

© 2021

Наталья Маковская

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры
экономики и управления Могилевского государственного
университета им. А.А. Кулешова (г. Могилев, Республика Беларусь)
(e-mail: maknata@mail.ru)

РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ БЕЛОРУССКИХ МЕНЕДЖЕРОВ: АНАЛИЗ И ОЦЕНКИ

В статье представлен анализ рабочего времени белорусских менеджеров с учетом их управленческого потенциала. Выявлены особенности и барьеры управленческой среды в части рационального использования рабочего времени и труда менеджеров. Используются методы социологического анализа и эконометрические инструменты.

Ключевые слова: менеджер, рабочее время, производительность труда, профессиональные компетенции.

DOI: 10.31857/S020736760017260-5

Особенности оценок эффективности, труда менеджеров связаны со спецификой данного вида труда и компетенций его образующих. Эффективность управленческого труда характеризует результативность и уровень использования потенциала (компетенций) менеджеров. В качестве общих подходов к оценке этого труда следует выделить: а) эффективность — соотношение прибыли, полученной при содействии менеджера, и затрат на организацию (содержание) его труда; б) оценку эффективности по конечным результатам подчиненного структурного подразделения; в) оценку на основе индивидуальной производительности труда менеджера и совокупного показателя производительности подчиненного коллектива.

Выделяют другие критерии эффективности труда менеджеров, которые коррелируют с общими подходами к оценке эффективности труда:

квалификация менеджера [1; 2. С. 117]; рациональная организация и использование рабочего времени менеджера [1]; получение социального и психофизиологического эффектов от труда менеджера (благоприятные морально-психологические и производственные условия; оптимальная организация труда подчиненных работников; создание условий для полной реализации и использования человеческого капитала работников и т.п.).

Оценка эффективности труда менеджеров остается сложной научно-исследовательской задачей. Нет единого мнения по поводу общих подходов, критериев и показателей оценки труда менеджера. Но в рамках оценки труда работников распространение получили показатели, позволяющие оценить производительность труда, в том числе и менеджеров. Большинство методик оценки производительности труда не ориентированы на разделение персонала

по категориям, отличаются друг от друга набором показателей оценки, методами изучения этих показателей и методами оценки влияния факторов на производительность труда.

П. Друкер относит труд менеджера к умственному труду. В своих исследованиях не уделяет внимания расчету производительности труда. Но выделяет факторы, которые, по его мнению, определяют производительность работника умственного труда: качество работы, определяемое пониманием сути производственного задания; ответственность самого работника, которая подразумевает самостоятельность и независимость при выполнении работы (работником умственного труда никто не управляет, он сам управляет своей деятельностью); непрерывная инновационная деятельность; необходимость постоянно обучаться; мотивация работника (его желание работать на данную организацию) [3. С. 78].

А. Егоршин для оценки эффективности труда аппарата управления (структурного подразделения, отдельного работника) использует показатели равномерности загрузки персонала управления, к которым относит: требуемое количество трудовых ресурсов (чел.) — количество работников, которое требуется в конкретный период времени для своевременного и качественного решения задач управления; продолжительность рабочего дня (ч) — расчетная продолжительность рабочего дня, необходимая для эффективного решения задач управления; интенсивность загрузки (%) — характеризует степень концентрации управленческого труда в конкретный период времени для своевременного выполнения задач управления; потери рабочего времени (чел.-час.) и т.п. [4]. По мнению автора, наиболее эффективной является такая организация работы аппарата управления, при которой значения показателей потерь рабочего времени и перегрузки персонала, уровня неравномерности загрузки являются минимальными, а коэффициент равномерности загрузки максимальным.

