**Распределение рабочего времени руководителей российских промышленных предприятий**

И. Б. Гурков, доктор экономических наук, Государственный университет — Высшая школа экономики, Зеленоград

Об особенностях и закономерностях поведения руководителей российских предприятий написано много. Однако эмпирические обследования бюджетов времени российских менеджеров крайне немногочисленны. Весьма ограниченное число эмпирических вопросов использования времени руководителя описано в зарубежной литературе.

Опрошенные нами руководители возглавляли предприятия всех основных отраслей промышленности России, в основном средние и крупные. По возрасту 11% опрошенных руководителей моложе 40 лет, 43% - от 40 до 50 лет, 36% - от 50 до 60, 10% -старше 60 лет.

В своей нынешней должности 12% опрошенных находились не более одного года, 20% - от года до трех лет, 35% руководителей занимали свою должность более 10 лет.

В дополнение к опросу были собраны данные текущей отчетности обследованных предприятий за 1999-2000 гг.1 В состав анкеты был включен ряд вопросов относительно общей продолжительности рабочей недели руководителя предприятия, а также распределения отдельных видов работ внутри рабочей недели2.

Продолжительность рабочей недели руководителя

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

Таблица 1 Продолжительность рабочей недели руководителей

|  |  |
| --- | --- |
| Продолжительность | Доля |
| рабочей недели, час | руководителей, % |
| До 41 | 17,1 |
| 41-50 | 38,6 |
| 50-60 | 30,7 |
| 60-72 | 10,2 |
| Больше 72 | 3,3 |

Первое, что бросается в глаза при ознакомлении с приведенными данными, это общая значительная нагрузка на первое лицо фирмы: 24% респондентов работают 50 часов в неделю, 16% - 60 часов. Небольшая часть опрошенных имеют совершенно «запредельные» уровни рабочей загрузки - 70 и более часов в неделю. Надо отметить, что западные руководители работали так же много... 30-40 лет назад: исследования, проведенные в 1960-1970-е годы среди руководителей фирм в Голландии и в США, зафиксировали среднюю продолжительность рабочей недели в 55 и даже в 60 часов3. В последующие годы подобные переработки постепенно стали считаться «дурным тоном». Аналогичные исследования, выполненные в 80-90-е годы, отмечали снижение общей продолжительности рабочей недели руководителей крупных предприятий до 40-45 часов4. Кроме того, в 1980-е годы началась практика «домашней работы» руководителей предприятий, когда определенные виды деятельности, прежде всего такие, как работа с документами, а иногда и проведение переговоров или работа с отдельными сотрудниками, совершались у руководителя дома. В 1990-е годы подобная практика получила значительное развитие: хотя доля времени, затрачиваемого на работу на дому, осталась прежней (в большинстве случаев на нее приходится не более 10% от общей продолжительности рабочей недели руководителя фирмы), но доля руководителей, применяющих данный способ работы, выросла.

Продолжительность рабочей недели руководителя не очень сильно различается по отраслям, но четко детерминируется размером предприятия - чем оно крупнее (по численности занятых), тем больше времени приходится затрачивать руководителю (табл. 2).

Особенно тяжко приходится руководителям крупнейших предприятий (с численностью работников свыше 3000 чел.) -их средняя рабочая неделя составляет 65 часов, то есть даже при шестидневной рабочей неделе продолжительность рабочего дня равна 11 часам! Интересно, что продолжительность рабочей недели руководителя совершенно не зависит от возраста: и молодые руководители, и лица пенсионного возраста подвергают себя одинаковым перегрузкам.

Таблица 2

Средняя продолжительность рабочей недели руководителей предприятий разного размера

|  |  |
| --- | --- |
| Число занятых | Продолжительность |
| на предприятии, чел. | рабочей недели, час. |
| До 10 | 45,0 |
| 11-100 | 51,8 |
| 101-300 | 52,4 |
| 301-1000 | 52,6 |
| 1001-3000 | 56,1 |
| Свыше 3000 | 65,4 |

Что означают полученные данные? Колоссальная перегрузка руководителей крупных предприятий свидетельствует не только и не столько о важности вопросов, которые приходится решать руководителю (напротив, проблемы выживания небольшого предприятия встают зачастую не менее остро), сколько о неумении, нежелании или невозможности делегировать свои полномочия. Всевозможные вопросы, которые должны 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 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. Менеджеры, которые оценили положение своего предприятия как плохое, работают в среднем 49 часов в неделю; руководители, считающие состояние предприятия удовлетворительным, трудятся в среднем 53 часа в неделю. Наконец, те руководители, которые оценивают положение своего предприятия как хорошее, работают почти 58 часов в неделю.

