

Распределение рабочего времени руководителей российских промышленных предприятий*

Гурков И.Б.

Государственный университет – Высшая школа экономики

Введение

Существуют многочисленные работы, посвященные особенностям и закономерностям поведения руководителей российских предприятий. Тем не менее, эмпирические обследования бюджетов времени российских менеджеров крайне немногочисленны¹. В зарубежной литературе также имеется весьма ограниченное число эмпирических исследований по данной проблематике².

Вместе с тем, знание об особенностях распределения времени руководителей имеет серьезное теоретическое и практическое значение. Прежде всего, эффективность использования такого ограниченного ресурса, как рабочее время руководителя, имеет определенное влияние на общую эффективность его работы, и, как следствие, на эффективность деятельности возглавляемой им организации. Так, в недавней статье в «Гарвард Бизнес Ревью», озаглавленной «Опасайтесь загруженных менеджеров», Х. Браш и С. Гошал ставят вопрос: «Насколько действительно эффективны заваленные работой менеджеры?»³ Кроме того, структура распределения времени руководителя является

-
- Данная работа предпринята при поддержке Московского общественного научного фонда

¹ Одно из наиболее методологически выверенных исследований было сделано Е.Б.Моргуновым. См. Е.Б.Моргунов. Лидерство и управленческие умения. В кн. *Модели и методы управления персоналом*. Под ред. Е.Б.Моргунова. М., Интел-Синтез, 2001. С. 137-144.

² Наиболее полный обзор эмпирических исследований 1960-х-начала 1990-х гг. по данной проблематике приведен в работе Oshagbeni, T. Management Development and Managers' Use of their Time, *Journal of Management Development*, 1995, Vol. 14 Issue 8/9, pp. 19-35.

³ Brash, H., Goshal, S. Beavare the Busy Manager. *Harvard Business Review*, February 2002, Vo. 80 Iss. 2, pp. 62-69.

важным индикатором содержания его деятельности. Затраты времени, соответственно, на работу с документами, проведение переговоров с представителями иных организаций, индивидуальную работу с сотрудниками, посещение рабочих мест и проведение совещаний характеризуют приверженность руководителя таким управленческим функциям как «аналитик», «представитель», «тренер», «контролер», «медиатор». Разумеется, абсолютно точно соотнести распределение функций и распределение рабочего времени невозможно, но для выявления предпочтительного стиля руководства данные о распределении времени можно считать вполне надежными.

В рамках проведенного в конце 2000-начале 2001 г. исследования мы провели опрос руководителей 530 предприятий. В дополнение к опросу были собраны данные текущей отчетности обследованных предприятий за 1999-2000 гг.⁴ В состав анкеты был включен ряд вопросов относительно общей продолжительности рабочей недели руководителя предприятия, а также распределения рабочей недели по отдельным видам работ⁵. Более 90% (467 менеджеров) согласились предоставить данные об общей продолжительности своей рабочей недели, и 421 директор предприятия предоставили данные о составе своей рабочей недели в разрезе отдельных работ.

Опрошенные нами руководители возглавляли предприятия всех основных отраслей промышленности России. Основная масса предприятий была средними и крупными производствами. Примерно 10% опрошенных руководителей было моложе 40 лет, 43% были в возрасте от 40 до 50 лет, 36% - в возрасте от 50 до 60 лет, 10% - старше 60 лет.

Относительно стажа в руководящей должности следует отметить, что лишь 12% опрошенных находились в своей нынешней должности не более одного года, и еще 20% - от года до трех лет. При этом 35% руководителей занимают свою должность более 10 лет.

⁴ Данное исследование было проведено в рамках научного проекта ГУ-ВШЭ «Нерыночный сектор в экономике России».

Продолжительность рабочей недели руководителя промышленного предприятия

Исходные данные об общей продолжительности рабочей недели генеральных директоров предприятий представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Распределение рабочей недели по общей продолжительности (часов)

Продолжительность рабочей недели	Процент руководителей
До 41 часа	17,1
41-50 часов	38,6
50,0-60 часов	30,7
60,1-72 часа	10,2
Больше 72 часа	3,3

Первое, что бросается в глаза при ознакомлении с приведенными данными, так это общая значительная нагрузка на первое лицо фирмы. Продолжительность рабочей недели в 41 час имеют лишь 17% опрошенных руководителей предприятий. Наибольшее количество ответов пришлось на 50 часов в неделю (24% опрошенных) и 60 часов в неделю (16% опрошенных). Кроме того, небольшая часть опрошенных имеют совершенно «запредельные» уровни рабочей загрузки - 70 и более часов в неделю. Надо отметить, что в продолжительности рабочей недели российские руководители вполне соответствуют своим западным коллегам, но ... 30-40 лет назад. Действительно, исследования, проведенные среды руководителей фирм в Голландии и в США с 1960-1970-е гг. зафиксировали среднюю продолжительность рабочей недели в 55 и даже в 60 часов⁶. В

⁵ Инструмент для данной части опроса был подготовлен Е.Б.Моргуновым.