Значимые результаты в исследовании производительности труда получили В. Поторочин и В. Немцев. Они обосновали изменение сущности производительности труда в зависимости от стадии развития общества. Авторы указывают на то, что «руководители среднего уровня нуждаются в собственных ежедневных и ежемесячных показателях производительности труда, т.к. многие линейные подразделения и почти все аппаратные службы располагают ключевыми показателями выпуска, отличными от соответствующего показателя для организационно-хозяйственной системы в целом» [5. С. 61]. Отмечают, что есть особенность в измерении производительности труда «белых воротничков» (линейные руководители), связанная с проблемой оценки полезности результатов их деятельности. Указывают на существование следующих точек зрения по этому поводу:

— в качестве результата деятельности данной категории персонала выступает выполнение конкретных операций, решение локальных задач, стоящих

перед группой. При этом необходимо провести организационный анализ на предмет соответствия выполняемых задач задачам предприятия, т.е. усилия руководителя и его группы будут непродуктивными, если их деятельность не направлена на решение главных задач предприятия. Также требуется определить те функции, которые должны оцениваться, например, в качестве «продукции». Эти функции признают полезными и рассматривают как «продукцию», производимую «белыми воротничками». Особенностью измерения производительности труда выступает участие не только внешних субъектов, но и самого руководителя (труд которого оценивается) в этом процессе, что связано с отличительными признаками управленческого труда. Еще одной особенностью данной точки зрения выступает необходимость использования не одного, а нескольких показателей, что связано с выполнением большого количества разнообразных функций;

— результаты труда связывают с общими результатами деятельности предприятия. Сторонниками данного подхода являются П. Друкер, Б. Аникин. Так, П. Друкер утверждал, что высокий уровень производительности труда предприятия в первую очередь определяется трудом работников умственного труда. В этой связи он предлагает для оценки производительности труда данной категории персонала использовать отношение выпуска продукции предприятия к количеству работников умственного труда или к объему отработанных ими часов [3. С. 61].

Б. Аникин [6] предлагает использовать для оценки производительности труда удельную трудоемкость, которая определяется как отношение объема трудовых затрат ИТР и служащих в нормо-часах к числу часов, отработанных персоналом. В. Поторочин и В. Немцев в качестве недостатка данного подхода выделяют то, что структура категории «служащие» неоднородна, и это требуется учитывать при определении показателей производительности труда [5].

Синтезом предыдущих точек зрения является подход С. Рачек, который выделяет две группы работников умственного труда: творцы и умельцы. Эти группы различаются долей творчества при выполнении работы и при самостоятельном принятии решений. Менеджеров относит к группе «творцы». Наиболее подходящими показателями для оценки производительности их труда выступают те, которые характеризуют труд подразделения, которым руководит менеджер [1. С. 71–75].

Таким образом, систематизируя современные научные подходы к оценке производительности труда и рабочего времени менеджеров, следует констатировать:

— во-первых, понятие «эффективность труда менеджера» шире, чем производительность труда, так как характеризуется количественными показателями, качественными показателями и трудозатратами;

— во-вторых, определение критериев эффективности труда (через количество рабочего времени) основывается на понимании связи содержания труда менеджеров, результатов их труда, внешней среды, в которой менеджер

трудится, степени использования компетенций менеджерами, способности менеджера адаптироваться к изменению внешней среды, что обуславливает использование комплексного подхода к вопросу оценки эффективности труда;

– в-третьих, точки роста эффективности управленческого труда определяют наборы общих и специфических компетенций, которыми владеет менеджер.

Цель исследования профессиональных компетенций и рабочего времени белорусских менеджеров состояла в оценке уровня развитости компетенций и определении навыков эффективного использования рабочего времени в условиях белорусской экономики в рамках отдельных организаций.

Потенциал белорусских менеджеров и использование ими рабочего времени оценивались уровнем менеджеров среднего звена, так как численная и профессиональная представительность этой категории является наиболее адекватной для экономической оценки.

В качестве основного инструмента для оценки компетенций менеджеров белорусских организаций выступил опросник, разработанный лабораторией компетенций SOFT SKILLS, которая представляет собой совместный проект Южного Федерального Университета и Центра карьеры ЮФУ. Анкетный опрос белорусских менеджеров проводился параллельно с аналогичной категорией менеджеров российских компаний (опрос проводился учеными Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского)

Общая информационная характеристика анкетного опроса представляет собой следующее:

Блок 1. Определение компетенций (по направлениям) менеджера в параметрах полностью (не полностью) соответствует.