Напомним, что мы имеем дело с субъективными оценками руководителей. Поэтому 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.

Наблюдается также значимая позитивная связь между продолжительностью рабочей недели руководителя и такими показателями, как «уровень загрузки мощностей» и «уровень обеспеченности заказами».

Если же рассмотреть объективные экономические показатели предприятий, прежде всего такие, как доля бартерных сделок в общем объеме реализации продукции, соотношение объемов просроченной дебиторской и кредиторской задолженности, с одной стороны, и реализация продукции - с другой, отношение размера инвестиций в основной капитал к общей сумме активов предприятия, мы не увидим никаких различий между предприятиями, возглавляемыми руководителями, практикующими разную продолжительность рабочей недели. Нет различий даже по таким показателям, как уровень оплаты труда и уровень задолженности по оплате труда, которые должны свидетельствовать о том, что «хорошее положение» предприятия отражается на его работниках (табл. 3).

**Распределение недельного рабочего времени руководителей по видам работы**

Для построения картины распределения рабочего времени руководителя по видам работ мы нормировали данные по расходам времени на каждый вид работы по величине продолжительности рабочей недели каждого из опрошенных руководителей (табл. 4).

При средней загрузке руководителя предприятий в 52 часа в неделю более 40% суммарного времени поглощают два вида деятельности: «работа с документами» и «проведение переговоров». Совещания, вопреки распространенному мнению, отнимают меньше всего времени - в среднем лишь около 8 часов в неделю.

Таблица 3

Корреляционная связь продолжительности рабочей недели руководителя с отдельными параметрами экономической деятельности предприятия в 2000 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Коэффициент корреляции | Уровень значимости коэффициента корреляции |
| Средняя месячная оплата труда | 0,0883 | 0,066 |
| Загрузка производственных |  |  |
| мощностей | 0,1712 | 0,000 |
| Обеспеченность заказами | 0,2243 | 0,000 |
| Процент оплаты продукции |  | 0,662 |
| по бартеру в конце года | -0,0327 |  |
| Процент оплаты продукции |  |  |
| взаимозачетами в конце года | -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 по отношению |  | 0,769 |
| к общему объему активов | -0,0142 |  |
| Уровень задолженности по заработ- |  |  |
| ной плате в по отношению к общей |  |  |
| сумме затрат на оплату труда | -0,0116 | 0,905 |

Таблица 4

Доля отдельных видов работ 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 |

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 личный 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

Естественно было предположить, что на распределение рабочего времени руководителя влияют различные внешние и внутренние факторы - размер предприятия, его экономическое положение. Данное предположение оправдалось лишь отчасти. Относительно размера предприятия значимые различия проявились лишь в одном виде работ - посещении рабочих мест. Чем больше размер предприятия, тем меньше доля времени, уделяемого посещению цехов и подразделений (хотя абсолютно затраты рабочего времени на данный вид деятельности растут). На мелких предприятиях (с численностью занятых до 100 человек) руководитель до 20% времени проводит в подразделениях, на крупных -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, находящихся в наиболее сложном положении. При относительно благоприятном положении фирмы внимание ее руководства обращено на внутренние проблемы.

**Типы руководителей, выделенные на основе времени, уделяемого разным видам работ**

Мы разделили руководителей на группы в зависимости от того, на какие виды работ у них уходит больше времени. Руководителей относили к некоторой группе, если они тратили на определенный вид работ, по меньшей мере, в 1,5 раза больше времени, чем в среднем на любую другую работу. Таким образом было сформировано шесть групп «де-виантных» руководителей. В седьмую группу были отнесены те директора, у которых в структуре распределения времени не наблюдалось значительных отклонений от средних значений.

