

А. А. Дульзон

ВРЕМЯ КАК ОСНОВНОЙ РЕСУРС РАБОТНИКОВ УМСТВЕННОГО ТРУДА

Для работников умственного труда главным ресурсом является время, поэтому особое внимание должно быть уделено уменьшению потерь времени и рациональному его использованию. В качестве основного инструмента предлагается использовать теорему Гилберта.

Ключевые слова: время как ресурс, баланс времени преподавателя, эффективность использования времени, нормирование времени преподавателя, демотивация персонала.

•

А. А. Dulzon

Time as the major resource of knowledge workers

Time is the major resource of the knowledge workers. Therefore the most attention should be drawn to cutback of time losses and its rational using. As the appropriate tool the theorem of Gilbert is recommended.

Key words: time as resource, university teacher's time balance, efficiency of time using, teacher's work measurement, staff demotivation

Одним из главных, невосполнимых и наиболее дефицитных ресурсов работников умственного труда является **время**. Уменьшение потерь времени за счет минимизации очередей, устранения лишних операций, упрощения процессов, обучения менеджменту времени может радикально повысить результативность труда таких работников. Кроме того, стояние в очередях, транспортных пробках и др. отнимают время на воспитание детей, саморазвитие, отдых. К. Маркс писал: «Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени... Экономия времени, равно как и планомерное распределение рабочего времени по различным отраслям производства, остается первым экономическим законом на основе коллективного производства» [3]. «Экономить рабочее время в самом широком смысле — значит обеспечить интенсификацию общественного производства, повышать эффективность использования не только производственных ресурсов, но и качество управления, планирования, стимулирования, укреплять государственную и трудовую дисциплину» [1]. Проблема эффективного использования времени актуальна для всех членов коллектива вуза — профессорско-преподавательского состава (ППС), студентов, работников служб управления и работников хозяйственных служб.

Основные составляющие баланса времени ППС:

- аудиторные учебные занятия (лекции, семинары, консультации, прием экзаменов и зачетов и др.);
- внеаудиторные занятия (сопровождение самостоятельной работы студентов, руководство производственной практикой, экскурсии и др.);
- подготовка к проведению занятий;
- методическая и воспитательная работа;
- научная работа (работа в лабораториях, библиотеках, обработка результатов, подготовка отчетов и публикаций, участие в конференциях);
- руководство научной работой аспирантов, соискателей ученых степеней и студентов;
- профессиональное и личностное развитие (повышение уровня компетентности);
- участие в заседаниях и совещаниях;
- выполнение бюрократических процедур (оформление различных документов: по командировкам, хозяйственным договорам приобретения и получение материальных ценностей, оформление конкурсных документов и т. п.);
- отдых и общение с семьей, друзьями, коллегами;
- потери времени.

У ППС и студентов границы между отдельными составляющими баланса времени условны. Более того, эти составляющие могут накла-

дываться, и рабочие процессы могут продолжаться во время отдыха и даже во время сна.

При решении проблем эффективного использования времени целесообразно опираться на теорию Гилберта [4]. В основе его теории лежит мысль о том, что люди должны стремиться **минимально возможными усилиями достигать максимальных результатов**, чтобы таким образом сэкономить возможности (время, силы, здоровье, материальные ресурсы и т. д.) для других, возможно, более ценных для индивидуума и общества занятий. Человеческой компетентностью W , которую можно отнести как к личности, так и к группе, организации, нации, государству он называет результат E того, что достигается при данном поведении (усилиях) V :

$$W = f(E/V).$$

Это первая теорема Гилберта, которая говорит о том, что **человеческая компетентность тем выше, чем выше результат и чем меньше затраченные на его достижение усилия**. Из этой теоремы он выводит ряд следствий:

- большие затраты времени, труда, знаний, мотивации не представляют ценности, если с их помощью не достигается соответствующий им результат; их надо тратить экономно;
- великолепные результаты нельзя считать ценными, если они сопряжены с чрезмерными усилиями;
- *инвестиции денег, энергии и времени в снижение необходимых усилий (в том числе времени) могут быть весьма эффективным делом;*
- система, которая вознаграждает людей только за их поведение, работу, мотивацию, знания, словом, усилия (V), поощряет некомпетентность. Система, которая вознаграждает людей только за результат (E) несовершенна, так как не учитывает их компетентность;
- компетентность проявляется только через достигнутые результаты, а не через усилия. Усилия можно измерять только после измерения результатов.