Блок 2. Оценка рабочего времени менеджера с целью выявления нерационального его использования, видимых затрат и административных барьеров.

Данный блок позволил собрать информацию:

– «фотография» дня менеджера (с анализом личного и рабочего времени);
– оценка характера работы с определением ее важности и степени контролируемости.

Основу данного блока составила «самофотография» использования времени респондента. Это позволило зафиксировать не только недоступные для непосредственного наблюдения различия в выполнении управленческих функций, но и определить фактические затраты времени на выполнение работы, в том числе и за пределами установленной продолжительности рабочего времени.

Анализ использования времени выполнялся с использованием классификации управленческих функций (перечень составлен на основе [5]): постановка и уточнение задач деятельности подразделения, определение вариантов их достижения; распределение работы между подчиненными, организация и контроль выполнения работы; создание благоприятной рабочей обстановки, мотивация подчиненных; разработка порядков выполнения работы, регламентов; подготовка отчетов,

заполнение документов по работе подразделения; получение указаний от руководителя по вопросам деятельности подразделения.

Данная методика позволила контролировать время, затрачиваемое на выполнение функций, традиционных для специалистов. Распределение времени между различными функциями, доминирование времени на выполнение одних функций при отсутствии затрат времени на выполнение других позволило зафиксировать у руководителей ошибки полномочий и позиций. В результате стала возможной оценка компетенций руководителя в области тайм-менеджмента.

Дополнительным инструментом для оценки тайм-менеджмента руководителей стала специальная программа «Бизнес-время», доступная и с мобильных устройств. С периодичностью в 15 мин анкетированному предлагаются закрытые вопросы об использовании рабочего времени. Учитывая форму сбора данных, они достаточно быстро были обработаны. Методика получила апробацию на ряде российских и белорусских предприятий.

Количество времени, которые менеджеры тратят на решение задач, поставленных перед ними лично и перед вверенными им подразделениями, также является информативным в оценках продуктивности менеджера. Шкала оценки количества затраченного времени находилась в диапазоне от менее 10% до более 70% рабочего времени. Общий результат представлен на Рис. 1.

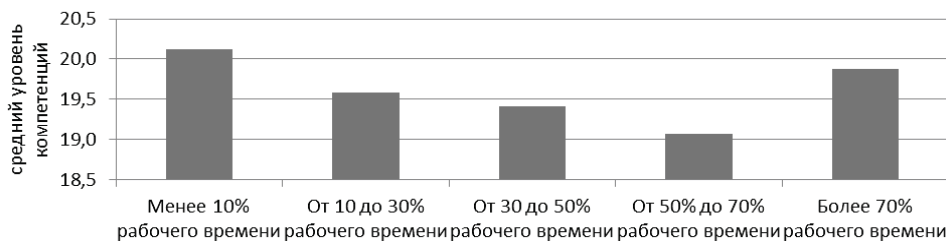


Рис.1. Количество времени, затрачиваемое на выполнение задач (в %)

Источник: авторская разработка.

Подтверждается вывод о продуктивности менеджеров с более развитыми компетенциями: чем более компетентен и профессионален менеджер, тем быстрее он выполняет поставленные задачи. Выделяется белорусская особенность, связанная с тем, что у менеджеров со средним уровнем компетенций (для выборки белорусских менеджеров это достаточно продуктивный уровень) затраты времени на выполнение задач достаточно значительны (более 70%). Это свидетельствует о дополнительном раунде исследований данной категории работников.

Анализ периода, на который обычно менеджеры планируют свою профессиональную деятельность, показал (Рис. 2), что в целом работники этой категории предпочитают не планировать свою деятельность, а если планируют,

то на длительную перспективу. Более уверены в такой перспективе менеджеры с самым высоким уровнем (в рамках белорусской выборки) развития компетенций. Это свидетельствует об уверенности в своих профессиональных возможностях и профессиональной стабильности менеджеров этой категории.

