стать законом для всех вузовских управленцев. Только в этом случае управленческие кадры вуза смогут наладить собственную системную работу в своих подразделениях, составить свои распорядки рабочей не-

дели, обеспечив тем самым деловой климат в своих подразделениях.

Для личной работы руководящих кадров высших учебных заведений рекомендуется использовать форму распорядка рабочей недели (рис. 4).

Рекомендации по планированию рабочего дня.

Значение распорядка дня заключается, прежде всего, в том, что руководитель, следуя распорядку дня, не забудет важных дел и того, что необходимо ежедневно делать для обеспечения личной эффективной деятельности (рис. 5).

Выборка делается из списка дел на месяц, распорядка недели и из записей текущих дел. При планировании рабочего дня целесообразно учитывать следующие этапы:

1. Подготовительная работа — краткий просмотр документов, с которыми предстоит работать, уточнение своих задач с секретарем, корректировка плана работы на этот день.

2. Работа с документами — изучение документов, которые пришли на имя ректора (проректоров) из сторонних организаций, а также от заведующих кафедрами, деканов; передача подготовленных писем в печать, телефонные звонки и пр.

3. Работа с персоналом — совещания рабочих групп по выработке инновационных идей и решений, индивидуальные беседы с подчиненными, руководителями, преподавателями,

Примерный типовый распорядок рабочей недели вуза

«СОГЛАСОВАНО»

Председатель профкома сотрудников

«___» _____ 201__ г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор

«___» _____ 201__ г.

№ п/п	Дни недели	Наименование мероприятий	Неделя месяца	Время проведения
1	Понедельник	Заседание ректората	Вторая и четвертая	
2	Вторник	Деканское совещание Конкурсная комиссия университета	Первая и третья Четвертая	
3	Среда	Свободное планирование времени деканов и заведующих кафедрами	Еженедельно	
4	Четверг	Заседание научно-технического совета университета Заседание научно-методического совета университета Заседание ученого совета университета Производственное совещание университета Собрания (заседания) общественных организаций Школа управленческого персонала Совещания проректоров по направлениям деятельности Заседания советов институтов и факультетов	Вторая Третья Четвертая По отдельному графику Нечетная Третья Четная Третья	
5	Пятница	Работа на благоустройстве закрепленных территорий Заседание профкома	Еженедельно Ежемесячно	
6	Суббота	Спортивные и культурно-массовые мероприятия	В течение года	

учебно-вспомогательным персоналом, соблюдение трудового распорядка и др.

4. Индивидуальная работа с посетителями (работодателями, родителями, преподавателями, сотрудниками служб вуза, аспирантами, студентами и др.).

5. Вопросы, касающиеся личных научных интересов (работа над научными программами, грантами, хоздоговорами и т. д.).

6. Подготовка к учебным занятиям. Ее лучше осуществлять в домашних условиях. На работе же можно еще раз пролистать конспект, подготовить слайды или компьютерную презентацию и т. п.

7. Заключительная работа — ежедневная проверка в конце рабочего дня, выполнен ли план этого дня, составление нового плана, подготовка к следующему рабочему дню, поручения секретарю.

Самоконтроль деятельности ректора

Важнейшими слагаемыми обеспечения высокой работоспособности руководителей вуза являются организации здорового образа жизни; психо-

логическая мобилизация своего потенциала; воспитание упорства, настойчивости и целеустремленности в работе, жизнелюбности и оптимизма, требовательности к себе, чувства долга, ответственности, желания доводить начатое дело до конца.

С понятием работоспособности тесно связано и понятие творческой активности, поскольку деятельность руководящих кадров вуза — процесс творческий.

Работоспособность и творческая активность зависят не только от действия внешних обстоятельств, но и от собственной самоорганизации. Такое понимание проблемы является мощным мобилизующим фактором.

Самообеспечение и самосохранение высокой работоспособности руководителей вуза предусматривает:

— во-первых, физиологические меры, с помощью которых можно укрепить здоровье и тем самым повысить работоспособность: физические нагрузки; умеренное питание; хороший сон; закаливание; оптимальный водно-питьевой режим; правильное дыхание; тренировка нервной системы; режим труда и отдыха; учет биологических