Основными факторами, обеспечивающими эффективность использования времени ППС в учебном процессе, являются:

- высокий уровень владения ключевыми компетенциями, и прежде всего высокий профессиональный уровень ППС;
- качество учебных планов и программ курсов;
- расписание занятий;
- состояние аудиторий (температурный ре-

жим, освещение, качество воздушной среды, размер, конфигурация и трансформируемость аудитории, оснащение — эргономика и состояние мебели, состояние доски, наличие и качество ИТ-средств, флип-чарты, фломастеры и пр.);

- обеспечение методическими материалами (пособия, курсы лекций, раздаточные материалы, наглядные пособия, модели, презентации);
- владение методикой проведения занятий;
- наличие квалифицированного учебно-вспомогательного персонала;
- мотивация и дисциплина преподавателя и студентов.

Особых секретов в методах повышения эффективности использования времени ППС нет, но требуется постоянная и кропотливая организационная работа. Наибольшую трудность, естественно, представляет отбор компетентного персонала, а в дальнейшем непрерывное повышение уровня его компетентности. Важным элементом является четкое формулирование и доведение до каждого преподавателя требований к персоналу, целей и задач деятельности. К сожалению, этому внимания практически не уделяется, и каждый преподаватель осваивает их в рабочем порядке.

По ряду направлений в ТПУ за последние годы многое сделано и делается. Идет процесс совершенствования учебных планов и программ. Много усилий и средств вложено в модернизацию аудиторного фонда, хотя климату помещений и разным важным для учебного процесса «мелочам» внимания уделяется явно недостаточно. Существенный прогресс можно отметить в повышении квалификации ППС в части иностранных языков, ИТ-технологий. В то же время другим компетенциям, например владению родным языком, компетенциям социального взаимодействия, внимания не уделяется. На многих кафедрах незаслуженно забыты такие эффективные технологии повышения квалификации, как посещение занятий преподавателей ведущими кафедрами и взаимопосещения, методические семинары и конференции. По сравнению с советскими временами заметно ослабла дисциплина не только студентов, но и преподавателей.

При подготовке к занятиям, выполнении методической и научной работы преподаватели постоянно сталкиваются с отсутствием или недостаточной квалификацией учебно-вспомогательного персонала, проблемами доступа к современным базам данных, низкой скоростью интернета, необходимостью самостоятельно выполнять

многие рутинные операции (набор и форматирование текстов, подготовка рисунков и т. п.).

Нормирование труда ППС в связи с его многообразием и творческим характером представляет собой неразрешимую задачу. В то же время некоторые шаги в этом направлении необходимы и полезны. Было бы очень важно организовать выборочный хронометраж рабочей недели преподавателей, что позволило бы более реалистично планировать работу как самого преподавателя, так и работу кафедр, а также дало бы ценную информацию о потерях времени.

Оценка реального рабочего времени профессоров в ряде стран [5] показала, что оно обычно выходит за пределы нормированного рабочего времени (табл. 1). Есть основания полагать, что у добросовестных преподавателей в России ситуация примерно такая же. В связи с этим возникает вопрос: индивидуальный план нужен всем преподавателям или только начинающим?

В ТПУ неоднократно разрабатывали нормативы времени выполнения различных работ для ППС. Они полезны, если рассматриваются как ориентиры для оценки затрат времени при планировании работы кафедры. В то же время нелепость некоторых нормативов вызывает удивление. Так, в очередном перечне нормативов времени для подготовки статьи в ТПУ установлен до 25 часов. За это время можно подготовить только плагиат, в лучшем случае — черновик или тезисы. Для подготовки настоящей статьи тре-

буется в среднем порядка 100 часов, а для серьезной статьи иногда и 200 часов. Для примера в табл. 2 приведено среднее количество публикаций профессоров (за три года) в ряде стран [4].

Развитие компьютерных технологий, средств коммуникации, копировальной и множительной техники создает возможность повышения эффективности труда ППС, одновременно является и настоящим бедствием, увеличивая количество «информационного мусора». Исследования показали, что эффективность труда индивидуума в среднем повышается с увеличением количества информации, которую он получает, но только до определенного предела. При дальнейшем увеличении количества информации эффективность труда резко падает [6]. Особый вред наносит частое прерывание умственного труда. После короткого телефонного звонка, не требующего каких-либо действий, на восстановление внимания необходимо несколько минут. Хронометраж показал, что у работников умственного труда компании *Intel* серьезное отвлечение от выполняемой работы происходило в среднем через 11 минут, а среднее время возвращения к прерванной работе составило 25 минут. Связанные с этим потери времени сотрудников были оценены экспертами в 20 % их баланса времени, а ущерб компании от прерывания работы и ненужной электронной почты в 980 млн долл. в год [7].