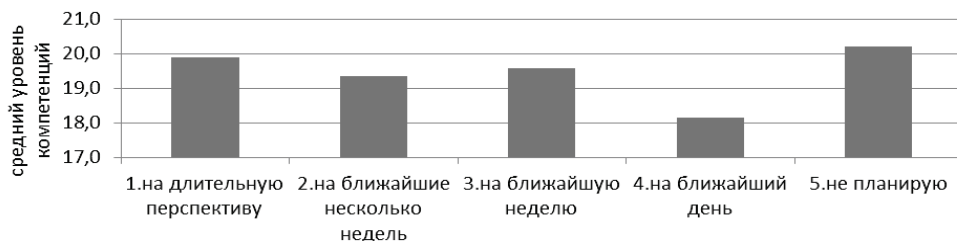


Рис. 2. Планирование рабочего времени менеджерами

Источник: авторская разработка.

Информация об использовании и распределении рабочего времени менеджеров была собрана с помощью специфического инструмента, представленного в форме интервального распределения времени суток работника и его наполнением.

Наблюдение за использованием времени менеджера находилось в интервале от 6.00 часов до 00.00 часов. Интервальные промежутки наблюдений составили 30 мин. Эти интервалы менеджер-респондент наполнял определенными действиями: отдых; домашние обязанности; саморазвитие; дорога на работу (с работы); работа на организацию. Причем наполненные интервалы, касающиеся работы на организацию, необходимо было оценить по качеству выполняемых действий:

А) Что это за работа:

1. Постановка и уточнение задач деятельности подразделения, определение вариантов их достижения;
2. Распределение работы между подчиненными, организация и контроль выполнения работы;
3. Создание благоприятной рабочей обстановки, мотивация подчиненных;
4. Разработка планов работы подразделения, регламентов, предложений по развитию, повышению эффективности подразделения;
5. Анализ показателей работы подразделения, подготовка отчетов, заполнение документов;
6. Получение указаний от руководителя по вопросам деятельности подразделения;
7. Выполнение работы в качестве специалиста;
8. Изучение нормативных документов, специальной литературы;
9. Другая работа.

Б) Важность работы:

- работа важная и срочная;
- работа важная, но не срочная;
- работа не важная, но срочная;
- работа не срочная и не важная.

В) Контролируемость выполняемой работы:

- не могу контролировать, это зависит от моего руководителя;
- почти не могу контролировать, это зависит от принятых в организации правил и технологии выполнения работы;
- почти не могу контролировать, это время я должен был уделить работе с подчиненными;
- могу контролировать.

В результате полученных оценок, которые представлены респондентами, и их распределения по времени суток, имеем следующую статистическую информацию для анализа.

Распределение времени менеджеров в рамках рабочего времени и суток показало, что практически половину всего времени (44,7%) они отдают работе в организации (Рис. 3).



Рис. 3. Процентное распределение по видам деятельности

Источник: авторская разработка.

В совокупности время, затраченное на организацию, может быть большим, если косвенно считать время, потраченное на дорогу (6,2%) как временные внутрифирменные издержки. Время на саморазвитие (8,9%) также условно можно считать как время, отдачу от которого получает организация.

Оценки респондентами характера выполняемых работ, особенно времени, затраченного на работу в организации, показали, что независимо от того, является ли работник менеджером, он указывает на то, что в большей мере он выполняет работу в качестве специалиста (29,5%).