РАСПОРЯДОК НЕДЕЛИ РЕКТОРА ВУЗА

НЕДЕЛЯ № _____ с _____ по _____ 201_г. нечетная
 НЕДЕЛЯ СЕМЕСТРА № _____ четная

месяц

Приоритеты недели

1

2

3

Дни недели	Понедельник «__»__	Вторник «__»__	Среда «__»__	Четверг «__»__	Пятница «__»__	Суббота «__»__	Воскресенье «__»__	Основные задачи недели	
Профиль дня								ВУЗ	Лично
Часы								Стратегия и внешние связи	
8.00-9.00									
9.00-10.00									
10.00-11.00									
11.00-12.00									
12.00-13.00								Экономическая и хозяйственная работа	
13.00-14.00									
14.00-15.00								Учебный процесс и НИР	
15.00-16.00									
16.00-17.00									
17.00-18.00								Социальная работа	
18.00-19.00									
19.00-20.00									
20.00-21.00									
21.00-22.00									
22.00-23.00								Дом, семья	
Главные дела дня								Здоровье, досуг	
БИОРИТМЫ НЕДЕЛИ	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	САМООЦЕНКА НЕДЕЛИ	
САМООЦЕНКА ДНЯ									

Рис. 4. Форма для планирования распорядка рабочей недели ректора вуза



ПЛАН РУКОВОДИТЕЛЯ НА ДЕНЬ

на «__» ____ 201__ г.

Дата

--	--	--	--	--	--	--

КУРСЫ ВАЛЮТ

USD=

EUR=

День недели:

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
----	----	----	----	----	----	----

Профиль дня

БИОРИТМЫ

Дело дня

Ф		Э		И	
---	--	---	--	---	--

ПОГОДА

Ночь	День	Давл
------	------	------

ПЛАНИРУЕМЫЕ ДЕЛА (по степени убывания важности)			Распорядок дня			
			Время	Мероприятия дня		
1			6 ⁰⁰			
2			7 ⁰⁰			
3			8 ⁰⁰			
4			9 ⁰⁰			
5			10 ⁰⁰			
6			11 ⁰⁰			
7			12 ⁰⁰			
8			13 ⁰⁰			
9			14 ⁰⁰			
10			15 ⁰⁰			
11			16 ⁰⁰			
12			17 ⁰⁰			
13			18 ⁰⁰			
14			19 ⁰⁰			
15			20 ⁰⁰			
			21 ⁰⁰			
			22 ⁰⁰			
			23 ⁰⁰			
НЕОБХОДИМО БЫТЬ						
Где быть	Время	Вопрос				
—						
—						
—						
—						
—						
ПРИГЛАСИТЬ ДЛЯ БЕСЕДЫ						
Кого	Время	Вопрос				
—						
—						
—						
—						
—						
ПРИНЯТЬ			ПОЗВОНИТЬ, СМС, e-mail		ПОЗВОНИЛИ, СМС, e-mail	
Кого	Время	Вопрос	КОМУ	Телефон	КТО	Вопрос
—						
—						
—						
ДОМАШНИЕ ДЕЛА		ЗДОРОВЬЕ, ДОСУГ				
—						
—						
—						
САМООЦЕНКА ДНЯ			5 (ОТЛ.) 4 (ХОР.) 3 (УД.) 2 (ПЛОХО)			
САМОЕ ЯРКОЕ СОБЫТИЕ ДНЯ						

Рис. 5. Форма для планирования дел руководителя на день

ритмов; ограничение употребления алкоголя и курения;

— во-вторых, мобилизацию эмоционально-волевых ресурсов личности, включающих: психологические резервы повышения работоспособности; психопрофилактику; самовоспитание упорства, настойчивости и целеустремленности; чувство долга, ответственности и требовательности к себе, а также целый комплекс других стимулов повышения работоспособности и творческой активности личности.

Важной основой работоспособности человека можно назвать создание активного хорошего настроения.

Чтобы сохранить творческую активность, руководители должны жить и работать в атмосфере доброжелательности. Доброта, доверие, дух творчества в вузе — все это способствует стабильному состоянию любого руководителя, не напрягает его нервную систему. Этому также может способствовать:

- аутотренинг (овладение простейшими навыками психотерапии, основанными на внушении);
- позитивное мышление (умение направлять мысли в позитивную сторону);
- высокий темп жизни (увлечение делом не позволяет обращать внимание на свои слабости и недуги, раздумывать над ними).

Чтобы трудиться эффективно и высокопроизводительно, руководителям необходимо знать циклы своей работоспособности.

Работоспособность руководителей в течение дня состоит из ряда последовательных этапов. Первый этап — вработка — приходится, как правило, на первый час работы; за это время происходит восстановление динамического стереотипа. Второй этап — устойчивой работоспособности — длится последующие 2–3 часа, после чего работоспособность снижается.

