

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО ЗВЕНА

Т.Ю. Стукен, Т.А. Лапина, О.С. Коржова

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (Омск, Россия)

Информация о статье

Дата поступления
15 марта 2021 г.

Дата принятия в печать
19 апреля 2021 г.

Тип статьи

Исследовательская статья

Ключевые слова

Менеджер среднего звена, тайм-менеджмент, эффективность труда, компетенции руководителей, использование рабочего времени

Финансирование. Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и БРФФИ в рамках научного проекта № 20-510-00040.

Аннотация. Рассматриваются вопросы оценки эффективности деятельности руководителей среднего звена. Выделяются три подхода к данной оценке: компетентностный, по использованию рабочего времени и интегративный, – имеющие свои преимущества и ограничения. В дальнейшем на основе компетентностного подхода и оценки использования рабочего времени проводится прикладное исследование и делаются выводы об эффективности деятельности линейных руководителей в России. Исследование проведено во второй половине 2020 – первой половине 2021 г. В нем приняли участие около 900 менеджеров среднего звена, представляющих различные отрасли экономики семи регионов России (от Санкт-Петербурга до Красноярского края). Основным методом анализа – дескриптивная статистика. В результате данного исследования были получены следующие выводы: 1) в настоящее время управленческие компетенции линейных руководителей развиты как правило на среднем уровне, поэтому имеет смысл предположить, что наличествуют резервы их развития; 2) структура рабочего времени линейных руководителей не оптимальна и нуждается в изменении; 3) существуют резервы в использовании тайм-менеджмента руководителями. Также были выявлены факторы, влияющие на развитость компетенций и использование рабочего времени. Так, на развитость компетенций влияет вид управленческого образования, а на использование рабочего времени – стаж работы, численность подчиненных, особенности образования. Данное исследование является первым этапом оценки эффективности деятельности руководителей среднего звена. В заключение отмечается, что для более объективной оценки необходимо сопоставлять развитость компетенций и использование рабочего времени с эффективностью деятельности организации.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF MIDDLE MANAGERS' PERFORMANCE

T.Yu. Stuken, T.A. Lapina, O.S. Korzhova

Dostoevsky Omsk State University (Omsk, Russia)

Article info

Received
March 15, 2021

Accepted
April 19, 2021

Type paper

Research paper

Keywords

Middle manager, time management, labor efficiency, managers' competencies, use of working time

Abstract. The article deals with the issues of evaluating middle managers' performance. The authors distinguish three approaches to its evaluation – the competence-based approach, the approach based on the use of working time, and the integrative one. All three approaches have their advantages and limitations. Then the authors, based on the competence approach and the assessment of the working time use, conduct an applied study and conclude about the effectiveness of middle managers' performance in Russia. The authors conducted the study in the second half of 2020 – the first half of 2021. It was attended by about 900 middle-level managers representing various sectors of the economy of 7 Russian regions (from St. Petersburg to the Krasnoyarsk Krai). The main method of analysis is descriptive statistics. As a result of this study, the following conclusions were obtained. First, at present, the managerial competencies of middle managers are developed at the average level. Therefore, it makes sense to assume that there are still reserves for their development. Second, the structure of the middle managers' working hours is not optimal and needs to be changed. Third, there are reserves in the use of time management by managers. Factors affecting the development of competencies and the use of working time were also identified. Thus, the type of management education influences the development of competencies, and the length of work experience, the number of subordinates, and the specifics of education influence the use of working time. This study is the first stage of evaluating the middle managers' performance. In conclusion, the authors note that a more objective assessment is necessary to compare the development of competencies and the use of working time with the effectiveness of the organization.

Acknowledgements. The reported study was funded by RFBR and BRFFR, project number 20-510-00040.

1. Введение. В контексте трансформационных изменений, с которыми сегодня сталкивается современная экономика, возрастают требования к менеджерам среднего звена. Они занимают промежуточное положение между топ-менеджерами и исполнителями и могут стать как проводниками инноваций, так и серьезным тормозом для организационных изменений [1–4]. Менеджеры среднего звена, реализуя решения топ-менеджмента, устанавливают правила и руководящие принципы для подчиненных и несут ответственность за поддержание и улучшение существующих политики и процессов [5; 6].

Исследования показывают, что менеджеры среднего звена чаще, чем топ-менеджеры, могут видеть противоречия между возможностями организации и ее экономическими показателями, в связи с чем в определенных условиях их роль может оказаться очень существенной [7–9]. В то же время специалисты отмечают, что факторы, способствующие вовлечению менеджеров среднего звена в важнейшие организационные процессы, до конца не ясны [10].

Именно поэтому необходима регулярная оценка эффективности линейных руководителей как на уровне организации, так и в макроэкономическом аспекте.

Вместе с тем, оценить эффективность работы линейных руководителей очень сложно из-за того, что их труд, как правило, разнороден (включает большой спектр функциональных обязанностей, оценить которые количественно часто не представляется возможным), многозадачен (включает решение стратегических, тактических и текущих задач). Результаты труда линейных руководителей часто не сопоставимы между собой. Всё это приводит к невозможности использования прямых методов для оценки эффективности труда линейных руководителей.

2. Обзор литературы. Проблемы повышения эффективности труда руководителей среднего звена рассматриваются в литературе под несколькими углами зрения. По нашему мнению, можно выделить три подхода: компетентностный, подход на основе анализа рабочего времени и интегрированный подход. Рассмотрим данные подходы подробнее.

