Влияние организации управленческого труда на использование рабочего времени и организационные потери на высокотехнологичных предприятиях

Краев Михаил Юрьевич
соискатель, ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, kraev_m@mail.ru

В статье рассматривается влияние организации управленческого труда на эффективность использования рабочего времени и уровень организационных потерь на высокотехнологичных предприятиях. Проанализированы основные виды потерь рабочего времени руководителей: несогласованность решений, повторные согласования, дублирование функций, неясность ответственности и избыточные совещания. Установлено, что значительная часть этих потерь обусловлена несовершенством управленческих практик и коммуникаций, а не технологическими ограничениями. Определены факторы, поддающиеся коррекции посредством развития управленческих компетенций, включая коучинг, тайм-менеджмент и делегирование полномочий. Сделан вывод о необходимости системного подхода к совершенствованию организации управленческого труда, сочетающего цифровые инструменты контроля и развитие «мягких» навыков руководителей. Материалы исследования могут быть использованы при разработке корпоративных программ повышения производительности труда и оптимизации управленческих процессов.

Ключевые слова: управленческий труд, рабочее время, организационные потери, высокотехнологичные предприятия, коучинг, тайм-менеджмент, делегирование, эффективность управления, коммуникации, производительность труда.

Введение

В современных условиях развитие экономики идет по пути перехода на новые формы производства – основным фактором производства является уже не материальный ресурс, а умение фирмы организовать сложные технологические и информационные процессы. В связи с чем актуальна проблема управления – ведь от того, насколько эффективно будет проведена работа руководителем, напрямую зависит эффективность работы всего предприятия в целом и его дальнейшее выживание на рынке [6, с. 87]. Предприятия с высокими технологиями характеризуются сложностью производства и требуют оперативного реагирования на внешние изменения; такие условия диктуют особые потребности в организации трудовой деятельности управленческих кадров.

Организация управленческого труда (далее – ОУТ) – это комплекс мер по эффективному применению времени руководителей; организации их работы и уменьшения потерь. В отличие от многих видов операционного труда, результат управленческой деятельности сложнее непосредственно нормировать и соотнести с затратами рабочего времени, поскольку он формируется в процессе обработки информации, принятия решений, координации и взаимодействия с другими работниками. Это затрудняет идентификацию непроизводительных затрат времени и оценку их влияния на конечные результаты труда [4, с. 75]. Вследствие чего возникает объективная невозможность определения результативности и потерь.

Актуальность проблемы состоит в том, что для предприятий с технологическими процессами строго регламентированными, требующими высокой степени точности при производстве продукции любые нарушения в работе системы управления влекут за собой цепную реакцию роста затрат. При всем развитии технических решений по автоматизации процессов, а также их цифровому развитию большая доля трудозатрат менеджеров тратится впустую. В работах по проблемам увеличения эффективности использования времени труда указывается, что убытки могут быть значительными, что существенно отражается на уровне производительности труда [5, с.141].

Цель исследования – изучение влияния организации управленческого труда на расход рабочего времени и появления организационных потерь при производстве продукции на предприятия с высокой технологической сложностью.

Материалы и методы исследования

Методология исследования включала в себя методы общего характера: анализ и синтез, системный метод, обобщение материалов теории и практики (теоретических и практических данных) из литературы по менеджменту, экономике труда, психологии управления.

Теоретическая основой послужили труды российских и зарубежных ученых по проблемам нормирования труда, организации рабочего времени; тайм-менеджменту, управлению человеческими ресурсами. Приводятся сведения о составе рабочего времени руководителя, способах определения состава рабочего времени, которые содержатся в работах М. Ю. Калашникова [4], а также способы оценки эффективности организации личного труда менеджера [3, с. 194].

По вопросам организации потерь использованы представления о балансе рабочего времени, а также факторы, препятствующие работе руководителя по материалам Р. И. Каравашкиной и соавторов [5]. Различные взгляды на оценку результативности управленческого труда представлены в работах С. В. Рачека, Я. В. Хоменко (демографические и социально – экономические проблемы) [8, с. 142].

