

**Н. В. Маковская**

*Могилёвский государственный университет имени А. А. Кулешова,  
Могилёв, Беларусь, maknata@mail.ru*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ МЕНЕДЖЕРОВ**

*Представлены авторские подходы к анализу и оценке использования рабочего времени менеджеров в условиях национальной экономики. Разработан инструментарий оценки эффективности рабочего времени менеджеров. Обоснован перечень факторов, влияющих на использование рабочего времени данной категории работников. Сформулированы административные барьеры, имеющие место в национальной экономике, и влияющие на эффективность труда менеджеров и их рабочее время.*

**Ключевые слова:** менеджер, рабочее время, производительность труда, эффективность, административные барьеры

**N. Makovskaya**

*Mogilev State University named after A. Kuleshov,  
Mogilev, Belarus, maknata@mail.ru*

## **USE OF WORKING TIME OF MANAGERS**

*The author's approaches to the analysis and evaluation of the use of working time of managers in the conditions of the national economy are presented. A toolkit for evaluating the efficiency of managers' working time has been developed. The list of factors influencing the use of working time of this category of workers is substantiated. The administrative barriers that take place in the national economy and affect the efficiency of managers' work and their working hours are formulated.*

**Keywords:** manager, working hours, labor productivity, efficiency, administrative barriers

Регулирование рабочего времени менеджеров с институционально-правовых позиций направлено на достижение таких целей, как: производительное использование труда менеджеров через рациональное использование их рабочего времени; повышение уровня профессиональных компетенций менеджеров через эффективное использование время труда, отдыха и время для саморазвития.

В качестве общего нормативно-правового критерия для исчисления рабочего времени менеджеров целесообразно выделять: среднее количество отработанных человеко-часов исчисляется делением общего количества отработанных менеджерами человеко-часов в отчетном периоде на среднюю численность соответствующей категории работников за тот же период.

Основными задачами, которые решаются с помощью институтов и нормативно-правовых актов, регулирующих рабочее время менеджеров, являются: планирование и трудоемкость менеджерального труда, производительность труда менеджеров, создание институциональных условий для роста производительности их труда, численный состав корпуса менеджеров, эффективность использования их фонда времени, регулирование текучести кадров менеджеров, формирование их заработной платы и т. д.

На характеристику рабочего времени как платформы роста производительности труда влияет ряд факторов. Экстенсивные факторы: увеличение количества рабочего времени. Интенсивные факторы: внедрение инноваций, сокращающих затраты рабочего времени. Интенсивные факторы снижают трудоемкость продукции и способствуют росту производительности труда.

На неэффективное использование рабочего времени, влекущее снижение производительности труда влияют: среднее количество дней, отработанных одним рабочим за год, целодневные простои, неявки на работу с разрешения администрации, по болезни, прогулы. На среднюю продолжительность рабочего дня оказывают влияние внутрисменные простои. Решение задачи неэффективного использования рабочего времени лежит в плоскости выявления причины любых неоправданных потерь рабочего времени и поиска путей устранения этих причин.

Качественный фактор определяет эффективность использования рабочего времени, которая является резервом роста производительности труда. Элементы фонда рабочего времени, которые классифицируются, как потери также целесообразно рассматривать как резерв увеличения реального фонда рабочего времени, и, следовательно, роста производительности труда. Взаимосвязь между уровнем производительности труда и потерями рабочего времени выражается на предприятиях в следующих зависимостях:

- 1) сокращение и ликвидация потерь рабочего времени позволяют более эффективно его использовать и, тем самым, увеличить выпуск продукции в единицу времени;
- 2) устранение потерь рабочего времени обеспечивает ритмичную работу в течение всего рабочего дня, что также способствует росту производительности труда;
- 3) снижение потерь рабочего времени позволяет достигнуть оптимального уровня интенсивности труда, что обеспечивает более производительную деятельность.

Таким образом, резервы роста производительности труда можно объединить в две группы: а) связанные со снижением трудоемкости; б) обусловленные повышением эффективности использования фонда рабочего времени. Такая классификация групп позволяет резервы роста производительности труда рассматриваются как резервы рабочего времени, а экономия рабочего времени – основной «движок» роста производительности труда.

В качестве методической основы для анализа и оценки использования рабочего времени менеджеров может стать платформа эффективности реализации рабочего времени. Цель такой платформы – определение барьеров в росте производительности труда через рабочее время. Задачи такой оценки состоят в следующем:

- в оценке экстенсивности, интенсивности и эффективности использования ресурса времени;
- выявлении резервов более полного и эффективного использования фонда рабочего времени в организациях и в национальной экономике в целом;
- общей оценке полноты использования рабочего времени;
- определении основных факторов и размера влияния каждого из них на использование рабочего времени;
- выявлении причин потерь рабочего времени;
- разработке методик расчет влияния рабочего времени на рост производительности труда.