В соответствии с компетентностным подходом эффективность труда руководителей коррелирует с уровнем развития их компетенций. Активное развитие компетентностного подхо-

да в сфере управления персоналом началось с 1970-х гг. и связано с такими исследователями, как Д. МакКлелланд, Р. Бояцис, Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер, А. Стуф, Дж. ван Мерриенбоер, Р. Мартенс. Компетенции – это поведенческие характеристики, необходимые для успешного выполнения человеком деятельности. К таким характеристикам относятся знания, умения, навыки, мотивы, психофизиологические особенности, личностные качества. Обладая совокупностью индивидуальных характеристик, сотрудник способен показывать правильное поведение и, как следствие, выполнять работу максимально эффективно. В России компетентностный подход получил развитие в работах А. Субетто, Э. Зеера, Е. Кудрявцевой, И. Зимней, Т. Базарова, А. Шмелева, В. Половинко, М. Сазоновой и др. [11].

Традиционно авторы выделяют несколько групп компетенций. В нашей статье мы рассматриваем управленческие компетенции линейных руководителей. Прежде всего необходимо отметить, что в научной и бизнес-литературе нет однозначного мнения по поводу того, что же относится к управленческим компетенциям [12], существуют ли они как отдельный вид компетенций [13; 14] и возможно ли формировать их как другие виды компетенций [15]. Вместе с тем имеется ряд исследований, которые демонстрируют положительную связь между управленческими компетенциями и успешностью бизнеса (см., напр.: [16; 17]). Соответственно, необходимость развития управленческих компетенций очевидна.

Но данный подход имеет ряд недостатков, одним из которых является то, что компетенции являются необходимым, но не достаточным условием высокой эффективности работника.

Второй подход к оценке эффективности менеджеров среднего звена заключается в анализе использования рабочего времени. В соответствии с этим подходом анализу подлежит рабочее время в разрезе объема, продолжительности, содержания выполняемых функций и определение на этой основе показателей эффективности использования рабочего времени. Многие подходы к анализу рабочего времени были разработаны в рамках научной организации труда и нормирования труда (Ф. Тейлор, Г. Форд, С. Струмилин, А. Гастев, П. Керженцев, О. Ерманский, В. Иоффе и др.). В рамках этого подхода могут быть построены различные классификации использования затрат ра-

бочего времени, в том числе связанные с продуктивной работой и преодолением административных барьеров, с выполнением работ различной сложности, требующих и не требующих делегирования полномочий, выполняемых в рамках стандартного времени и требующих избыточного времени вследствие недостаточно развитых компетенций и пр.

Эффективность использования рабочего времени в рамках этого подхода определяется как частное от деления полезного используемого рабочего времени на его общее количество, а резервы роста производительности труда – как частное от деления непроизводительных затрат рабочего времени к полезно использованному рабочему времени. В современных условиях существует высокий спрос со стороны бизнеса на анализ эффективности использования рабочего времени. Но в условиях дистанционной занятости оценить затраты времени линейных руководителей очень сложно и затратно.

Среди публикаций, рассматривающих вопросы тайм-менеджмента, можно упомянуть работы Дж. Мак-Кея, П. Друкера, К. Меллера, Л. Зайверта, Г. Архангельского, В. Полуянова, О. Плужик, М. Сафаргалиева, В. Судникова, П. Краснокутской. Одной из проблем использования рабочего времени при исследовании эффективности труда является сложность идентификации получаемого результата, поскольку анализ эффективности проводится не по результату, а по наличию заведомо неэффективных затрат рабочего времени и его потерь. От того, насколько хорошо менеджеры среднего звена организуют свою собственную работу и смогут сбалансировать время, уделяемое реализации необходимых функций, во многом зависит эффективность деятельности подразделения и всей организации. Зачастую менеджерами среднего звена становятся работники, ранее занимавшие должности исполнителей. Не имея опыта управленческой деятельности и специальной подготовки, они могут недостаточно эффективно распределять рабочее время между различными задачами, что приводит к их высокой загруженности недостаточной результативности деятельности.

Положение менеджеров среднего звена в структуре управления организацией свидетельствует о том, что их возможности управления временем, как правило, шире, чем у их подчиненных, но, вероятно, ниже, чем у их непосредственных руководителей. Они должны

выстраивать траектории управления временем в условиях более или менее жестких ограничений сверху, с одной стороны, и определенной самостоятельности – с другой.

Таким образом, говоря о навыках тайм-менеджмента менеджеров среднего звена, важно иметь в виду не только количественные показатели использования рабочего времени, отсутствие его потерь, но и качество использования рабочего времени, выполняемые функции и методы работы. Последнее замечание требует использования при анализе универсальных методик, позволяющих оценить качественные характеристики использования рабочего времени для менеджеров среднего звена в различных компаниях.

Интегрированный подход (эффективность деятельности), по нашему мнению, наиболее интересен (представители – М. Laguna, M. Wiechetek, W. Talik [16], B. Nassiuma, M.N. Mwaniki [18], Hoàng La Phuong Hiên с соавторами [19]). Он заключается в том, чтобы оценить, как соотносятся компетенции менеджеров с успешностью бизнеса и персональной эффективностью. Так как влияние разных компетенций в разных организациях на эффективность бизнеса может быть различной, то для оценки влияния компетенций на эффективность необходимо учитывать и характеристики организации. Именно характеристики организации определяют успешность применения компетенций.