Среди источников методологической значимости следует выделить исследования по вопросам воздействия тайм менеджмента на эффективность работы. Кроме того, не менее важными являются оценка возможностей применения управленческих технологий для минимизации убытков [9, с. 36] и информация об использовании систем автоматического контроля как средства объективного мониторинга использования рабочего времени [7, с. 330].

Для анализа макроэкономических трендов, трансформации занятости использованы работы по вопросам перехода от традиционных видов занятости на гибкую занятость [10] и вопросы социальной политики в сфере регулирования рабочего времени [11-13].

Результаты исследования

Специфика управленческого труда на предприятии с развитым технологическим процессом заключается в том, что она характеризуется информационно насыщенной работой, оперативным принятием решений и несет ответственность за итоговый продукт [6, с.88]. Изучение состава времени работы руководителя выявляет, что большая доля затрачиваемого времени приходится на операции без создания дополнительной ценности из-за недостатков организации трудового процесса.

Один из главных факторов организационных потерь является отсутствие согласованности решений и дублирование функций. При высокой степени

дифференциации производства возможно такое положение дел, что различные подразделения решают одну задачу либо дают противоречивые указания. В этом случае возникает необходимость в дополнительных согласованиях, что требует дополнительного времени и внимания руководителей и исполнителей. В работах по изучению проблем управления трудом в высокотехнологичных предприятиях указывается на то, что неорганизованность снижает восприимчивость к переменам и ведет к деградации человеческого капитала [8, с. 141].

Еще один значительный фактор потерь времени – отсутствие четкого распределения обязанностей. При отсутствии ясных границ ответственности появляются конфликты, потеря времени на согласования. Руководителю приходится тратить время на определение того, кто будет делать работу, а не на стратегическое развитие предприятия или производственный процесс. Это подтверждает выводы С. А. Белановского об одной из основных причин неэффективности работы предприятий России – несвоевременное взаимодействие между производственными подразделениями предприятия (заводскими службами), приводящее к «хроническому дезорганизации» [2, с. 164].

Еще одним фактором является организация и проведение ненужных встреч и неэффективная коммуникация. Для технологических компаний скорость реагирования на изменения критически важна (затяжные встречи и совещания без повестки/регламента блокируют работу). В работах по изучению тайм-менеджменту отмечается отсутствие акцентов на приоритетах работы как фактор стресса и общего снижения эффективности [9, с.44]. Руководителю приходится перерабатывать для того, чтобы отработать дневную смену, из-за чего появляется усталость и ошибки.

Ситуация усугубляется тем, что традиционные методы нормирования, такие как хронометраж и фотография рабочего дня, хотя и позволяют выявить потери, но не всегда дают полную картину причин их возникновения [4, с. 76]. Более того, на высокотехнологичных предприятиях, где важна интеллектуальная составляющая труда, жесткое нормирование может быть неэффективным. В связи с этим возрастает роль автоматизированных систем контроля, которые позволяют собирать объективные данные о распределении времени без постоянного присутствия наблюдателя [7, с. 331].

Однако не все факторы потерь являются одинаково управляемыми. Часть из них связана с технологическими особенностями производства или внешними ограничениями. Наибольший интерес представляют те факторы, которые поддаются изменению через развитие управленческих практик и компетенций самого руководителя.

В первую очередь, речь идет о навыках самоорганизации и управления временем. Исследования показывают, что использование техник тайм-менеджмента позволяет значительно сократить непроизводительные затраты [9, с. 42]. Развитие этих навыков возможно через коучинг и специализированное обучение. Коучинг является средством для того, чтобы руководитель мог увидеть свои «слепые зоны» в работе с людьми, а также найти новые модели поведения.

