

НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ У МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

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

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

Информация о статье

Дата поступления
26 января 2022 г.

Дата принятия в печать
19 апреля 2022 г.

Тип статьи

Исследовательская статья

Ключевые слова

Менеджер среднего звена,
навыки тайм-менеджмента,
рабочее время, эффективность
деятельности

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

Аннотация. Многозадачность деятельности и новые вызовы, с которыми сталкиваются менеджеры среднего звена, делают актуальным вопрос тайм-менеджмента. В статье рассматриваются навыки тайм-менеджмента менеджеров среднего звена в российских компаниях. Исследование проводилось по авторской методике в различных регионах Российской Федерации во второй половине 2020 – начале 2021 г. В рамках исследования рассмотрены вопросы планирования деятельности, структура затрат рабочего времени по выполняемым задачам и консолидация рабочего времени менеджерами среднего звена. Выявлены проблемы, связанные с использованием рабочего времени менеджерами среднего звена, а именно: большой удельный вес рабочего времени, которое затрачивается на работу в качестве специалиста, на подготовку документов и отчетов, на выполнение срочной работы; низкие показатели консолидации рабочего времени и делегирования полномочий у ряда менеджеров среднего звена. Полученные результаты подтверждают важность развития навыков управления временем у менеджеров, особенно у тех, кто не имеет достаточного опыта работы и образования в области менеджмента. Наиболее эффективными с точки зрения показателей использования рабочего времени являются менеджеры с высшим управленческим образованием и со средним стажем работы на управленческих позициях.

TIME MANAGEMENT SKILLS OF MIDDLE MANAGERS OF RUSSIAN COMPANIES

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

Dostoevsky Omsk State University (Omsk, Russia)

Article info

Received
January 26, 2022

Accepted
April 19, 2022

Type paper

Research paper

Keywords

Middle manager, time management skills, working time, operational efficiency

Abstract. Among other things, this result is achieved through increasing the role of departments and middle managers. A modern manager is increasingly becoming a leader, not only an administrator. Limited time resources and new challenges that middle managers face make the issue of time management relevant. A middle manager in modern conditions is increasingly becoming a leader, but not just an administrator. Multitasking and new challenges faced by middle managers make the issue of time management relevant. The article discusses time management skills of middle managers in Russian companies. The study was conducted according to the author's methodology in various regions of the Russian Federation in the second half of 2020 – early 2021. The study examines the issues of activity planning and studies the structure of working time costs for performed tasks and the concentration of working time by middle managers. The study identified some problems related to the use of working time by middle managers. These problems include a large proportion of working time spent on working as a specialist, preparing documents and reports, performing urgent work; low indicators of concentration of working time and delegation of authority for a number of middle managers. The obtained results confirm the importance of developing time management skills among managers, especially those who do not have sufficient work experience and education in the field of management. The most effective in terms of indicators of the use of working time are managers with higher education in management and with average work experience in managerial positions.

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

1. Введение. В условиях трансформационных изменений, с которыми сегодня сталкивается современная экономика, повышаются требования к менеджерам среднего звена. Эффективность работы подразделений и организаций в целом во многом зависит от того, насколько хорошо менеджеры среднего звена организуют собственную работу и могут сбалансировать время, затрачиваемое на выполнение необходимых функций.

Эффективное использование рабочего времени позволяет менеджерам существенно повысить удельный вес времени, затрачиваемого на решение приоритетных задач за счет четкой постановки задач, делегирования полномочий, организации собственной деятельности и деятельности подчиненных.

Рассматривая навыки управления временем 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 деятельности.

В контексте заявленной проблемы наше внимание привлекли вопросы использования рабочего времени менеджерами среднего звена в российских компаниях. В данной статье предпринята попытка оценки навыков тайм-менеджмента через анализ использования рабочего времени в разрезе выполняемых функций и далее – оценка потерь и нерациональных затрат рабочего времени, резервов роста производительности труда.

Основными задачами исследования являлись:

- Анализ структуры рабочего времени менеджеров среднего звена в разрезе выполняемых функций и их приоритетности. С одной стороны, мы учитывали функции, выполняемые в рамках профессиональной специализации менеджера, а с другой – управленческие функции, связанные с организацией деятельности подразделения.