Лишь около четверти руководителей относительно равномерно распределяют свое рабочее время, 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» (табл. 5). «Аналитики», тратящие значительное время на работу с документами, составляют лишь около 12% респондентов, а доля любителей (или жертв) продолжительных совещаний - менее 7%. Особо следует описать шестую группу, объединяющую приверженцев «иных видов работ», прежде всего, телефонных разговоров. Таких руководителей оказалось менее 6%.

Таблица 5

Структура затрат рабочего времени руководителей, отнесенных к разным группам, %

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа |  |  | Вид | работ |  |  |
| работа  с доку-  ментами | сове-  щания  с сотруд-  никами | пере-  гово-  ры | посеще-  ние  рабочих  мест  сотруд-  ников | индиви-  дуальная  работа  с сотруд-  никами | другие  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 |
| «Середняки» | 20,2 | 13,1 | 18,0 | 15,5 | 13,8 | 11,3 |

Следует подчеркнуть теснейшую зависимость (с вероятностью 99,9%) между стажем в нынешней должности и типом руководителя (табл. 6).

Таблица 6 Стаж работы в занимаемой должности и тип руководителя

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы в нынешней должности | Тип руководителя | | | | | | |
| «эксперт» | «сове-ща-тель» | «переговорщик» | «контролер» | «тренер» | иной тип | «середняк» |
| До 1 года От 1 до 3 лет От 3 до 5 лет От 5 до 10 лет Свыше 10 лет | 13,2 15,7 13,6 5,9 12,8 | 17,0 13,3 6,8 1,2 4,0 | 15,1 9,6 20,5 27,1 14,4 | 13,2 12,0 4,5 11,8 11,2 | 17,0 26,5 31,8 16,5 16,8 | 5,7 4,8 0,0 5,9 8,8 | 18,9 18,1 22,7 31,8 32,0 |

Это особенно важно подчеркнуть в связи с тем, что не существует значимых различий между группами по среднему возрасту руководителей, которые в них входят. 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 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.

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 трех лет, так и особенно среди руководителей, занимающих должность от трех до пяти лет. На последующих этапах работы управленческий стиль «выравнивается» - при стаже свыше пяти лет преобладает доля руководителей-«середняков».

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

**Результативность работы руководителей разных типов**

Можно ли говорить, что в нынешних российских условиях руководитель, предпочитающий какой-либо тип распределения времени, имеет особые преимущества? Ответ зависит прежде всего от того, какие изменения происходили на предприятиях, возглавляемых руководителями разных типов, и насколько эффективными оказываются данные изменения. При детальном сравнении средних5 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 объему 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 руководителями. «Переговорщики», много времени проводящие вне предприятия и имеющие возможность сравнивать, в максимальной степени не удовлетворены положением дел.

Подведя итоги, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, представляется, что чрезмерная загрузка руководителей, особенно крупных предприятий, не является необходимым условием устойчивой работы. Скорее наоборот, чрезмерная продолжительность рабочей недели, огромные затраты времени 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.

Во-вторых, 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 рабочей недели достаточно комфортна для самих руководителей, не стоит слишком беспокоиться, если их предпочтения по использованию времени значительно отличаются от стандартов, принятых в отрасли или в сфере их бизнеса.

В-третьих, руководителям следует считаться с тем, что первые годы работы на новом месте им придется «наступать на горло собственной песне» и уделять особенно много времени тем видам 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 руководитель приводит с собой управленческую команду, 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.

**Список литературы**

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

2 Инструмент для данной части опроса был подготовлен Е. Б. Моргуновым. Отмечу, что им же было проведено одно из наиболее методологически строгих эмпирических исследований бюджетов времени российских руководителей (См.: Моргунов Е. Б. Лидерство и управленческие умения/ Модели и методы управления персоналом. Подред. Е. Б. Моргунова. М.: Интел-Синтез, 2001. С. 137-144).

3 Продолжительность рабочей недели в 55 часов была зафиксирована при обследовании 42 крупных американских фирм в начале 1970-х годов (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 голландских компаний в начале 1960-х (Copeman, G., Luijk, H. and Hanika, F. De P., How The Executive Spends His Time, Business Publications, London, 1963).

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

5 Мы применили ONEWAY ANOWA с использованием процедуры Дунетта ТЗ для установления значимости отличий средних при предположении о неравных размерах вариации в группах.