Во-вторых, развитие коммуникативной культуры, умения эффективно делегировать. Знание того как правильно формулировать задания, задавать стандарты исполнения и передавать ответственность помогает руководителю высвободить свое рабочее время на решение более важных вопросов. С учетом трансформации форм занятости и режимов труда в последние годы данные компетенции приобретают особую актуальность [10, с. 206].

Во-третьих, использование гибких форм работы; развитие цифровых компетенций. С помощью цифровизации можно оптимизировать процессы, однако для этого необходимо наличие у менеджера способности меняться и мыслить гибко. Социальные исследования о рабочем времени показывают связь между управлением организацией и способностью варьировать режимы трудовой деятельности [11, с. 35].

Особенность применения коучинга для развития управленческих практик заключается в том, что он направлен не на передачу знаний, а именно на развитие личности через ее осознание и трансформацию поведения. Коучинг дает возможность руководителю самому разработать ответы на вопросы по организации своей работы. За счет этого достигается более высокая устойчивость изменений, меньше сопротивления. Это особенно важно в контексте устойчивого управления человеческими ресурсами, где акцент делается на долгосрочное развитие и благополучие сотрудников [12, с. 101112].

Следует также учитывать, что способности руководителя к эффективной организации труда напрямую влияют на инновационную активность предприятия. Исследования показывают, что управленческие способности являются значимым фактором повышения эффективности НИОКР на высокотехнологичных предприятиях [13, с. 1177]. Таким образом, инвестиции в развитие управленческих практик, включая коучинг, являются не просто способом снижения потерь, но и стратегическим вложением в конкурентоспособность.

Для систематизации выявленных факторов и определения возможностей их коррекции, представим основные виды потерь и потенциал их снижения в таблице.

Таблица

Классификация организационных потерь рабочего времени руководителей и потенциал их коррекции

Вид организационной потери	Организационный источник (причина)	Проявление в использовании рабочего времени	Возможное направление коррекции (инструмент / организационный механизм)
Несогласованность решений	Отсутствие единой системы коммуникации, разрозненность подразделений	Повторное обсуждение уже принятых решений, конфликты указаний, «переделка» задач	Внедрение единых регламентов согласования; коучинг по командной работе
Повторные согласования	Размытость зон ответственности, бюрократизация	Многократные циклы утверждения, ожидание виз, дублирующие подписи	Делегирование полномочий; изменение организационной структуры
Дублирование функций	Нечёткое распределение обязанностей	Два и более сотрудника выполняют одну задачу, параллельная работа над одним вопросом	Коучинг по делегированию; реинжиниринг процессов
Избыточные совещания	Отсутствие тайм-менеджмента, слабая подготовка	Затяжные встречи без повестки, необоснованное участие в совещаниях	Обучение тайм-менеджменту; коучинг по планированию
Неясность ответственности	Ошибки в планировании, слабый контроль	Поиск исполнителя, уточнение «кто за что отвечает», простои в ожидании решения	Разработка KPI; коучинг по целеполаганию

Обсуждение

Полученные результаты подтверждают, что проблема неэффективного использования рабочего времени на высокотехнологичных предприятиях лежит не только в плоскости технического оснащения, но и в сфере «мягких» навыков управления. Как показывают данные, значительная часть потерь (несогласованность, дублирование, избыточные совещания) обусловлена человеческим фактором и структурой управления [1, с. 18].

Сопоставляя это с выводами С.А. Белановского, который указывает на то, что неэффективность управления часто маскируется сверхурочной работой, можно утверждать, что без изменения самих принципов организации управленческого труда невозможно добиться устойчивого роста производительности [2, с. 170]. Традиционные методы нормирования и хронометража, безусловно, важны для диагностики, но они не решают проблему, а лишь фиксируют ее [4, с. 77].

Анализ литературы показывает, что одним из перспективных направлений является внедрение практик «бережливого управления», направленных на устранение потерь. Однако, как отмечают исследователи, попытки внедрить зарубежные системы без учета специфики менталитета и управленческой культуры часто оказываются неэффективными [5, с. 54].

