

САМЫЙ ДРАГОЦЕННЫЙ РЕСУРС ФИРМЫ

Гурков И.Б.

Фирмы отличаются по размерам продаж, численности и уровню квалификации персонала, новизне технологий и объему доступных финансовых ресурсов. Но в отношении одного ресурса все фирмы полностью совпадают. Речь идет о рабочем времени первого руководителя. Двадцать четыре часа в сутки, 168 часов в неделю – вот те абсолютные пределы, внутри которого руководитель предприятия использует свою энергию, знания, опыт и связи для поддержания в балансе отдельных «блоков» организации.

Мы задались целью выяснить, сколько в действительности тратят времени руководители российских фирм и на какие виды работ уходит данное время. Кроме того, в нашем исследовании был и иной, затаенный смысл. Время, затраченное руководителем на различные виды работ, является достаточно приблизительным, но важным индикатором содержания его деятельности. Функции руководителя как «аналитика», «представителя», «тренера», «контролера» или «медиатора» означают в реальной жизни затраты времени, соответственно, на работу с документами, проведение переговоров с представителями иных организаций, индивидуальную работу с сотрудниками, посещение рабочих мест и проведение совещаний. Соответственно, мы задались вопросом – может быть, в современных российских какой-либо стиль руководства имеет свои преимущества, проявляющиеся в иной конфигурации инновационной деятельности и, в конечном счете, в лучших результатах деятельности фирмы.

В рамках проведенного в конце 2000-начале 2001 г. исследования мы провели опрос руководителей 530 промышленных предприятий по широкому кругу вопросов, посвященных как состоянию и перспективам развития их предприятий, так и особенностям распределения их рабочей недели. Помимо

опроса были собраны данные текущей отчетности обследованных предприятий за 1999-2000 гг.¹

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.

Уже при ответе на первый вопрос: «Какова общая продолжительность Вашей рабочей недели?» – мы увидели весьма характерное распределение (см. **Рис. 1**). Лишь одна шестая опрошенных руководителей уделяет работе 40 часов в неделю. Больше трети руководителей работает в среднем от 40 до 50 часов в неделю, а еще для 40 процентов руководителей продолжительность рабочей недели превышает 50 часов. В отдельных случаях (а этих случаев в нашем опросе было несколько десятков!) продолжительность рабочей недели руководителя фирмы превышает 60 и даже 70 часов!



Рис.1

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

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 длиннее рабочая неделя первого руководителя (см. **Рис. 2**). 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 почти 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.

Продолжительность рабочей недели руководителя в зависимости от размера предприятия