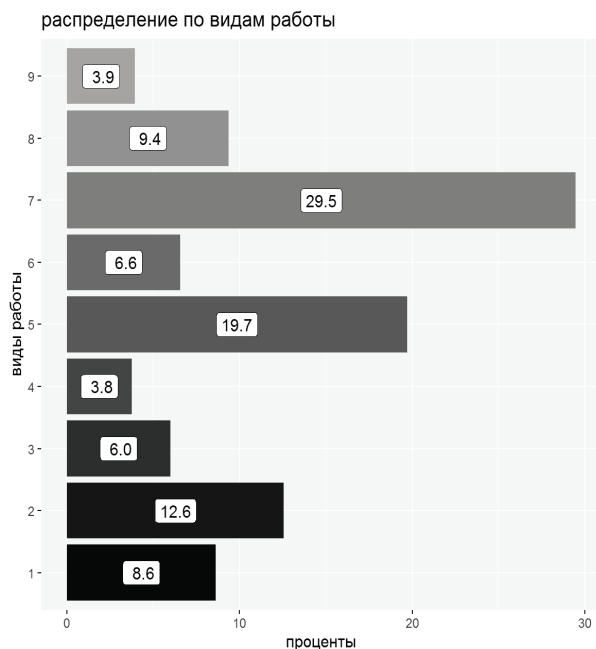


Рис. 4. Распределение характера работы, которое указали респонденты

Источник: авторская разработка.

Значительное время белорусские менеджеры тратят на анализ показателей работы подразделения, подготовку отчетов, заполнение документов (19,7%). Данный факт следует оценивать как административно-управленческий барьер в организации рабочего времени менеджеров.

Такого рода барьером можно считать и затраты рабочего времени менеджеров на распределение работы между подчиненными, организацию и контроль выполнения работы (12,6%). Данные управленческие функции в условиях цифровизации могут быть оформлены и организованы с помощью информационных технологий. Это внутрифирменные инвестиции в организацию управленческого труда.

Еще одним информационно-административным барьером следует считать то, что белорусские менеджеры более 55% своей работы оценивают как срочную и важную (Рис. 5).

Если дополнительно к этому интерпретировать перегруженность белорусских менеджеров работой *важной, но не срочной* (37,7%) (Рис. 5), то складывается ситуация постоянного управленческого «цейтнота» по причине того, что вся работа (92,8%) чрезвычайно важная. На фоне полученных оценок важности работы целесообразно сделать следующие выводы:

— во-первых, очевиден административный барьер в виде информационно-управленческого «шума»: «в организации приоритет один — вся работа важна» (налицо административный дисбаланс);

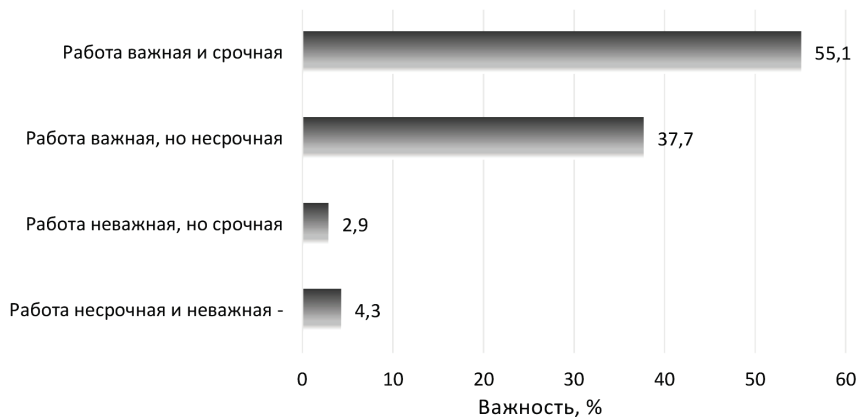


Рис. 5. Важность работы в процентах

Источник: авторская разработка.

— во-вторых, топ-менеджмент (администрация) организации не справляется с функцией расстановки приоритетов в выполнении задач менеджерами;

— в-третьих, следует предположить, что существуют проблемы в делегировании полномочий у белорусских менеджеров и организаций;

— в-четвертых, как правило, зарегулированность сферы микроуровня с позиций уровня государственного регулирования экономики приводит к такому административному «цейтноту», который является административным барьером в развитии управленческой среды.