Эти этапы повторяются дважды за трудовой день: до обеденного перерыва и после него.

Кривая работоспособности в течение суток выглядит волнообразной. Периоды подъема работоспособности (4–7, 10–12, 15–17, 19–21, 23–1 часов) чередуются с периодами ее спада (1–4, 7–10, 12–15, 17–19, 21–23, 23–1 часов). Это нужно учитывать при организации личного режима труда и отдыха (рис. 6).

Из сказанного можно сделать вывод, что чрезвычайно важно научиться выбирать оптимальное время для того или иного вида работы или отдыха, совпадающее с пиком суточной, недельной, месячной работоспособности. В «черные дни» следует ограничить активность, стараться переключиться на выполнение менее сложной работы.

Работоспособность ректора не должна становиться самоцелью, это лишь средство для хорошего самочувствия, реализации личных возможностей и резервов.

Под контролем деятельности понимают процессы оценки и сопоставления фактических

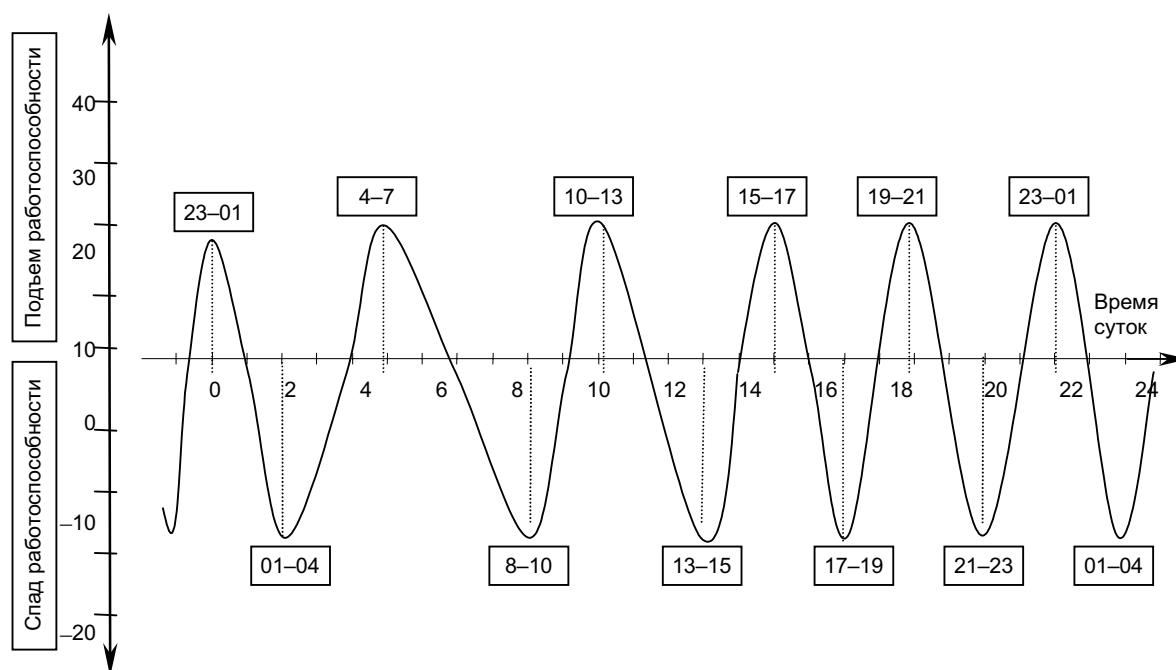


Рис. 6. Суточные физиологические ритмы работоспособности

результатов деятельности с запланированными. Контроль является одной из основных функций менеджмента. Контроль результатов и процессов деятельности ректора служит повышению ее эффективности, позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные им цели, и произвести, если нужно, необходимую корректировку.

Самоконтроль использования времени. В течение дня ректор выполняет различные виды работ, создавая иллюзию того, что везде и во всем успевает. Однако анализ работы ректоров свидетельствует о том, что, тратя минимум времени на максимум различных видов работ, многие руководители не могут дать глубокий анализ реальной действительности, в результате чего принимаемые ими решения носят нередко поверхностный характер. Такие руководители становятся заложниками «текучки» срочных дел, не имеют возможности уделять достаточно времени решению кардинальных проблем.

Это вызывает новую волну «горящих» нерешенных текущих вопросов. Из-за нехватки времени ректор удлиняет свой рабочий день, тем самым уменьшая свое свободное время, которое могло быть потрачено на самообразование, интеллектуальное развитие, повышение эффективности труда; в результате руководитель отстает от повышающихся требований времени.