⁶ Продолжительность рабочей недели в 55 часов была зафиксирована при обследовании 42 крупных американских фирм в начале 1970-х гг. (Cohen, M.D. and March, J.G., *Leadership and Ambiguity: The American College President*, McGraw-Hill, New York, NY, 1974), продолжительность рабочей недели в 60 часов была зафиксирована при обследовании руководителей 25 крупнейших

последующие годы подобные переработки постепенно стали считаться «дурным тоном». Аналогичные исследования, проводившиеся в 80-90-е гг., отмечали снижение общей продолжительности рабочей недели руководителей крупных предприятий до 40-45 часов⁷. Кроме того, в 1980-е гг. началась практика «домашней работы» руководителей предприятий, когда определенные виды работ, прежде всего, такие, как работа с документами, а иногда и проведение переговоров или работа с отдельными сотрудниками, совершались у руководителя дома. В 1990-е гг. подобная практика получила значительное развитие не столько в отношении доли времени, затрачиваемое на работу на дому (в большинстве случаев доля времени на работу на дому не превышает 10% от общей продолжительности рабочей недели руководителя фирмы), сколько в отношении доли руководителей, применяющих данный способ работы.

Продолжительность рабочей недели руководителя не очень сильно разнится по отраслям. В то же время имеется однозначная зависимость между продолжительностью рабочей недели и размером предприятия - чем крупнее предприятие (по численности занятых), тем больше времени приходится уделять руководителю (см. Таблицу 2).

голландских компаний в начале 1960-х гг. (Copenan, G., Luijk, H. and Hanika, F. De P., *How The Executive Spends His Time*, Business Publications, London, 1963).

⁷ Stewart, R., *Managers And Their Jobs: A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Time*, Macmillan, London, 1988.

Таблица 2. Средняя продолжительность рабочей недели руководителей предприятий разного размера

Размер предприятия (число занятых)	Продолжительность рабочей недели (часов)
До 10	45,0
11-100	51,8
101-300	52,4
301-1000	52,6
1001-3000	56,1
Свыше 3000	65,4

Особенно тяжело приходится руководителям крупнейших предприятий (с численностью работников свыше 3000 человек) - их средняя рабочая неделя составляет 65 часов, то есть даже при шестидневной рабочей неделе продолжительность рабочего дня составляет 11 часов! Интересно, что продолжительность рабочей недели руководителя совершенно не коррелирует с его возрастом. И молодые руководители, и лица пенсионного возраста подвергают себя одинаковым перегрузкам.

Что означают полученные данные? Колоссальная перегрузка руководителей крупных предприятий свидетельствует, не только и не сколько о важности вопросов, которые приходится решать руководителю (напротив, проблемы выживания небольшого предприятия встают зачастую не менее остро), а неумении, нежелании или невозможности делегировать свои полномочия. Всевозможные вопросы, которые должны были решаться «на местах», переносятся «наверх», к первому руководителю. Кроме того, особо значительное время тратится на переговоры с внешними организациями. Все больше и больше многочисленных инстанций требуют персонального присутствия на переговорах первого лица в организации.

Есть ли связь между продолжительностью рабочего времени первого лица фирмы и эффективностью работы фирмы в целом? Насколько правы зарубежные «гуру» в области менеджмента, предупреждающие - «Опасайтесь перегруженных менеджеров!» Опираясь как на субъективные оценки руководителями положения и перспектив развития их предприятий, так и на данные официальной отчетности этих предприятий, мы получили весьма любопытные результаты.

На субъективном уровне связь однозначна. Те менеджеры, которые оценили положение своего предприятия как «плохое», работают в среднем 49 часов в неделю; те руководители, которые оценили положение своего предприятия как «удовлетворительное», работают в среднем 53 часа в неделю. Наконец, те руководители, которые оценивают положение своего предприятия как «хорошее», работают почти 58 часов в неделю.