Но вместе с тем оценки контроля своего рабочего времени белорусскими менеджерами позволили увидеть и некоторую управленческую самостоятельность.

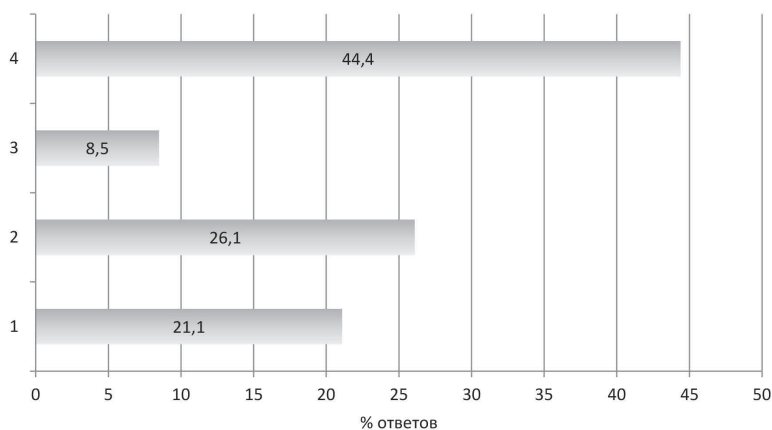
Оценивать такой пул ответов (44,4%) респондентов целесообразно на фоне совокупности (47,2%) тех ответов, которые констатируют ограничения в контроле работы менеджеров: *почти не могу контролировать, это зависит от принятых в организации правил и технологии выполнения работы* (26,1%) и *не могу контролировать, это зависит от моего руководителя* (21,1%).

В контексте такого анализа все равно следует констатировать наличие административных барьеров в ограничении самостоятельности контроля в деятельности менеджеров (в нашем случае — менеджеров среднего звена).

Оценка временных интервалов, которые выделяли менеджеры. Временных интервалов — 36: с 6.00 до 24.00 через каждые 30 минут.

Анализ наполнения временных интервалов действиями и процессами выявил следующие особенности времени занятости белорусских менеджеров в течение суток (рисунки 7–9).

Большую часть времени суток (период с 8.00 до 21.00 (были ответы и до 24.00)) белорусские менеджеры тратят на работу в организации. Большее количество ответов (более 80%) респондентов указали на два выраженных интервала работы в организации (10.00–13.00 и 14.00–17.00).

**Контролируемость вами процесса**

1. Не могу контролировать, это зависит от моего руководителя.
2. Почти не могу контролировать, это зависит от принятых в организации правил и технологии выполнения работы.
3. Почти не могу контролировать, это время я должен(на) был(а) уделить работе с подчиненными.
4. Могу контролировать.

Рис. 6. Контролируемость менеджерами своего рабочего времени

Источник: авторская разработка.

Выделенные интервалы логичны, и они, как правило, совпадают с административным регламентом времени перерыва в работе (обед).

Но из графика видно, что далеко не у всех белорусских менеджеров, участвующих в опросе, время работы в организации одинаково регламентировано. Если бы это было так, то все респонденты указали бы примерно одинаковые временные интервалы работы в организации. Есть количество ответов, указывающих и на то, что работа в организации продолжается в период 21.00–24.00. Такое распределение времени указывает на отсутствие жестких административных требований, регламентирующих время работы в организации. Работодатели гибки в регламентации работы менеджеров в организации.

Распределение времени на саморазвитие четко указывает на сложившийся тренд в среде белорусских менеджеров, констатирующий факт того, что большинство из них предпочитает посвящать этому процессу личное вечернее время (пик времени – 21.00) (Рис. 8).

Важной информацией является и то, что для белорусских менеджеров такая черта, как постоянное развитие (независимо от времени), является характерной.

На Рис. 9 представлено распределение времени отдыха белорусскими менеджерами. Как видно из графика – распределение времени стандартно: отдых совпадает с утренним и вечерним временем и со временем обеда.

Единственной особенностью в рисунках 8 и 9 можно считать то, что белорусские менеджеры склонны совмещать время саморазвития и отдыха.