3. Методика исследования. В своем исследовании мы будем использовать первые два подхода – анализ развитости компетенций, навыки тайм-менеджмента и анализ использования рабочего времени. Для анализа компетенций и навыков тайм-менеджмента у менеджеров среднего звена были использованы результаты авторского опроса менеджеров среднего звена в российских компаниях. В процессе исследования нами ставилась задача получить общую оценку развитости компетенций и навыков тайм-менеджмента у руководителей среднего звена. На основе данной оценки мы предполагаем сделать выводы об эффективности деятельности данных руководителей.

Опрос проводился по двум онлайн-анкетам, позволяющим оценить использование рабочего времени и уровень сформированности навыков тайм-менеджмента. В обеих анкетах были сформулированы вопросы, позволяющие контролировать социально-демографические

характеристики респондентов, характеристики организаций, в которых они работают, а также наличие образования и стажа управленческой деятельности.

Анкета, направленная на оценку сформированности управленческих компетенций, включая компетенции в области тайм-менеджмента, включала блоки вопросов, связанные:

- с планированием собственной деятельности и деятельности работы подчиненных, включая горизонт планирования и расстановку приоритетов;

- организацией выполнения заданий, в том числе с делегированием полномочий, коммуникацией, контролем выполнения заданий, оценкой своевременности и точности выполнения планов;

- оценкой развитости компетенций (данный блок анкеты основан на тесте «Самооценка развития ключевых компетенций» (http://loft.imc-nev.ru/file/тест_v2.pdf)).

Анкета, посвященная анализу использования рабочего времени, предполагала фиксацию респондентом использования времени в период с 6 до 24 часов с интервалом в 15 минут. Это было сделано для того, чтобы максимально учесть затраты рабочего времени руководителей, которые могут выходить за рамки времени, установленного трудовым договором между работником и работодателем.

Фиксируя факт выполнения работы, далее респондент фиксировал ее основные характеристики. Учитывая, что перед нами стояла задача получения максимально универсальных оценок, были использованы следующие характеристики работы:

1. Функции, выполняемые работником. В основу группировки функций менеджером среднего звена была положена работа С. Бехтерева «Как работать в рабочее время: Правила победы над офисным хаосом» (М.: Альпина Диджитал, 2018). Все функции были объединены в семь групп:

- получение указаний от руководителя по вопросам деятельности подразделения;

- постановка и уточнение задач деятельности подразделения, определение вариантов их достижения;

- распределение работы между подчиненными, организация и контроль выполнения работы;

- подготовка отчетов, заполнение документов по работе подразделения;

- создание благоприятной рабочей обстановки, мотивация подчиненных;

- разработка порядка выполнения работы, регламентов;

- выполнение работы в качестве специалиста.

2. Классификация выполняемой работы по принципу важности и срочности (матрица Эйзенхауэра), позволяющая выявить развитие навыков тайм-менеджмента через оценку резервов времени, связанного с перераспределением неважной и несрочной работы и отказом от ненужной работы, а также через соотношение квадрантов матрицы «важная и срочная работа» и «важная и несрочная работа».

3. Классификация затрат времени по возможности управления им. Очевидно, что часть затрат времени руководителей среднего звена не может регулироваться ими самостоятельно. Например, это связано с решением срочных вопросов, участием в совещаниях с вышестоящими руководителями и пр. В то же время очевидно и то, что для эффективной работы требуется концентрация, которая не может быть достигнута в короткие промежутки времени. Для эффективной работы нужна консолидация времени [20]. Поэтому можно предположить, что результативность труда руководителя будет тем выше, чем больше в структуре его затрат времени средняя продолжительность периодов времени, которым менеджер среднего звена может распоряжаться самостоятельно. Чем больше в структуре рабочего времени руководителя среднего звена средняя величина промежутка рабочего времени, которым он может самостоятельно распоряжаться, тем вероятно выше будет его производительность. Другими словами, производительность менеджера будет выше, если он имеет в своем распоряжении 60 минут без перерывов, а не четыре периода времени по 15 минут каждый.

Исследование проведено во второй половине 2020 – первой половине 2021 г. В нем приняли участие менеджеры среднего звена, представляющие различные отрасли экономики семи регионов России (от Санкт-Петербурга до Красноярского края). После отбраковки к анализу были приняты 896 анкет. Основной метод анализа – дескриптивная статистика.

4. Результаты. Прежде чем обратиться к анализу результатов, остановимся на общих характеристиках выборки менеджеров среднего звена. Примерно половина менеджеров сред-

него звена – это относительно молодые работники в возрасте от 31 до 45 лет. Каждый третий респондент имеет стаж управленческой деятельности от 6 до 10 лет, в то же время каждый шестой работник находится на этой позиции менее двух лет. Около 12 % опрошенных имеют высшее образование в сфере управления. Еще четверть работников проходила дополнительное профессиональное обучение в данной сфере. Большинство менеджеров среднего звена не имеют специального управленческого образования и формируют свои управленческие навыки на практике. Среднестатистический менеджер среднего звена работает

на 10 % больше стандартной продолжительности рабочего времени, установленной трудовым законодательством.