Возможности информационных технологий увеличивают также соблазн руководителей разного уровня запрашивать и хранить массу дан-

Таблица 1

Рабочее время профессоров в неделю

	D	GB	NL	S	J	USA	AUS	BR	HK	IL	MEX	RCH	ROK
В течение семестра	553	552	557	445	553	552	552	447	550	552	336	444	550
Между семестрами	449	550	554	445	448	446	550	442	448	550	335	440	447

Примечание. В табл. 1 и 2: D — Германия, GB — Великобритания, NL — Нидерланды, S — Швеция, J — Япония, USA — США, AUS — Австралия, BR — Бразилия, HK — Гонконг, IL — Израиль, MEX — Мексика, RCH — Республика Чили, ROK — Республика Южная Корея.

Таблица 2

Публикации за последние три года

	D	GB	NL	S	J	USA	AUS	BR	HK	IL	MEX	RCH	ROK
Книги	0,8	0,8	0,8	0,5	1,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,8
Статьи	9,2	8,2	13	7,7	14	6,9	9,9	5,6	8,8	7,7	2,8	3,7	6,2
Доклады на конференциях	5,2	5,6	7,4	4,6	12	5,2	6,7	6,3	4,5	4,5	2,7	3,5	2,9

ных, которые они физически не способны не только использовать при принятии решений, но и просмотреть. К примеру, для очередного лицензирования ТПУ необходимую для этой процедуры информацию, согласно требованию министерства, следовало представить в распечатанном виде. В итоге общий вес документов, которые сотрудники ТПУ доставили в Москву самолетом, составил около 40 кг. Спрашивается: способны ли работники министерства не то что прочитать, но даже перелистать все эти бумаги. Какое же количество времени и средств потрачено впустую!

Ярким примером избыточного документа является командировочное удостоверение. За рубежом наше стремление отметить командировочное удостоверение вызвало недоумение. Вероятно, поэтому его отменили. Ничего плохого не случилось. Но внутри страны мы продолжаем тратить время руководителей и самих командированных на оформление этого документа. При этом мне не известно ни одного достоверного случая, когда командировка не была бы оплачена в связи с невыполнением задания.

Корневой причиной такой практики является тот факт, что в основу менеджмента положена примитивная модель человека *Ното Эсепотискус*, что приводит к тотальному недоверию к исполнителям всех уровней. В свою очередь тотальное недоверие порождает проблемы делегирования полномочий и тотальный контроль. В результате мы получаем широко известный синдром нарастания недоверия, безответственность и демотивацию персонала [2].

Самодостаточность бюрократического аппарата, который не нуждается в своих клиентах кроме как для демонстрации своей власти над ними, в России является серьезной проблемой. Это во многих случаях приводит к созданию недружественной атмосферы, которая в вузах ведет к потерям времени наиболее квалифицированного персонала и к снижению его мотивации. К примеру, посещение главного корпуса ТПУ не только «съедает» много времени, но минимум на день отбивает способность выполнять творческую работу.

Известно, что в Европе, и особенно в Германии, бюрократия очень сильна. Тем не менее в мэрии города Карлсруэ одним из основных показателей для оценки работы аппарата является время, которое гражданин проводит в очереди, — не более семи минут. В беседах с работниками мэрии подтвердилось, что, в отличие от наших присутственных мест, сотрудники считают сво-

ей основной задачей быстрое и грамотное обслуживание граждан. В университете Карлсруэ типичен вопрос со стороны персонала: «Что я могу для вас сделать?». Причем это не пустая формальность.

Чистые потери времени преподавателя в его общем балансе времени в абсолютном исчислении, возможно, не так уж и велики. Однако они обычно связаны с неприятными процедурами и вызывают отрицательные эмоции, что, естественно, весьма негативно сказывается на эффективности творческого труда. Ничто так сильно не раздражает, как выполнение бесполезной работы. К примеру, при внедрении системы менеджмента качества в ТПУ наряду с наведением порядка в документации была рождена и гора практически не используемых бумаг, на которую извели так нужные преподавателям бумаги и картриджи, не говоря уже о потраченном на их исполнение времени. На качестве подготовки специалистов вся эта работа практически не сказалась.