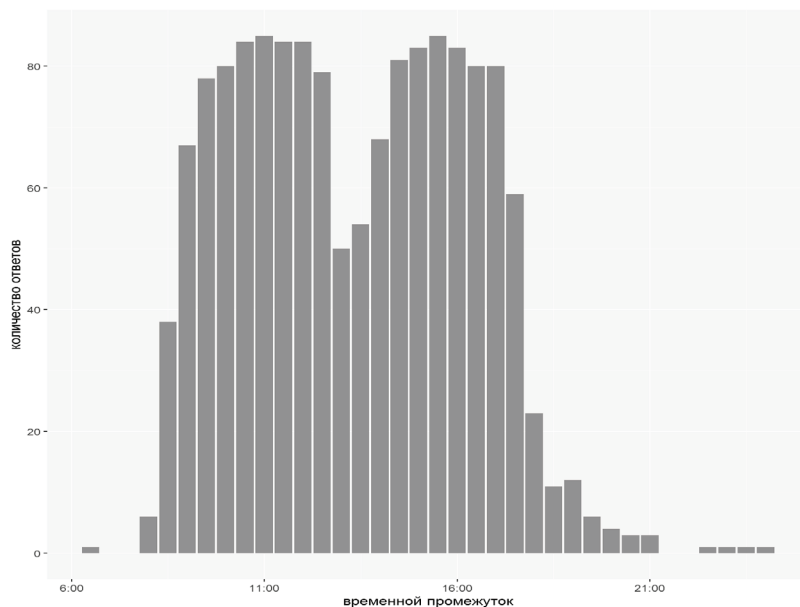


Рис. 7. Распределение времени работы менеджеров в организации

Источник: авторская разработка.

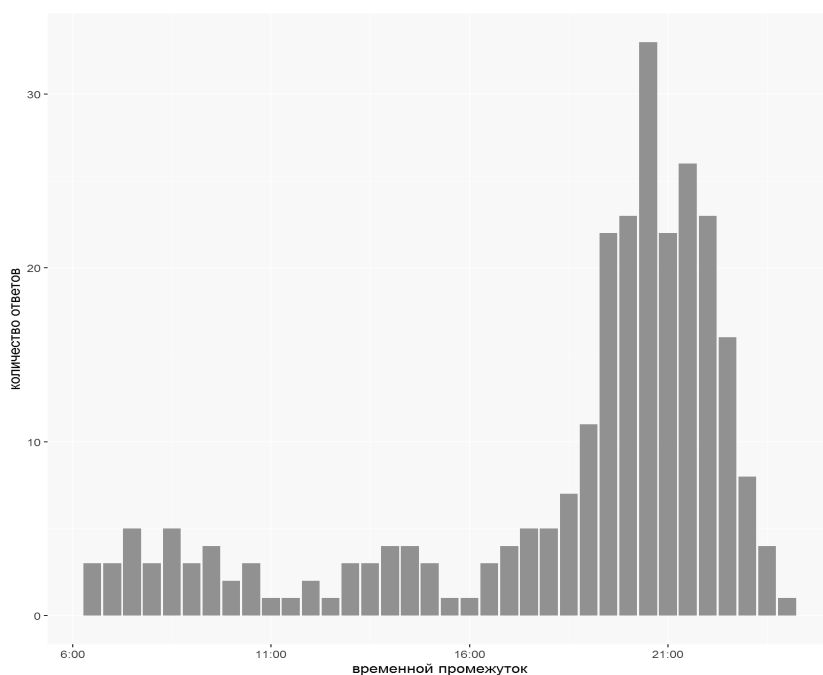


Рис. 8. Распределение времени на саморазвитие

Источник: авторская разработка.