4.1. Оценка сформированности управленческих компетенций, включая компетенции в области тайм-менеджмента. Для оценки было выделено 11 групп управленческих компетенций. На рис. 1 виден разброс в оценках – от минимального (7 баллов) до максимального (25 баллов) уровня развитости. Несмотря на наличие разброса, в среднем по оценкам линейных руководителей все компетенции развиты у них примерно одинаково и не на максимальном уровне.



Рис. 1. Оценки развитости управленческих компетенций у руководителей среднего звена

Fig. 1. Assessment of development of middle managers' managerial competencies

Анализ влияния управленческого опыта на развитость компетенций не выявил статистически значимых различий ни по одной из компетенций. Вместе с тем наблюдаются значительные отклонения развитости отдельных управленческих компетенций линейных руководителей со стажем свыше 10 лет. У управленцев со стажем свыше 10 лет лучше развиты такие компетенции, как критическое мышление, управление людьми, суждение и принятие решений, клиентоориентированность, когнитивная гибкость. Вместе с тем тренд накопления опыта – рост развитости компетенций – статистически не значим.

Кроме того, мы оценили влияние образования на развитость компетенций. Менее всего управленческие компетенции развиты у руководителей, которые в качестве управленческого образования указали только курсы повышения квалификации. При этом более всего управленческие компетенции развиты у руководителей, участвовавших в семинарах и тренингах. Скорее всего, это связано с целенаправленным воздействием таких программ. В данном случае речь идет о целенаправленном развитии управленческих компетенций, а не о профессиональной подготовке в целом. Так, при получении высшего образования формируют-

ся в большей степени знания в области управления, а при участии в семинарах и тренингах, идет формирование именно навыков и умений, которые и формируют компетенции.

Далее мы оценили навыки тайм-менеджмента руководителей среднего звена. Базовым навыком тайм-менеджмента является навык

планирования деятельности. Большинство респондентов заявили, что регулярно занимаются планированием собственной деятельности. Однако, у каждого пятого менеджера среднего звена горизонт планирования находится в пределах одной недели (рис. 2).



Рис. 2. Распределение ответов менеджеров среднего звена на вопрос: «На какой период Вы обычно планируете свою деятельность?» (% от общего количества ответивших)

Fig. 2. Distribution of responses of middle managers to the question "For what period do you usually plan your activities?" (% of the total number of respondents)

Горизонт планирования слабо связан с размером организации и подразделения, характеристиками респондентов. Единственным значимым фактором является стаж работы на позиции менеджера: короткий горизонт планирования на 36 % чаще встречается у менеджеров со стажем работы до двух лет ($p < 0,05$). Основным инструментом планирования остается бумажный ежедневник, им пользуются

67 % менеджеров. Среди менеджеров также достаточно распространены электронные планировщики – их используют 53 % опрошенных, большинство – параллельно с записями на бумаге.

Вместе с тем поставленные задачи только треть менеджеров выполняет на 90 % и более, а 15,5 % опрошенных выполняют поставленные задачи менее чем на 70 % (рис. 3).

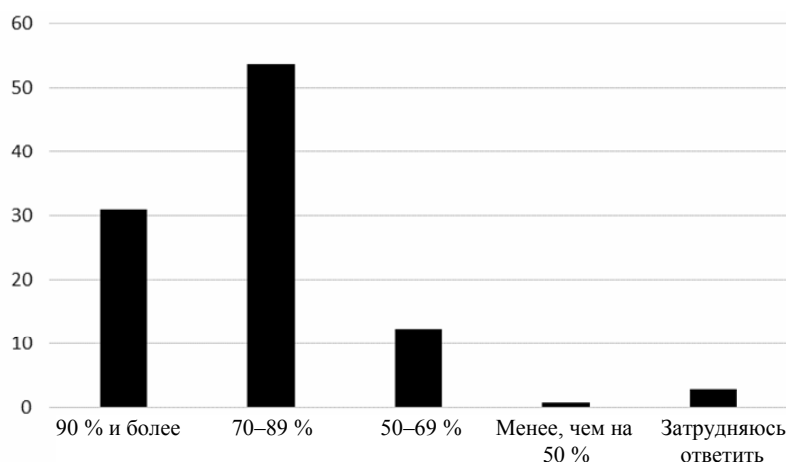


Рис. 3. Распределение ответов менеджеров среднего звена на вопрос: «Оцените, пожалуйста, на сколько процентов в среднем Вы выполняете запланированные Вами задачи?» (% от общего количества ответивших)

Fig. 3. Distribution of responses of middle managers to the question "How many percent on average do you perform the tasks you have planned?" (% of the total number of respondents)

Наиболее эффективными с точки зрения выполнения поставленных задач являются менеджеры, имеющие высшее управленческое образование. Среди них выполняют поставленные задачи на 90 % и более 40,0 % опрошенных, в то время как в группе не имеющих такого образования – только 19,4 %. Степень достижения целей положительно связана с размером организации. В крупных компаниях с численностью персонала более 1 000 чел. треть руководителей добивается достижения целей на 90 % и более, в то время как в небольших организациях с численностью персонала до 100 чел. только четверть работников имеет аналогичные результаты. Вопреки ожиданиям, не подтвердилось предположение о том, что стаж работы менеджеров среднего звена положительно связан со степенью выполнения поставленных задач.