Неэффективная организация выполнения работ и должностных обязанностей связана с не рациональным распределением рабочего времени менеджеров. Вследствие этого дел накапливается все больше, сотрудники не следят за рабочим временем, и не успевают выполнить задания.

На эффективность использования рабочего времени менеджеров (согласно белорусским оценкам) [1; 2] влияют такие факторы, как: режим работы (количество часов, перерывов); организация рабочей атмосферы; желание сотрудников работать; планирование дел и рабочего времени. Препятствуют такой эффективности: стрессовые ситуации; физиологическая усталость; общение с коллегами и соцсети.

К числу инструментов, минимизирующих такие барьеры, можно отнести:

- методики тайм-менеджмента и специальные программы, устанавливающиеся в офисе и на персональных компьютерах;
- планы использования рабочего времени;

– создание приоритетов в «выстраивании» рабочего времени. Все дела можно условно разбить на подгруппы: срочные и несрочные, важные и неважные.

Алгоритм анализа использования рабочего времени менеджера может содержать следующие параметры: а) классификация работ, выполняемых менеджерами. Такая классификация предполагает: ранжирование работ по содержанию (комплексные, экономические, технические, аналитические, обобщающие и т. п.), по причинам реализации (по собственной инициативе, по инициативе руководителя), по времени выполнения (краткосрочные, долгосрочные и т. п.); б) анализ затрат рабочего времени менеджера; в) мониторинг организации учета рабочего времени менеджера. Направления мониторинга: организация учета расходования рабочего времени, учета времени не занятости (простоев) менеджеров, организация планирования времени менеджеров в организации; г) выявление видов деятельности, на которые время используется не эффективно; д) диагностика причин потерь рабочего времени менеджерами (например, нечеткое определение целей и приоритетов, неудовлетворительная организация планирования, отсутствие необходимой информации для принятия решений, и т. п.)

Таким образом, результатом такого анализа станет сопоставимость расходов времени менеджеров с расходами времени на запланированные дела и бюджетом времени. Последующая корректировка системы планирования и организации работы менеджеров.

Информация об использовании и распределении рабочего времени белорусских менеджеров была собрана с помощью специфического инструмента, представленного в форме интервального распределения времени суток работника и его наполнением. Наблюдение использования времени менеджера находилось в интервале от 6.00 до 00.00 ч. Интервальные промежутки наблюдений составили 30 мин. В эти интервалы менеджер-респондент наполнял определенными действиями: отдых; домашние обязанности; саморазвития; дорога на работу (с работы); работа на организацию.

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

– распределение времени менеджеров в рамках рабочего времени и суток показала, что практически половину всего времени (44,7 %) они отдают работе в организации;

– 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 респондентов характера выполняемых работ, особенно во 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 %);

– значительное время белорусские менеджеры тратят на аналитику показателей работы подразделения, подготовка отчетов, заполнение документов (19,7 %). Констатация такого факта, в работе менеджеров указывает на то, что далеко не все процессы документооборота и информатизации имеют место в белорусских организациях. 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, организация и контроль выполнения работы (12,6 %). Данные менеджеральные функции в современных условиях цифровизации могут быть оформлены и организованы с помощью информационных технологий. Это внутрифирменные инвестиции в организацию менеджерального труда. Еще одним информационно-административным барьером следует считать, факт того, что белорусские менеджеры более 55 % своей работы видят как работа срочная и важная.

Если дополнительно к этому интерпретировать перегруженность белорусских менеджеров работой важной, но несрочной (37,7%), то складывается ситуация, которая характеризует постоянный управленческий «цейтнот» по причине того, что вся работа (92,8%) чрезвычайно важная. На фоне полученных оценок важности работы целесообразно сделать следующие выводы:

- виден административный барьер в виде информационно-управленческого «шума» – «в организации приоритет один – вся работа важна». На лицо административный дисбаланс;
- топ-менеджмент (администрация) организации не справляется с функцией расстановки приоритетов в выполнении задач менеджерам;
- следует предположить, что существуют проблемы в делегировании полномочий у белорусских менеджеров и организаций;
- как правило, зарегулированность сферы микроуровня с позиций уровня государственного регулирования экономики, приводит к такому административному «цейтноту», который является административным барьером в развитии управленческой среды.

#### **Список использованных источников**

1. *Маковская, Н. В.* Рабочее время белорусских менеджеров: анализ и оценка / Н. В. Маковская // Общество и экономика. – № 10. – 2021. – С. 80–92.

2. *Маковская, Н. В.* Потенциал развития компетенций менеджеров в белорусской экономике / Н. В. Маковская // Белорус. экон. журн. – 2021. – № 4. – С. 41–54.