Кроме того, наблюдается значимая позитивная корреляция между продолжительностью рабочей недели руководителя и такими переменными, как «уровень загрузки мощностей» и «уровень обеспеченности заказами». Вместе с тем, надо помнить два обстоятельства. Во-первых, благодаря тому, что руководители особо крупных предприятий имеют большую продолжительность рабочей недели, эффект более устойчивого положения крупных предприятий может проявляться в указанных корреляционных зависимостях. Во-вторых, мы имеем дело с субъективными оценками руководителей. Именно постоянное присутствие руководителя на работе, его большая вовлеченность в текущие управленческие процессы и может создавать ощущение того, что «все вертится», «все идет как надо» и т.д.

Если же рассмотреть объективные экономические показатели предприятий, прежде всего такие, как

- «доля бартерных сделок в общем объеме реализации продукции»,

- уровень просроченной дебиторской и кредиторской задолженности по отношению к общему объему реализации продукции,
- уровень инвестиций в основной капитал по отношению к общей сумме активов предприятия,

мы не увидим никаких различий между предприятиями, возглавляемыми руководителями, работающими менее или более продолжительные часы. Даже такие показатели, как уровень оплаты труда и уровень задолженности по оплате труда, которые должны свидетельствовать, что «хорошее положение» предприятия отражается на его работниках, также не отличаются (см. Таблицу 3).

Таблица 3. Уровень корреляции между продолжительностью рабочей недели руководителя и отдельными параметрами экономической деятельности предприятия

Показатель	Коэффициент корреляции	Уровень значимости коэффициента корреляции
Средняя оплата труда (руб. в месяц)	0,0883	0,066
Загрузка производственных мощностей в 2000 г.	0,1712	0,000
Обеспеченность заказами в 2000 г.	0,2243	0,000
Процент оплаты продукции по бартеру в конце 2000 г.	-0,0327	0,662
Процент оплаты продукции взаимозачетами в конце 2000 г.	-0,1444	0,020
Просроченная кредиторская задолженность по отношению к сумме активов	0,1174	0,046
Просроченная дебиторская задолженность по отношению к сумме активов	0,1175	0,040
Уровень инвестиций в 2000 г. по отношению к общему объему активов	-0,0142	0,769
Уровень задолженности по заработной плате в 2000 г. по отношению к общей сумме затрат на оплату труда	-0,0116	0,905

Распределение рабочей недели руководителей

Для того, чтобы получить картину распределения рабочего времени руководителя по видам работ, мы нормализовали данные по расходам времени на каждый вид работы с учетом общей продолжительности рабочей недели каждого из опрошенных руководителей.

Средние данные о распределении рабочей недели по видам работ представлены в Таблице 4.

Таблица 4. Распределение рабочей недели по видам работ (доля в общей продолжительности рабочей недели)

Вид работы	Доля	Стандартное отклонение
Работа с документами	0,24	0,13
Совещания с сотрудниками	0,15	0,08
Переговоры	0,22	0,13
Посещение рабочих мест	0,18	0,11
Индивидуальная работа с сотрудниками	0,16	0,10
Иные виды работ	0,15	0,12

Мы видим, что при средней загрузке руководителя предприятий в 52 часа в неделю двумя видами работ, поглощающими более 40% суммарного времени, выступают «работа с документами» и «проведение переговоров». Совещания, вопреки распространенному мнению, оказываются наименее «поглощающим» типом времяпровождения руководителей предприятия - в среднем, лишь около 8 часов в неделю уходит на данный вид деятельности.

Таким образом, *две функции руководства оказываются основными в деятельности директоров российских промышленных предприятий - функции «аналитика» и «полномочного представителя».* В то же время, нельзя говорить о том, что руководители полностью пренебрегают иными функциями. Показательно и то, что «посещение рабочих мест», то есть «выезд в поле», самоличный контроль за состоянием дел на производстве и общение с работниками нижних уровней продолжает оставаться

крайне значимой функцией, занимающей 3-е место по объему выделяемого на нее времени руководителем предприятия.