Проблемы с планированием собственной деятельности отражаются и на работе подчиненных. Около 44 % руководителей используют личное общение при постановке задач, обсуждая их с подчиненным лично. Однако большинство предпочитают делать это письменно или на рабочих встречах (51,2 %). В последнем случае руководители чаще отмечают наличие проблем, связанных с выполнением задач подчиненными.

Каждый десятый руководитель имеет явные проблемы с делегированием задач подчиненным. Такие менеджеры значительную часть рабочего времени (30 % и более) тратят на работу в качестве специалистов, объясняя это тем, что руководитель во всем должен участвовать сам и что это позволяет наилучшим образом контролировать ход выполнения работы. Такая позиция чаще характерна для руководителей старшего возраста с большим стажем работы (от 10 лет). Еще 27 % менеджеров среднего звена считают, что подчиненным нужен постоянный тотальный контроль, потому что это единственный способ добиться результата. Контроль только в критических ситуациях характерен для половины респондентов, остальные готовы предоставить подчиненным свободу действий, оставаясь доступными для совета. Содержание функций, выполняемых менеджерами среднего звена, не всегда соответствует современным представлениям об их роли и месте в системе управления. Как показывает анализ, 25–30 % менеджеров среднего звена практически не занимаются стратегическими вопросами, связанными с постановкой

и согласованием целей своего подразделения, исходя из целей деятельности организации – принятием или согласованием решений о целесообразности реализации различных проектов, формированием предложений по совершенствованию деятельности подразделения, оценкой деятельности подразделения и др.

Таким образом, оценка развитости компетенций руководителей среднего звена – средний уровень развитости всех компетенций, сфокусированность на текущей деятельности – демонстрирует наличие определенных резервов в повышении эффективности деятельности линейных менеджеров.

Второй подход для оценки эффективности деятельности заключается в оценке использования рабочего времени.

4.2. Использование рабочего времени руководителями среднего звена. Анализ распределения времени показывает, что наибольшие затраты у руководителей среднего звена связаны с выполнением работы в качестве специалиста в определенной функциональной области и с подготовкой документов и отчетов, касающихся деятельности подразделения (см. рис. 4).

Данная ситуация может иметь два объяснения. С одной стороны, концентрация на функциях специалиста может быть связана с размером подразделения, когда в небольших подразделениях данные функции объективно должны занимать значительную часть рабочего времени. С другой стороны, это может быть объяснено уровнем управленческих навыков, недостаточно развитыми компетенциями управления временем и делегирования полномочий.

Действительно, распределение рабочего времени статистически значимо отличается по группам менеджеров среднего звена в зависимости от имеющегося у них управленческого опыта, наличия специального образования и размера подразделения. Так, время работы в качестве специалиста отрицательно связано с управленческим опытом. Если менеджеры со стажем до 2 лет на выполнение этой работы тратят почти 50 % времени, то менеджеры со стажем 5–10 лет – не более четверти ($p < 0,05$). Схожее влияние оказывает и размер подразделения. Так, в подразделениях с числом подчиненных более 20 чел. руководитель работает как специалист около 20 % рабочего времени, а в подразделениях с численностью подчиненных до 5 чел. – 35 % рабочего времени ($p < 0,1$).



Рис. 4. Структура затрат рабочего времени менеджеров среднего звена по видам деятельности

Fig. 4. Structure of middle managers' working time costs by type of activity

Менеджеры, имеющие специальное управленческое образование, несколько больше времени тратят на постановку и уточнение задач деятельности подразделения, определение вариантов их достижения (14,9 % против 9,9 %), а также на определение порядка и регламентов выполнения работы ($p < 0,15$).

Нельзя не затронуть проблему, связанную с большими затратами времени, связанными с подготовкой отчетов и иных документов, касающихся деятельности подразделения, характерную для всех исследуемых групп менеджеров. У среднестатистического менеджера сред-

него звена на выполнение этой работы уходит 1,85 часа в день при пятидневной рабочей неделе. В этих условиях сокращение времени на подготовку отчетов, снижение бюрократической нагрузки на менеджеров среднего звена, в том числе за счет использования цифровых решений, может стать важным резервом повышения результативности труда.

Навыки тайм-менеджмента у менеджеров среднего звена в самом первом представлении мы оценили при помощи известной матрицы Эйзенхауэра (табл.).

Структура затрат рабочего времени менеджеров среднего звена по степени срочности и важности выполняемой работы (% от общих затрат рабочего времени)

Structure of middle managers' working time costs according to the degree of urgency and importance of the work performed (% of total working time spent)

Характеристики работы	Срочная работа	Несрочная работа
Важная	50,8	41,6
Неважная работа	3,4	4,2

Как видно из представленных данных, структура затрат рабочего времени не оптимальна ввиду высокого удельного веса квадранта с важной и срочной работой (50,8 % от всего объема рабочего времени). Об эффективном использовании рабочего времени свидетельствует ситуация, когда рабочее время используется на выполнение важной, но несрочной работы, что позволяет менеджеру сконцентрировать усилия и выработать рациональное решение, спокойно, без спешки оценить раз-

личные последствия. Структура затрат времени на выполнение важной и срочной работы с целом схожа с той, которая приведена в таблице, за исключением того, что затраты времени на получение указаний от вышестоящих руководителей оказываются чуть выше, а затраты времени на мотивацию подчиненных – чуть ниже по сравнению со средними.