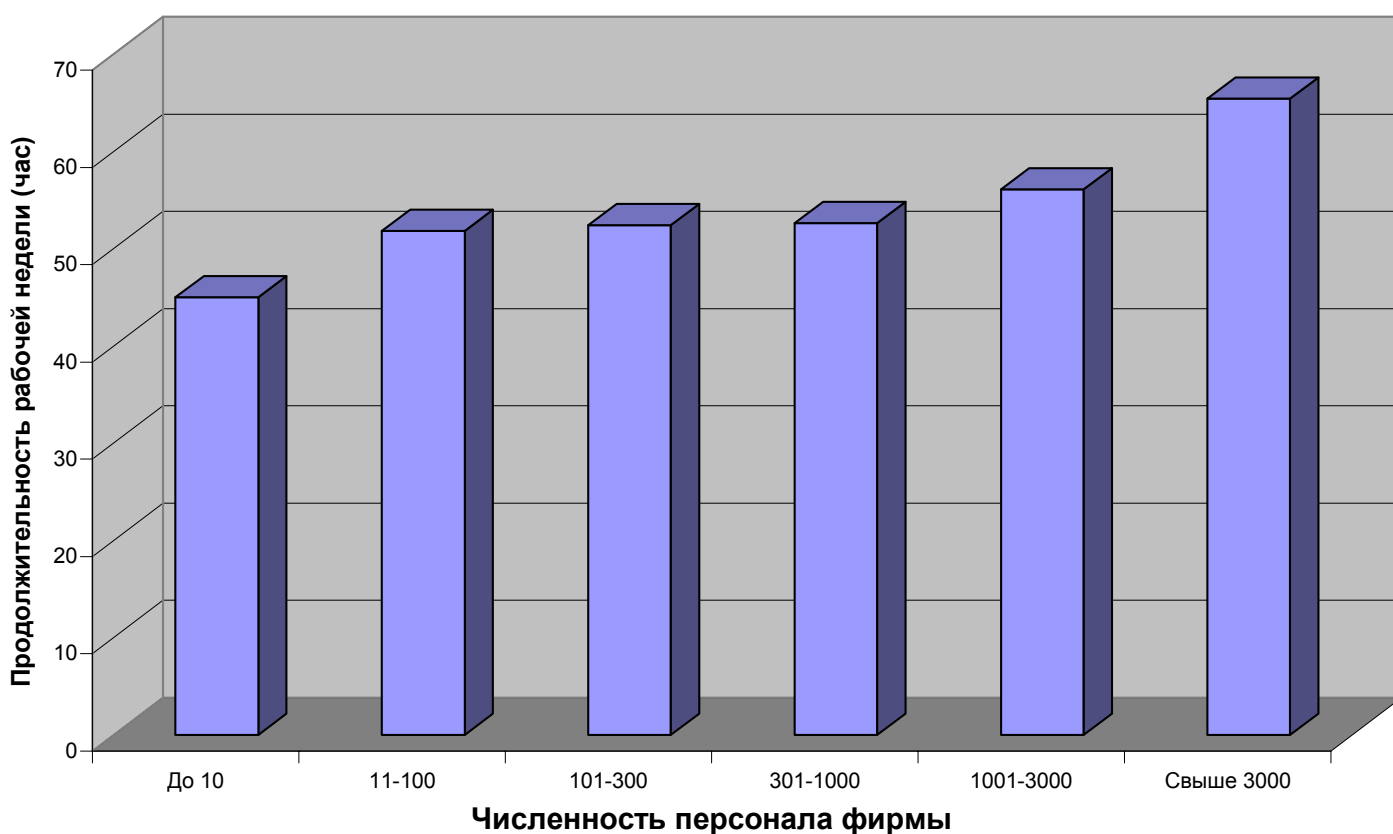


Рис.2

Что означают полученные данные? Колоссальная перегрузка руководителей крупных предприятий свидетельствует, скорее всего, не просто о важности решаемых вопросов (напротив, проблемы выживания небольшого предприятия встают зачастую не менее остро), а неумении, нежелании или невозможности делегировать 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.

Существует ли связь между продолжительностью рабочего времени первого лица предприятия и эффективностью работы? Насколько правы зарубежные специалисты 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 связь 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 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», уровень просроченной дебиторской и кредиторской задолженности, 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.