В этой связи возрастает значение инструментов развития управленческих компетенций, непосредственно влияющих на организацию управленческого труда. Развитие рефлексивных навыков у руководителей позволяет им не только лучше планировать время, но и корректировать свое поведение в команде, снижая количество конфликтов и дублирования функций. Важно отметить, что коучинг должен быть интегрирован в общую систему корпоративного обучения, а не выступать разовым мероприятием.

Обсуждение также затрагивает вопрос оценки эффективности управленческого труда. Существующие методики, основанные на KPI и BSC, часто не учитывают затраты времени на коммуникацию и согласование, которые на высокотехнологичных предприятиях могут быть колоссальными [3, с. 195]. Требуется разработка более тонких инструментов оценки, учитывающих не только результат, но и процесс. Это согласуется с выводами о необходимости персонализированного подхода к организации труда, учитывающего индивидуальные предпочтения сотрудников [10, с. 210].

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Организация управленческого труда на высокотехнологичных предприятиях связана с эффективностью использования рабочего времени и уровнем организационных потерь. Основными источниками потерь являются несогласованность решений, дублирование функций, размытость ответственности и неэффективные коммуникации.

Установлено, что значительная часть этих факторов имеет управляемую природу и может быть скорректирована за счет развития управленческих компетенций. Применение методов коучинга, направленных на развитие навыков самоорганизации, делегирования и коммуникации, является перспективным инструментом снижения непроизводительных затрат времени руководителей.

Для повышения эффективности работы высокотехнологичных предприятий необходима системная работа по совершенствованию управленческих практик, включающая не только внедрение цифровых инструментов и регламентов, но и развитие «мягких» навыков руководителей. Это позволит не только сократить потери рабочего времени, но и повысить качество принимаемых решений, что в конечном итоге отразится на конкурентоспособности предприятия в целом.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку конкретных методик коучинга для управленческого персонала с учетом отраслевой специфики и оценку их влияния на показатели производительности труда.

Литература

1. Баркалов С.А., Курочка П.Н., Бобровникова М.А., Чунихина Е.А. Повышение эффективности производства за счет учета внутрисменных простоев // Проектное управление в строительстве. – 2025. – № 1 (32). – С. 6-22.
2. Белановский С.А. Об организационных возможностях повышения производительности труда (по результатам включенного наблюдения) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17 .– № 4. – С. 161-176. DOI: 10.15838/esc.2024.4.94.9
3. Демьянов С.П. К вопросу об оценке эффективности организации личного труда менеджеров на предприятии // Дискуссия. – 2024. – № 9 (130). – С. 193-198. DOI 10.46320/2077-7639-2024-9-130-193-198
4. Калашников М.Ю. Затраты рабочего времени всегда в фокусе внимания // Экономика железных дорог. – 2023. – № 6. – С. 74-80.
5. Каравашкина Р.И., Гуро-Фролова Ю.Р., Федотова Е.М. Факторы повышения эффективности использования рабочего времени работников умственного труда на водном транспорте// Научные проблемы водного транспорта. 2024. № 78. С. 141-147. DOI: 10.37890/jwt.vi78.459
6. Лехтянская Л. В. Роль управленческого труда в развитии организации //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2022. – №. 6. – С. 87-91.
7. Панова Е.А. Подходы к организации автоматизированной системы контроля рабочих процессов предприятия // Вестник ГГУ. – 2024. – № 3. – С. 329-335.
8. Смирнов А.Б., Османов М.Х., Паршина Т.В. Влияние тайм-менеджмента на продуктивность работы сотрудников организации и ее эффективность // Первый экономический журнал. – 2023. – № 8 (338). – С. 35-48. DOI 10.58551/20728115_2023_8_35
9. Чаплашкин Н.В. От классической пятидневки к гибкой занятости: оптимизация режима работы с учетом предпочтений сотрудников // Финансы и управление. 2025. № 2. С. 204-223. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.74447
10. Янкина И.А. Рабочее время и управление организацией: социологический анализ// Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2025. № 2 (46). С. 33-39.
11. Griep Y., Hansen S. D., Kraak J. M., Sherman U., Bankins S. Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work //Organizational Dynamics. – 2025. – Т. 54. – №. 2. – С. 101112.
12. Hao X., Wen S., Wan Q. How does managerial ability affect R&D efficiency of emerging-economy high-tech enterprises //Technology Analysis & Strategic Management. – 2025. –Vol. 37. – №. 10. – P. 1175-1189. https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2306611

The impact of managerial work organization on working time utilization and organizational losses in high-tech enterprises

Kraev M.Yu.