К сожалению, в вузах, как и в России вообще, экономии самого дефицитного и дорогого ресурса — времени — серьезного внимания практически не уделяется. У нас вполне могут продержаться профессор три часа в очереди для оформления пустяковой бумаги, заставить собирать десятки виз и др. К примеру, при оформлении договора с областной администрацией Томска в связи с организацией работы группы архитекторов из Германии мне пришлось собрать 17 подписей в процессе 27 «столопосещений». Это надолго отбило желание еще раз оформлять какой-либо договор. Использование метода «одного окна» позволило бы резко сократить такие издержки.

Основные составляющие баланса времени студентов:

- аудиторные занятия;
- самостоятельная работа;
- воспитательные и культурно-массовые мероприятия;
- общее развитие;
- отдых, здоровьесбережение;
- общение.

Поскольку целью вуза является не только подготовка профессионала, но и гражданина, то свободное время студента должно быть постоянно в поле зрения администрации вуза, чтобы обеспечить его рациональное использование.

Факторы эффективности использования аудиторного времени студентов в основном совпадают

с факторами эффективности работы ППС. Уместно только отметить, что в целом прогрессивная тенденция сокращения числа аудиторных занятий с учетом российского менталитета должна сопровождаться мерами по обеспечению эффективности самостоятельной работы студентов. Требуется радикальное изменение методики приема экзаменов и зачетов, существенное улучшение методического обеспечения, доступности и скорости интернета и др.

Серьезные проблемы вызывает то обстоятельство, что порядка половины студентов находятся в вузе только ради диплома. Вопрос о том, как это должно отражаться на методике работы ППС, пока никак не обсуждается. Не менее трудным является и учет того, что значительная доля студентов вынуждена работать, а это также существенно влияет на учебный процесс. На кафедре международного менеджмента ТПУ заметная доля студентов старших курсов проводит семестр за рубежом. С одной стороны, это хорошо, но порой дезорганизует учебный процесс не только уехавших студентов, но и оставшихся.

Эффективность использования времени студентами требует изучения и обсуждения кафедрами, руководством вузов и студенческих организаций, естественно, с активным участием самих студентов.

Что касается эффективности использования времени в службах управления, а также в хозяйственных службах, то основные потери времени в них связаны прежде всего с отсутствием системного подхода к проектированию рабочих мест и недостаточной компетентностью части работников. Нередко сначала составляется штатное расписание, а иногда и комплектуется состав подразделения, и только потом определяется объем работ, требования к персоналу, функции, полномочия, ответственность. Очевидно, что при движении к ресурсоэффективному университету необходима оптимизация бизнес-процессов и реальная оценка объемов работ. В ходе такой оценки могут быть выявлены лишние операции, пути повышения производительности труда, а

также исключена перегрузка и недогрузка отдельных работников. Полезной при этом может оказаться известная методика ежегодного обнуления бюджетов, которая по существу имеет место для кафедр вуза, а также хронометраж и фотографии рабочей недели.

1. Ахундов А. Закон экономии времени в условиях развитого социализма : Курс политической экономии / А. Ахундов. 2-е изд. М., 1970. Т. 2, гл. 16.

2. Дульзон А. А. Мотивация персонала. Томск, 2003. 168 с.

3. Маркс К., Энгельс Ф. Собрание сочинений. 2-е изд. М., 1955–1981. Т. 46, ч. 1. С. 117.

4. Boyett J. H., Boyett J. T. Management-Guide: Die Top-Ideen der Management-Gurus. München, 1999. 399 s.

5. Enders J., Teichler U. Der Hochschullehrerberuf im internationalen Vergleich: Ergebnisse einer Befragung ueber die wissenschaftliche Profession in 13 Laendern. Bonn, 1995. 80 s.

6. Eppler M., Mengis J. The Concept of Information Overload: A Review of Literature From Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines // IEEE Eng. Man. Rev., 2010. Vol. 38, No. 1. P. 3–25.

7. Zeldes N. et al. Infomania: Why We Can't Afford to Ignore It Any Longer // IEEE Eng. Man. Rev., 2010. Vol. 38, No. 1. P. 27–41.

Список использованных источников

Богдан Н. Н., Могилёвкин Е. А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа) // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3. С. 89–97.

Бурмистрова Е. В., Никитина Н. Ш. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3. С. 98–103.

Рабинович М. И., Степанова Е. Ю. О разработке типологии рейтинговых оценок деятельности преподавателей и кафедр для системы морального и материального стимулирования // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 3. С. 23–28.

Резник С. Д. Менеджмент в высшем учебном заведении: на пути к профессиональному руководству // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 4. С. 66–72.