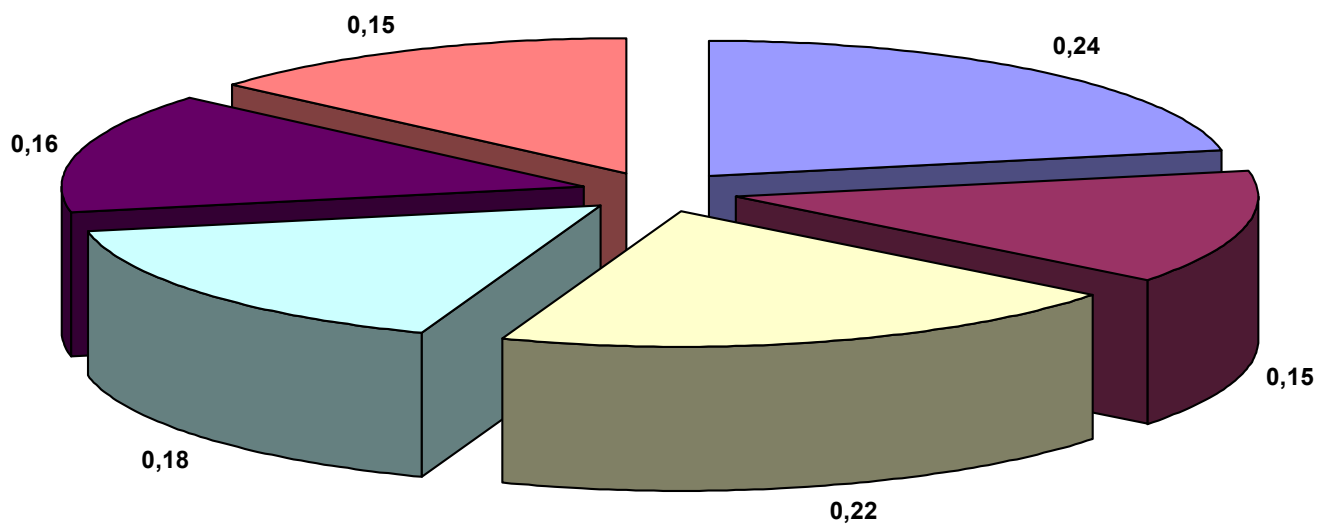
Таким образом, мы убедились, что высокая продолжительность рабочей недели руководителя еще не является залогом подлинного экономического успеха фирмы. Может быть, на успех больше влияют особенности распределения рабочего времени руководителя? Мы попытались проверить и это предположение.

Мы предложили руководителям предприятий указать примерное количество часов, затрачиваемых ими в течении недели на такие виды работ как:

- Работа с документами,
- Проведение совещаний с сотрудниками
- Проведение переговоров с представителями иных организаций
- Посещение рабочих мест
- Индивидуальная работа с сотрудниками.

Затем мы сравнили эти цифры с общей продолжительностью рабочей недели каждого из опрошенных, и получили средние данные о долях тех или иных видов работ в общем комплексе деятельности руководителя (см. **Рис. 3**).

Распределение рабочей недели руководителей предприятий по видам работ
(доля в общей продолжительности рабочей недели)



■ Работа с документами

■ Совещания с сотрудниками

■ Переговоры

■ Посещение рабочих мест

■ Индивидуальная работа с сотрудниками

■ Иные виды работ

Рис.3

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 в общем объеме рабочего времени руководителя предприятия.

Естественно было предположить, что на распределение рабочего времени руководителя влияют различные внешние и внутренние факторы - размер предприятия, экономическое положение предприятия.

Наши предположения оправдались 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 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 с внешними организациями приходится тратить руководителям предприятий в наиболее сложном

положении. Когда положение относительно благоприятное, внимание руководства обращается к внутренним проблемам.

Хотя даже средние данные по использованию рабочего времени руководителей оказались весьма показательными, мы провели углубленный анализ, пытаясь выявить особенности отдельных типов руководителя. Мы выделили семь групп руководителей в зависимости от их «излюбленного» (или вынужденного) преимущественного времяпровождения (см. **Рис. 4**). В одну из 6 групп были отнесены те менеджеры, у которых доля определенного вида работ в полтора раза выше, чем в среднем по выборке. В 7-ю группу вошли те директора предприятий директора, у которых не наблюдалось значительных расхождений в структуре распределения времени от средних значений. Подобных руководителей оказалось около четверти. Среди остальных групп наиболее многочисленной была группа «тренеров», то есть тех менеджеров, которые особо много времени уделяют индивидуальной работе с сотрудниками. Таких руководителей набралось более 20%. Иная многочисленная (16%) группа руководителей была окрещена как «переговорщики». Представители данной группы особо большую долю своего времени проводят на переговорах с внешними организациями. «Аналитики», поглощенные работой с документами (Группа 1) составляют лишь около 12% опрошенных руководителей, а доля любителей (или жертв) продолжительных совещаний - менее 7%. Особо следует описать 6-ю группу объединяющий приверженцев «иных видов работ». К данным работам относятся, прежде всего, телефонные разговоры. Таких руководителей оказалось менее 6%.