Доля важной и срочной работы снижается при наличии у менеджеров специального образования в области экономики и управле-

ния. Так, если у менеджеров, не имеющих специального образования, доля важной и срочной работы занимает 57,5 % затрат рабочего времени, то у работников, имеющих управленческое образование, – только 44,6 %.

В то же время у работников со стажем работы до 2 лет важная и срочная работа занимает примерно треть рабочего времени, у работников со стажем 3–5 лет – 50 %, у работников со стажем свыше 5 лет – уже 58 % рабочего времени. Данный факт кажется нелогичным, требует дополнительного объяснения и, вероятно, связан с другими характеристиками менеджеров.

Если вести речь о распределении времени на выполнение важной и срочной работы по управленческим функциям, отметим, что работники, имеющие управленческое образование, лучше распределяют время, которое тратится на составление отчетов и иных документов, – для них эта работа в 1,5 раза реже является срочной по сравнению с работниками, которые не имеют специального управленческого образования.

Как указывалось ранее, на производительность менеджера влияет возможность управления рабочим временем, его консолидация в относительно большие промежутки, позволяющие сконцентрироваться на выполнении заданий. Наш анализ показал, что почти две трети рабочего времени – это время, которое менеджеры могут контролировать самостоятельно и самостоятельно определять, какую работу в это время выполнять. Примерно четверть времени – это время, которым менеджеры самостоятельно распоряжаться не могут, поскольку это время, которым распоряжается их непосредственный руководитель (участие в совещаниях, собеседования с вышестоящим руководителем, выполнение срочных заданий и пр.). Оставшиеся 20 % – это время, которое может регулироваться менеджером частично (например, работа с подчиненными, особенности технологии выполнения работы и др.).

Анализ консолидации времени показывает высокую вариацию средней продолжительности отрезка времени, которое менеджер может контролировать самостоятельно. При среднем значении 66 минут, четверть менеджеров имеет средние самостоятельно контролируемые участки рабочего времени, не превышающие 33 минут. И только 19 % менеджеров могут выделить для самостоятельной работы промежу-

ток времени от 1,5 часов и более. Как и ранее, наивысшие показатели демонстрируют менеджеры со средним стажем работы (3–9 лет). Продолжительность консолидированных отрезков рабочего времени у них выше на 20–30 % по сравнению с менеджерами, имеющими больший и меньший стаж работы. Больше возможностей для концентрации имеют менеджеры более крупных подразделений (20 и более подчиненных) по сравнению с руководителями небольших подразделений (до 5 чел.) – продолжительность самостоятельно контролируемых отрезков времени у них выше на треть.

Таким образом, анализ рабочего времени руководителей среднего звена позволил выявить следующие проблемы в эффективности работы линейных руководителей.

Одна из них связана с функциями, выполняемыми руководителями среднего звена. Вероятно, в ряде случаев мы имеем дело с избыточным контролем руководителя над подчиненными. Нечетко поставленные перед подчиненными задачи, сосредоточенность неопытных менеджеров на выполнении функций специалистов, недостаточно развитые компетенции в области делегирования полномочий приводят к дополнительным затратам времени со стороны руководителя, которые можно было бы направить на решение более важных задач. Также отметим достаточно высокую долю затрат времени руководителей, связанных с составлением отчетов и иных документов. Снижение этой нагрузки хотя бы на треть позволило бы практически полностью решить проблему избыточной занятости руководителей за пределами рабочего дня.

Вторая проблема была обозначена при анализе структуры рабочего времени. Тот факт, что более половины времени тратится на выполнение срочной и важной работы, означает не только, что менеджеры работают в условиях непрерывного стресса, но и то, что дефицит времени неизбежно отражается на качестве выполняемой работы. На наш взгляд, полученные результаты подтверждают важность формирования у руководителей навыков тайм-менеджмента, особенно у тех, кто не имеет достаточного опыта работы и/или образования в области менеджмента.

Третья проблема в некоторой степени неожиданна. Менеджеры, имеющие средний стаж работы, лучше, чем новички и более опытные коллеги, распоряжаются своим рабочим вре-

менем. У них реже, чем у других, возникают ситуации, связанные с выполнением важной и срочной работы, а показатели консолидации рабочего времени оказываются выше. И если в сравнении с менеджерами с малым стажем работы причины кажутся очевидными, то результаты сравнения с более опытными менеджерами требуют объяснения. Мы предполагаем, что таких объяснений может быть несколько. Помимо объяснения, связанного с межпоколенными и образовательными различиями, мы полагаем, что имеет смысл внимательнее изучить вопрос, связанный с профессиональным выгоранием и снижением мотивации в условиях длительного стресса у работников с более высоким стажем работы.

5. Заключение. Результаты исследования свидетельствуют о наличии определенных резервов в повышении эффективности руководителей среднего звена. Данный вывод основан на том, что, во-первых, существуют проблемы в организации и использовании рабочего времени менеджеров среднего звена, во-вторых, структура рабочего дня и выполняемые функции «не идеальны», в-третьих, в настоящее время у менеджеров наблюдается средний уровень развитости компетенций.

Данное исследование может быть усилено сопоставлением результатов оценки компетенций и результатов деятельности организаций. Но это уже задача будущих исследований.