Рассмотренное ранее правило Эйзенхауэра является удобным вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. Важность дела определяется тем, насколько его результат приближает к достижению собственных жизненных целей, а срочность — тем, насколько быстро надо выполнить это дело.

Самоконтроль делегирования полномочий. Делегирование всегда означает саморазгрузку и возможность выполнения действительно важных задач. В табл. 2 приведены вопросы, которые помогут понять, насколько хорошо ректор справляется с делегированием задач.

Подсчитав количество утвердительных ответов, ректор может оценить, насколько он справляется с делегированием:

- 0–3 ответа «да» — вы делегируете полномочия отлично;
- 4–7 ответов «да» — у вас есть резервы для улучшения делегирования;
- 8 и более ответов «да» — делегирование представляет для вас серьезную проблему.

Следует завести реестр поручений, чтобы контролировать сроки и ход выполнения задач (рис. 7).

Самоконтроль публичных выступлений. Чтобы проанализировать положительные и отрицательные стороны своего выступления, устранить недостатки и недоработки, необходим самоанализ качества публичного выступления.

Оценку выступления можно дать по схеме, представляющей собой систему требований, предъявляемых к качеству публичного выступления. В схеме оценки учитываются главные особенности выступления, определяющие его эффективность. В качестве примера можно привести следующую схему самоанализа и оценки выступления (табл. 3).

Самоконтроль деловых переговоров. Обычно выделяют три последовательных этапа переговоров.

Первый этап — взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса — очень важен, поскольку для выработки договоренности прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их.

Второй этап — обсуждение позиций и точек зрения участников — направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию.

Самоконтроль проведения совещания (это и заседания ученого совета, и ежедневные производственные совещания). Пример контрольного листа для оценки качества подготовки и проведения совещания приведен в табл. 4.

Во время совещания следует перепроверять, как достигались поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информирование, координирование.

Самоконтроль взаимодействия с секретарем. Задача секретаря — помогать ректору работать более успешно. Значение и роль секретаря зависят от многих факторов и обстоятельств. Результативность секретаря нужно определять исходя из нескольких аспектов. Целесообразно использовать следующую схему самооценки взаимодействия ректора с секретарем (табл. 5).

Самоконтроль реализации наиболее важных дел года и месяца. На основе планов на несколько лет вперед ректору следует подготовить годовой план.

В конце года нужно сформулировать наиболее существенные задачи и цели на ближайшие 12 месяцев и проконтролировать сделанное за прошедший год (рис. 8).

Таблица 2

Матрица самооценки ректором качества делегирования полномочий проректорам и руководителям служб

Как вы справляетесь с делегированием?		Да	Нет
1.	Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли вы регулярно работу на дом?		
2.	Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?		
3.	Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?		
4.	Удается ли вам найти в случае необходимости подчиненного или коллегу, который помог бы вам?		
5.	Знает ли ваш подчиненный ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?		
6.	Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?		
7.	Бывает ли завален ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?		
8.	Занимаетесь ли вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?		
9.	Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?		
10.	Часто ли вам приходится перенапрягаться, чтобы соблюсти важные сроки?		
11.	Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?		
12.	Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?		
13.	Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?		
14.	Стремитесь ли вы к тому, чтобы всегда быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?		
15.	Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных задач?		

Таблица 3

Матрица самооценки качества публичного выступления

№ п/п	Позиции, по которым производится самооценка публичного выступления	Оценка выступления		
		требуется доработка	хорошо	замечательно
1	Внешний вид выступающего			
2	Уверенность в себе			
3	Вступление, мотивация слушателей			
4	Контакт с аудиторией			
5	Способы представления сообщения			
6	Громкость голоса, колебания тона			
7	Дикция			
8	Жестикуляция, поведение за трибуной			
9	Образность и юмор			
10	Содержательность выступления, раскрытие темы			
11	Логическое построение материала			
12	Качество заключительной части, воздействие на аудиторию			

Приоритет			Конкретные задачи	Кому поручено	Начало	Срок промежуточного контроля	Окончание	Отметка о выполнении
А	Б	В						

Рис. 7. Реестр поручений

Контрольный лист самооценки подготовки и проведения совещания

Порядок подготовки и проведения намеченных совещаний		Самооценка качества	
		положительная	отрицательная
Планирование	Тема Дата и место Лимит времени Повестка дня Подготовка проблемы Председатель Участники Материалы Оповещение (приглашения)		
Начало	Приветствие Присутствующие Основная тема Повестка Выступающие		
Ход совещания	Ведение протокола Соблюдение темы Очередность выступающих Активное слушание Контроль лимита времени Перерывы		
Завершение	Соблюдение лимита времени Подведение итогов Распределение обязательств Окончание Контроль результатов		

С уменьшением временного горизонта повышается точность планирования, поэтому в месячном плане личной деятельности задачи отличаются большей детализацией. Предпосылки составления планов состоят в том, что ректор определяет и свободно планируемое время, предусматривает в своем временном плане резервы времени для решения дополнительных задач, чтобы можно было соблюсти плановые сроки без стресса и цейтнота.