Распределение времени руководителей разных групп на определенные виды работ (%% от общей продолжительности рабочей недели)

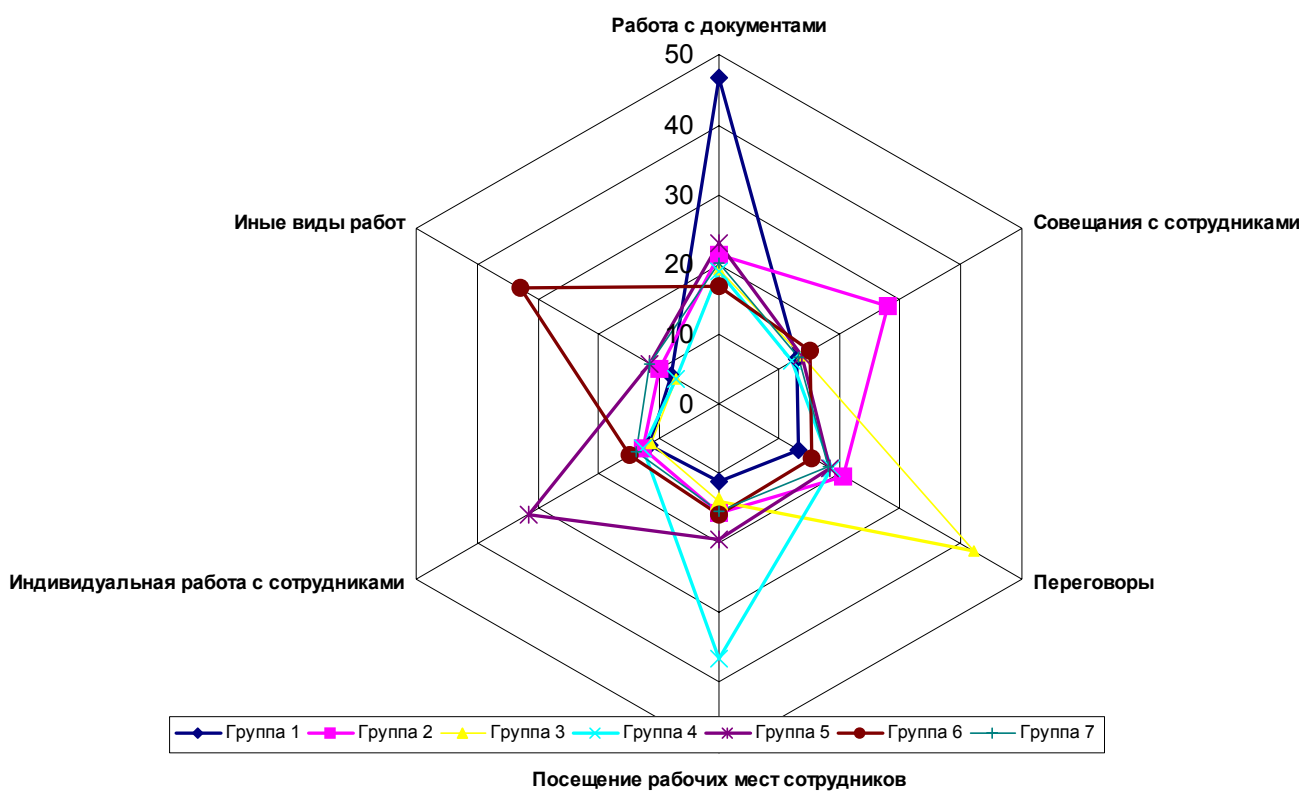


Рис. 4

Попадание руководителя в ту или иную группу по типу распределения своего рабочего времени не имеет отношения ни к его возрасту, ни к отрасли или размеру предприятия. Главный фактор здесь – стаж работы в нынешней должности. 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.

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. Большинство инновационных процессов (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 от своих «более замкнутых коллег».

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

Прежде всего, представляется, что очень высокая 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 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 управленческая команда приводится вновь назначенным руководителем с собой «со стороны», все равно процесс «притирки» на новом месте и общей настройки управленческих функций займет ни 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.