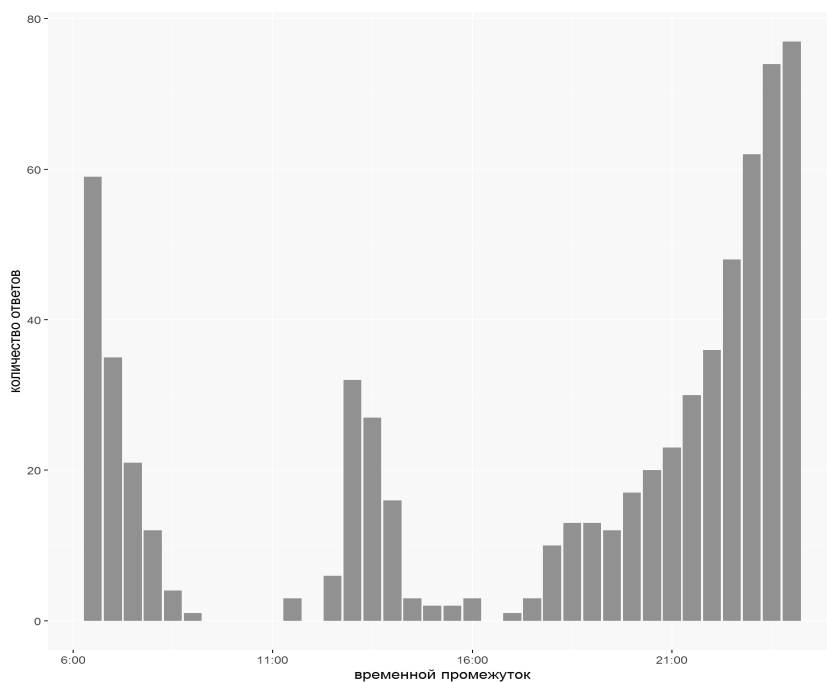


Рис. 9. Распределение времени на отдых

Источник: авторская разработка.

Таким образом, исследование рабочего времени менеджеров в рамках их управленческого потенциала выявило спектр организационно-административных барьеров: административный барьер в виде информационно-управленческого «шума» — «*в организации приоритет один — вся работа важна*». Имеет место административный дисбаланс: топ-менеджмент (администрация) организации не справляется с функцией расстановки приоритетов в выполнении задач менеджерами. Следует предположить, что у белорусских менеджеров в организациях существуют проблемы с делегированием полномочий. Зарегулированность сферы микроуровня с позиций уровня государственного регулирования экономики приводит к такому административному «цейтноту», который является административным барьером в развитии управленческой среды. Белорусские работодатели гибки в регламентации работы менеджеров в организации, на что указывает отсутствие жестких административных требований, регламентирующих время работы в организации.

Литература

1. Рачек С.В. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности / С.В. Рачек, А.В. Мирошник // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 6. С. 503.
2. Гершанок А.А. Основы организации труда: учебное пособие // Пермь: ПГНИУ. 2019. 227 с.

3. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке; пер. с англ. // М.: Издательский дом «Вильямс». 2004. 272 с.
4. *Егоришин А.П., Зайцев А.К.* Организация труда персонала: учебник // М.: ИНФРА-М. 2008. 320 с.
5. *Поторочин В.Д., Немцев В.Н.* Управление производством и производительность труда, современная теория и методика измерения: монография // Магнитогорск: МГТУ. 2003. 126 с.
6. *Аникин Б.А.* Логистика: тренинг и практикум: учебное пособие // Москва: Проспект. 2015. 156 с.

Nataliya Makovskaya (e-mail: maknata@mail.ru)

Grand Ph.D. in Economics, Professor

Chair of Economics and Management,

Mogilev State A. Kuleshov University (Mogilev, Belarus)

WORKING TIME OF BELORUSIAN MANAGERS: ANALYSIS AND ASSESSMENT

The article presents an analysis of the working time of Belarusian managers, taking into account their managerial potential. The features and barriers of the management environment in terms of rational use of working time and managerial labor are revealed. For this, econometric tools and methods of sociological analysis are used.

Keywords: manager, working hours, labor productivity, professional competence.

DOI: 10.31857/S020736760017260-5