Естественно было предположить, что на распределение рабочего времени руководителя влияют различные внешние и внутренние факторы - размер предприятия, экономическое положение предприятия. Данные предположения оправдались лишь отчасти. Относительно размера предприятия значимые различия проявились лишь в одном виде работ - посещения рабочих мест. Чем больше размер предприятия, тем меньше доля времени, уделяемого на посещение цехов и подразделений (хотя абсолютно затраты рабочего времени на данный вид деятельности растут). Для мелких предприятий (с численностью занятых до 100 человек) руководитель до 20% времени проводит в подразделениях, на крупных предприятиях - лишь 15%.

Наиболее любопытна связь между экономическим положением предприятия и распределением рабочего времени руководителя. Выяснилось, что максимальную долю времени на переговоры приходится тратить руководителям предприятий в наиболее сложном положении. Когда положение относительно благоприятное, внимание руководства обращается к внутренним проблемам.

Типы руководства, выделенные на основе распределения рабочей недели по видам работ

Хотя даже средние данные по использованию рабочего времени руководителями оказались весьма показательными, мы провели более углубленный анализ, пытаясь выявить особенности отдельных типов руководителя. Мы сформировали 7 групп руководителей в зависимости от их «излюбленного» (или вынужденного) преимущественного времяпровождения. В ту или иную группу относились руководители, которые тратили на

определенный вид работ, по меньшей мере, в 1,5 раза больше времени, чем в среднем. Таким образом было сформировано 6 групп «девиантных» руководителей. В 7-ую группу были отнесены те директора, у которых не наблюдалось значительных расхождений в структуре распределения времени от средних значений.

Лишь около четверти руководителей имеют относительно равномерное распределение своего рабочего времени, у всех прочих есть свой конек». Наиболее многочисленной группой (20%) оказались «тренеры», у которых львиную долю времени занимает индивидуальная работа с сотрудниками. Следующей по распространенности (16%) идет группа «переговорщиков». «Аналитики», тратящие значительное время на работу с документами, составляют лишь около 12% опрошенных руководителей, а доля любителей (или жертв) продолжительных совещаний - менее 7%. Особо следует описать 6-й кластер, объединяющий приверженцев «иных видов работ». К данным работам относятся, прежде всего, телефонные разговоры. Таких руководителей оказалось менее 6%.

Распределение рабочего времени руководителей различных выделенных групп представлено в Таблице 5.

Таблица 6. Распределение рабочей недели для выделенных типов руководителей (доля (процент) в общей продолжительности недели)

Группа	Вид работы					
	Работа с документами	Совещания с сотрудниками	Переговоры	Посещение рабочих мест сотрудников	Индивидуальная работа с сотрудниками	Иные виды работ
“Эксперты”	46,7	12,9	13,3	11,1	11,5	8,1
“Совещатели”	21,3	27,9	20,7	15,6	12,5	9,9
“Переговорщики”	19,2	13,8	42,2	14,0	11,1	7,0
“Контролеры”	18,9	12,2	18,4	36,6	12,5	7,1
“Тренеры”	22,9	13,8	18,2	19,4	31,4	11,3
“Иные”	16,8	14,9	15,5	15,8	14,6	32,9
“Средняки”	20,2	13,1	18,0	15,5	13,8	11,3

Первое, что следует подчеркнуть при рассмотрении выделенных групп руководителей, так это то, что существует теснейшая зависимость (с вероятностью 99,9%) между стажем руководителя в нынешней должности и типом руководства (см. Таблицу 7).

Таблица 7. Распределение типов лидерства по группам стажа работы

		Тип лидерства						
		1	2	3	4	5	6	7
Стаж работы в нынешней должности	До 1 года	13,2	17,0	15,1	13,2	17,0	5,7	18,9
	От 1 до 3 лет	15,7	13,3	9,6	12,0	26,5	4,8	18,1
	От 3 до 5 лет	13,6	6,8	20,5	4,5	31,8	0,0	22,7
	От 5 до 10 лет	5,9	1,2	27,1	11,8	16,5	5,9	31,8
	Свыше 10 лет	12,8	4,0	14,4	11,2	16,8	8,8	32,0

Это особенно важно подчеркнуть в связи с тем, *что не существует значимых различий между кластерами в среднем возрасте составляющих их руководителей.* Мы можем говорить об определенном цикле стилей руководителя. На первом этапе своей деятельности в качестве руководителя предприятия (до года) ему приходится заниматься «всем сразу», и отдельных предпочтений либо не возникает, либо руководитель пытается имитировать свой стиль на предыдущем месте работы. Однако объективно в первый год работы приходится увеличивать интенсивность и продолжительность совещаний. Именно это и приводит к непропорционально большой доле «Совещателей» в составе вновь назначенных руководителей (в два раза выше, чем общая доля данной группы в выборке).