Литература

1. Huy Q. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers // *Administrative Science Quarterly*. – 2002. – Vol. 37. – P. 634–665.
2. Manzoor H., Ashraf M. F., Ch A. The Influence of Social Factors on Business Performance: A Study of Middle Level Managers of Textile-Based Organizations // *Amazonia Investiga*. – 2020. – Vol. 9 (33). – P. 59–67.
3. Harris L. C., Ogbonna E. Middle Managers' Work in Recession and Austerity: A Longitudinal Study // *British Journal of Management*. – 2020. – Vol. 31. – P. 289–304.
4. Harding N., Lee H., Ford J. Who is 'the middle manager'? // *Human Relations*. – 2014. – Vol. 67 (10). – P. 1213–1237.
5. Chang A., Bright K. Changing roles of middle managers in academic libraries // *Library Management*. – 2012. – Vol. 33 (4,5). – P. 213–220.
6. Ukil M.I., Akkas A. Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers' strategic involvement // *Serbian Journal of Management*. – 2017. – Vol. 12 (1). – P. 29–40.
7. King A. W., Zeithaml C. P. Competencies and the causal ambiguity paradox // *Strategic Management Journal*. – 2001. – Vol. 22. – P. 75–99.
8. Wooldridge B., Schmid T., Floyd S. W. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research // *Journal of Management*. – 2008. – Vol. 34 (6). – P. 1190–1221.
9. Duncan L. L. Reorienting the Role of Middle Managers for Creating Value within the Organization: an Economical, Social and Ethical Proposal // *Revista Empresa y Humanismo*. – 2019. – Vol. XXII (2). – P. 27–61.
10. Pappas J. M., Wooldridge B. Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality // *Journal of Management Studies*. – 2007. – Vol. 44 (3). – P. 323–341.
11. Коломеец Н. В. Организационно-экономический механизм непрерывного развития компетенций технических работников промышленных предприятий : дис. ... канд. экон. наук. – Омск, 2020. – 164 с.
12. Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. – New York : John Wiley and Sons, Inc., 1991. – 328 p.
13. Bradley J. Competence in Managers Some Unresolved Issues for Research // *Management Research News*. – 1991. – Vol. 14, no. 7/8/9. – P. 39–42. – DOI: 10.1108/eb028153.
14. Furnham A. *The incompetent manager*. – Chichester : John Wiley and Sons, 2003. – 288 p.
15. Jubb R., Robotham D. Competences in management development: challenging the myth // *Journal of European Industrial Training*. – 1997. – Vol. 21, no. 5. – P. 171–175. – DOI: 10.1108/03090599710171422.

16. Laguna M., Wiechetek M., Talik W. The Competencies of Managers and Their Business Success // *Central European Business Review*. – 2012. – Vol. 1 (3). – P. 7–13. – DOI: 10.18267/j.cebr.25.
17. Sidek S., Mohabat M. R. Managerial competencies and small business growth: empirical evidence from microfinance participants // *IJMS*. – 2014. – Vol. 21 (1). – P. 39–59. – URL: <http://ijms.uum.edu.my/images/pdf/21no1/3ijms21.pdf>.
18. Mwaniki M. N., Nassiuma B., Maket L. Analysis Of Behavioral Competence On Enterprise Success Of Women Entrepreneurs In Bungoma, Kenya // *Advances in Social Sciences Research Journal*. – 2018. – Vol. 4, iss. 25. – P. 164–175. – DOI: 10.14738/assrj.425.4031.
19. Hoàng La Phương Hiền, Trương Tấn Quân, Dương Đức Quang Hào. Influence of entrepreneurial competencies of women entrepreneurs on the performance of small and medium enterprises in Thừa Thiên Huế province // *Hue University Journal of Science: Economics and Development*. – 2019. – Vol. 128, no. 5B. – P. 23–36. – DOI: 10.26459/hueuni-jed.v128i5B.5010.
20. Drucker P. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. – Harper Business, 2006. – 208 p.

References

1. Huy Q. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 2002, Vol. 37, pp. 634-665.
2. Manzoor H., Ashraf M.F., Ch A. The Influence of Social Factors on Business Performance: A Study of Middle Level Managers of Textile-Based Organizations. *Amazonia Investiga*, 2020, Vol. 9 (33), pp. 59-67.
3. Harris L.C., Ogbonna E. Middle Managers' Work in Recession and Austerity: A Longitudinal Study. *British Journal of Management*, 2020, Vol. 31, pp. 289-304.
4. Harding N., Lee H., Ford J. Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, 2014, Vol. 67 (10), pp. 1213-1237.
5. Chang A., Bright K. Changing roles of middle managers in academic libraries. *Library Management*, 2012, Vol. 33 (4,5), pp. 213-220.
6. Ukil M.I., Akkas A. Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers' strategic involvement. *Serbian Journal of Management*, 2017, Vol. 12 (1), pp. 29-40.
7. King A.W., Zeithaml C.P. Competencies and the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 2001, Vol. 22, pp. 75-99.
8. Wooldridge B., Schmid T., Floyd S.W. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 2008, Vol. 34 (6), pp. 1190-1221.
9. Duncan L.L. Reorienting the Role of Middle Managers for Creating Value within the Organization: an Economical, Social and Ethical Proposal. *Revista Empresa y Humanismo*, 2019, Vol. XXII (2), pp. 27-61.
10. Pappas J.M., Wooldridge B. Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 2007, Vol. 44 (3), pp. 323-341.
11. Kolomeets N.V. *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm nepreryvnogo razvitiya kompetentsii tekhnicheskikh rabotnikov promyshlennykh predpriyatii [Organizational and economic mechanism of continuous development of competencies of technical workers of industrial enterprises]*, PhD Thesis. Omsk, 2020. 164 p. (in Russian).
12. Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1982. 328 p.
13. Bradley J. Competence in Managers Some Unresolved Issues for Research. *Management Research News*, 1991, Vol. 14, no. 7/8/9, pp. 39-42. DOI: 10.1108/eb028153.
14. Furnham A. *The incompetent manager*. Chichester, John Wiley and Sons publ., 2003. 288 p.
15. Jubb R., Robotham D. Competences in management development: challenging the myth. *Journal of European Industrial Training*, 1997, Vol. 21, no. 5, pp. 171-175. DOI: 10.1108/03090599710171422.
16. Laguna M., Wiechetek M., Talik W. The Competencies of Managers and Their Business Success. *Central European Business Review*, 2012, Vol. 1 (3), pp. 7-13. DOI: 10.18267/j.cebr.25.
17. Sidek S., Mohabat M.R. Managerial competencies and small business growth: empirical evidence from microfinance participants. *IJMS*, 2014, Vol. 21 (1), pp. 39-59, available at: <http://ijms.uum.edu.my/images/pdf/21no1/3ijms21.pdf>.