Самоконтроль результатов недели. Чтобы организовать предстоящую неделю, ректору важно регулярно в конце недели анализировать результаты реализации приоритетов недели и наиболее важных дел недели.

Самоконтроль результатов дня. В конце каждого дня нужно не только оценить выполнение общих задач, но и осуществить личный контроль результатов собственной деятельности. Тщательный самоконтроль — верная гарантия того, что не придется впоследствии ничего переделывать или изменять. Для эффективного контроля за результатами собственной деятельности в течение дня ректору можно воспользоваться вспомогательными вопросами, ко-

торые должны четко характеризовать проделанную работу:

- Принес ли я сегодня достаточную пользу своему вузу?
- Где я застрял на мелочах?
- Занимался ли я ненужной критикой?
- Пошел ли я на напрасные компромиссы?
- Мог ли я отказаться от каких-то дел?
- Чему я научился сегодня?
- Удалось ли мне сегодня записать или обработать свои идеи, мысли?
- Приблизил ли меня этот день к достижению главных жизненных целей вуза?
- Что самое ценное из того, что я сегодня сделал?

Вопросники не только помогут зафиксировать в памяти необходимые сведения, но и подскажут, какие действия стоит предпринять руководителю в том или ином случае.

Предлагаемый перечень вопросов не является идеальным, пригодным для всех случаев жизни. Подобные вопросники каждый руководитель должен разработать для себя самостоятельно, исходя из конкретной специфики своей работы и той информации, которая ему необхо-

Самооценка взаимодействия ректора с секретарем

№ п/п	Вопросы для самопроверки	Да	Нет
1	Достаточно ли были продуманы цели, объем и вероятные результаты на этапе передачи поручений секретарю?		
2	Была ли скоординирована с целями, ресурсами и потенциалом руководителя программа работы секретаря?		
3	В процессе работы секретарь показал себя активным и профессионально грамотным?		
4	Способствовал ли секретарь совершенствованию деятельности руководителей и специалистов?		
5	Удалось ли секретарю действовать достаточно динамично в соответствии с изменяющейся ситуацией?		
6	Хорошо ли были продуманы ход реализации поручения и предусмотренное для этого время?		
7	Полностью ли секретарь и руководитель оценивали положительные и отрицательные стороны альтернативных решений?		
8	Положительно ли оценивает секретаря руководитель?		
9	Чему руководитель научился в ходе консультирования секретаря?		
10	Результаты консультирования отвечают поставленным задачам?		

Приоритеты года (месяца)

1. _____
2. _____
3. _____

Руководство вузом					Профессорская деятельность		Семья	Здоровье	Проблемные (перспективные) вопросы
Стратегия и внешние связи	Экономическая и хозяйственная работа	Учебно-воспитательный процесс	Социальная работа (управление персоналом)	Научная работа и подготовка кадров	учебная работа	научная работа			

Рис. 8. Схема самоконтроля наиболее важных дел ректора на год (месяц)

дима, либо модернизировать предложенный вопросник, добавив в него свои вопросы.

Выводы

Определение приоритетов — основное правило эффективной техники работы руководителя.

Опыт работы руководителей вузов свидетельствует о том, что увеличение затрат времени на планирование приводит к экономии времени в целом. Поэтому руководитель вуза обязан уметь анализировать свое рабочее время, составлять планы личной работы. При этом необходимо учитывать все выполняемые работы, уметь выполнять их в порядке важности, постоянно контролировать свою деятельность.

1. *Архангельский Г. А.* Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008.

2. *Берд П.* Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.

3. *Резник С. Д., Удалов Ф. Е., Бондаренко В. В.* Персональный менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012.

4. Ректоры вузов России: моногр. / под ред. С. Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2009.

5. Управление высшим учебным заведением / под ред. С. Д. Резника и В. М. Филиппова. М.: ИНФРА-М, 2011.

6. *Форсайт П.* Делу — время. Как правильно распоряжаться своим временем. М.: Амалфея, 2004.