На следующих этапах «вживания в роль» руководителю приходится значительное внимание уделять работе с отдельными сотрудниками. Это происходит достаточно длительное время - мы видим непропорционально высокую долю «тренеров» как в группе руководителей, занимающих нынешнюю должность от года до 3-х лет, так и особенно среди руководителей, занимающих должность от 3-х до 5 лет. На последующих

этапах работы управленческий стиль «выравнивается» - мы видим значительную пропорцию руководителей со «среднестатистическим» стилем руководства среди данных категорий.

Отметим, что в отличие от ситуации с общей продолжительностью рабочего времени, размер предприятия здесь не имеет особой роли. Отраслевые различия также не являются значимыми.

Можно ли говорить, что в нынешних российских условиях какой-либо тип распределения времени имеет особые преимущества? Ответ зависит прежде всего от того, какие изменения происходили на предприятиях, возглавляемых руководителями разным типом, и насколько эффективными оказываются данные изменения. При детальном сравнении средних⁸ мы смогли обнаружить лишь одно действительно значимое отличие - «переговорщики» отстают от всех прочих групп по интенсивности изменений в системах кадровой работы. Остальные процессы (освоение новых продуктов, изменение состава производственных мощностей, освоение новых технологий) идут практически одинаково на предприятиях, возглавляемых менеджерами разных типов. Интересно, что даже в таком вопросе, как «обретение новых партнеров», активные «переговорщики» не продемонстрировали реальных отличий в виде большего числа установленных связей с российскими и зарубежными партнерами.

Соответственно, мы не могли ожидать значительных различий в уровне результативности деятельности предприятий. Действительно, при оценке по объективным экономическим показателям (производительность труда, интенсивность инвестиций в основные средства по отношению к годовой амортизации, уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности и др.) мы не нашли значимых различий. Тем не менее, различия проявляются при субъективной оценке положения предприятий их

⁸ Мы применили ONEWAY ANOVA с использованием процедуры Дунетта Т3 для установления значимости отличий средних при предположении о неравных размерах вариации в группах.

руководителями. «Переговорщики», больше времени проводящие вне предприятия и имеющие большие возможности для сравнения, в максимальной степени не удовлетворены положением дел.

Заключение

Размах проведенного обследования, а также возможность привлечения, помимо социологических данных, данных текущей экономической отчетности предприятия, позволили сделать ряд выводов, имеющих не только теоретическое, но и прикладное значение.

Прежде всего, представляется, что чрезмерная загрузка руководителей, особенно руководителей крупных предприятий, не является необходимым условием устойчивой работы. Скорее наоборот, чрезмерная продолжительность рабочей недели, огромные массивы времени, уходящие на «текучку», зачастую не позволяют объективно оценить возникающие проблемы. Именно поэтому у наиболее перегруженных работой руководителей возникает серьезный дисбаланс между субъективной оценкой работы предприятия и реальной ситуацией.

Следующий вывод можно сделать по результатам сравнения эффективности различных стилей руководства. Можно с достаточно высокой долей уверенности утверждать, что в современных российских условиях индивидуальные особенности и предпочтения руководителя относительно видов работ не имеют ключевого значения для общей эффективности и результативности деятельности предприятия. Это означает, что, пока структура их рабочей недели достаточно комфортна для них самих, создает уверенность в охвате всех необходимых вопросов, и пока поддерживается необходимый «рабочий тонус», руководителям предприятий не стоит слишком беспокоиться, если их предпочтения по использованию времени значительно отличаются от стандартов, принятых в отрасли или в сфере бизнеса.

Однако, руководителям следует считаться с тем, что первые годы на новом месте им придется «наступать на горло собственной песне» и уделять особо много времени тем видами работ, которые могут быть не слишком предпочтительными. Вряд ли удастся избежать на первом году работы в новой руководящей должности интенсивных и частых совещаний, а в последующие несколько лет – «плотной» индивидуальной работы с непосредственными подчиненными. Даже если управленческая команда приводится вновь назначенным руководителем с собой «со стороны», все равно процесс «притирки» на новом месте и общей настройки управленческих функций займет не один год. И в это время надо быть готовым и к рабочим перегрузкам, и к гибкому изменению своего управленческого стиля, и к компромиссам относительно структуры своего рабочего времени.