18. Mwaniki M.N., Nassiuma B., Maket L. Analysis Of Behavioral Competence On Enterprise Success Of Women Entrepreneurs In Bungoma, Kenya. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2018, Vol. 4, iss. 25, pp. 164-175. DOI: 10.14738/assrj.425.4031.

19. Hoàng La Phương Hiền, Trương Tấn Quân, Dương Đắc Quang Hào. Influence of entrepreneurial competencies of women entrepreneurs on the performance of small and medium enterprises in Thua Thien Hue province. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 2019, Vol. 128, no. 5B, 2019, pp. 23-36. DOI: 10.26459/hueuni-jed.v128i5B.5010.

20. Drucker P. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harper Business publ., 2006. 208 p.

Сведения об авторах

Стукен Татьяна Юрьевна – д-р экон. наук, декан экономического факультета
 Адрес для корреспонденции: 644077, Россия, Омск, пр. Мира, 55а
 E-mail: Stuken@omsu.ru
 ORCID: 0000-0001-6005-9678
 Web of Science ResearcherID: H-6777-2016
 PИHЦ AuthorID: 9653-8983

Лапина Татьяна Александровна – канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и управления человеческими ресурсами
 Адрес для корреспонденции: 644077, Россия, Омск, пр. Мира, 55а
 E-mail: lapinaomgu@gmail.com
 ORCID: 0000-0001-6005-9678
 PИHЦ AuthorID: 364848

Коржова Ольга Сергеевна – старший преподаватель кафедры региональной экономики и управления человеческими ресурсами
 Адрес для корреспонденции: 644077, Россия, Омск, пр. Мира, 55а
 E-mail: olishb@yandex.ru
 ORCID: 0000-0002-5189-2753
 PИHЦ AuthorID: 758207

Вклад авторов

Стукен Т.Ю. – руководство проведением исследования, разработка методики исследования, анализ данных, проверка результатов исследования.

Лапина Т.А. – подготовка метаданных, корреспонденция с журналом, разработка методики исследования, анализ данных, проверка результатов исследования, визуализация и представление данных.

Коржова О.С. – разработка методики исследования, сбор информации, анализ данных, перевод информации на иностранный язык, подготовка метаданных.

Для цитирования

Стукен Т. Ю., Лапина Т. А., Коржова О. С. Оценка эффективности деятельности руководителей среднего звена // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. – Т. 19, № 3. – С. 77–88. – DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(3).77-88.

About the authors

Tatiana Yu. Stuken – Doctor of Economic Sciences, Dean of the Faculty of Economics
 Postal address: 55a, Mira pr., Omsk, 644077, Russia
 E-mail: Stuken@omsu.ru
 ORCID: 0000-0001-6005-9678
 Web of Science ResearcherID: H-6777-2016
 RSCI AuthorID: 9653-8983

Tatiana A. Lapina – PhD in Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Regional Economics and Human Resource Management
 Postal address: 55a, Mira pr., Omsk, 644077, Russia
 E-mail: lapinaomgu@gmail.com
 ORCID: 0000-0001-6005-9678
 RSCI AuthorID: 364848

Olga S. Korzhova – senior lecturer of the Department of Regional Economics and Human Resource Management
 Postal address: 55a, Mira pr., Omsk, 644077, Russia
 E-mail: olishb@yandex.ru
 ORCID: 0000-0002-5189-2753
 RSCI AuthorID: 758207

Authors' contributions

Stuken T.Yu. – management of the research, development of research methodology, data analysis, verification of research results.

Lapina T.A. – preparation of metadata, correspondence with the journal, development of research methodology, data analysis, verification of research results, visualization and presentation of data.

Korzhova O.S. – development of research methodology, information collection, data analysis, translation of information, preparation of metadata.

For citations

Stuken T.Yu., Lapina T.A., Korzhova O.S. Evaluation of the effectiveness of middle managers' performance. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2021, Vol. 19, no. 3, pp. 77-88. DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(3).77-88. (in Russian).