Federal State Budgetary Institution "All-Russian Scientific Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor of Russia

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article examines the impact of the organization of managerial work on the efficiency of working time utilization and the level of organizational losses in high-tech enterprises. The study analyzes key types of working time losses experienced by managers: inconsistent decision-making, redundant approval processes, duplication of functions, unclear lines of responsibility, and excessive meetings. It is established that a significant portion of these losses stems from flaws in managerial practices and communication rather than from technological constraints. Factors amenable to improvement through the development of managerial competencies – such as coaching, time management, and delegation – are identified. The study concludes that a systemic approach to improving the organization of managerial work is required, combining digital monitoring tools with the development of managers' «soft skills». The research findings can be utilized in the development of corporate programs aimed at boosting labor productivity and optimizing management processes.

Keywords: managerial work, working time, organizational losses, high-tech enterprises, coaching, time management, delegation, management efficiency, communication, labor productivity.

References

1. Barkalov S.A., Kurochka P.N., Bobrovnikova M.A., Chunikhina E.A. Improving production efficiency by accounting for intra-shift downtime // Project Management in Construction. – 2025. – No. 1 (32). – P. 6-22.
2. Belanovsky S.A. On organizational opportunities for increasing labor productivity (based on participant observation results) // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. – 2024. – Vol. 17. – No. 4. – P. 161-176. DOI: 10.15838/esc.2024.4.94.9
3. Demyanov S.P. On the issue of evaluating the efficiency of organizing managers' personal work at an enterprise // Discussion. – 2024. – No. 9 (130). – P. 193-198. DOI 10.46320/2077-7639-2024-9-130-193-198
4. Kalashnikov M.Yu. Working time expenditure is always in focus // Railway Economics. – 2023. – No. 6. – P. 74-80.
5. Karavashkina R.I., Guro-Frolova Yu.R., Fedotova E.M. Factors for improving the efficiency of working time utilization by knowledge workers in water transport // Scientific Problems of Water Transport. – 2024. – No. 78. – P. 141-147. DOI: 10.37890/jwt.vi78.459
6. Lekhtyanskaya L. V. The role of managerial work in organizational development // International Journal of Applied and Fundamental Research. – 2022. – No. 6. – P. 87-91.
7. Panova E. A. Approaches to organizing an automated system for monitoring enterprise work processes // Bulletin of GGU. – 2024. – No. 3. – P. 329-335.
9. Smirnov A. B., Osmanov M. Kh., Parshina T. V. The impact of time management on employee productivity and organizational efficiency // First Economic Journal. – 2023. – No. 8 (338). – P. 35-48. DOI 10.58551/20728115_2023_8_35
10. Chaplashkin N. V. From the classic five-day week to flexible employment: optimizing work schedules based on employee preferences // Finance and Management. 2025. No. 2. P. 204-223. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.74447
11. Yankina I. A. Working time and organizational management: a sociological analysis // Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics. 2025. No. 2 (46). P. 33-39. 12. Griep Y., Hansen S. D., Kraak J. M., Sherman U., Bankins S. Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work //Organizational Dynamics. – 2025. – T. 54. – No. 2. – P. 101112.
13. Hao X., Wen S., Wan Q. How does managerial ability affect R&D efficiency of emerging-economy high-tech enterprises // Technology Analysis & Strategic Management. – 2025. –Vol. 37. – no. 10. – P. 1175-1189. https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2306611