- Оценка влияния индивидуальных характеристик менеджера и рабочего места на эффективность использования рабочего времени. Нас интересовал вопрос о том, какие характеристики респондентов и организаций определяют разницу в сформированности навыков тайм-менеджмента.

- Оценка возможностей роста производительности труда через устранение потерь и/или нерациональных затрат рабочего времени.

В процессе исследования тестировались две гипотезы:

- Структура затрат рабочего времени руководителей среднего звена в целом смещена в сторону функциональных обязанностей специалистов и бюрократических процедур.

- Эффективность использования рабочего времени детерминирована уровнем развития управленческих компетенций, которые косвенно могут быть оценены через опыт работы в должности руководителя и наличие образования в сфере управления.

2. Обзор литературы. Менеджеры среднего звена занимают промежуточное положение между топ-менеджерами и исполнителями, что определяет их роль в успехе современной организации [1; 2]. Эти сотрудники могут стать как агентами инноваций, так и серьезным тормозом организационных инноваций. Менеджеры среднего звена являются агентами решений высшего руководства, устанавливающими правила и руководящие принципы для подчиненных и отвечающими за поддержание и улучшение существующих политик и процессов [3].

Компетенции, связанные с управлением временем, являются важной составной частью управленческих компетенций, что определяет внимание к ним со стороны исследователей [4; 5].

Исследования последних лет показывают, что приобретение личных навыков тайм-менеджмента положительно влияет на повышение производительности менеджеров [6–8], а также снижает уровень стресса на рабочем месте [9]. М.А. Peeters и С.Г. Rutte показали, что высокие требования к работе в сочетании с низкой самостоятельностью приводит к выгоранию работников, плохо умеющих управлять временем, и не приводит либо приводит, но в меньшей степени, к выгоранию работников с высокими навыками управления временем [10].

Подходы к разработке инструментария исследования рабочего времени и оценке эффективности его использования см., напр.: [11; 12].

Оценка навыков тайм-менеджмента руководителей сложна из-за того, что их труд включает большой спектр функциональных обязанностей, предполагает решение как стратегических, так и тактических задач и зависит от специфики рабочего места. Разнородность выполняемых задач требует применения при анализе универсальных методов, позволяющих оценить качественные характеристики использования рабочего времени менеджерами среднего звена

в различных компаниях и на различных должностях. Поэтому исследователи стараются использовать классификации рабочего времени, которые имеют достаточно универсальный характер и максимально свободны от специфики подразделений, в которых работают менеджеры [13; 14].

3. Методы исследования. Для анализа навыков в области тайм-менеджмента могут использоваться различные методы. Первый из них основан на опросе, позволяющем оценить знание тех или иных технологий тайм-менеджмента и получить самооценку менеджеров о степени развития соответствующих компетенций. Несмотря на экономичность такого метода, к его недостаткам следует отнести достаточно высокую субъективность получаемых результатов.

Второй метод состоит в наблюдении (самонаблюдении) менеджеров за использованием своего рабочего времени, фиксации затрат рабочего времени с последующей группировкой. Полученная таким образом фотография рабочего дня позволяет получить более объективную характеристику использования рабочего времени при условии четкого и регулярного заполнения опросника в течение рабочего времени.

В настоящем исследовании анализ навыков тайм-менеджмента проведен на основе самофотографии рабочего дня с последующей разметкой данных об использовании рабочего времени. Опросник предусматривал, что респондент фиксировал использование времени в течение дня с интервалом в 15 мин. Ширина интервала была выбрана с учетом необходимости стандартизации временных интервалов для проведения онлайн-опроса и для регулярности заполнения сведений. Зафиксировав факт работы, далее респондент определял ее основные характеристики:

- *Функции, выполняемые работником* [14]. Анализ структуры затрат рабочего времени в разрезе функций позволил оценить соотношение управленческих и профессиональных функций, выявить трудоемкость заполнения отчетов и выполнения иных бюрократических процедур.

- *Важность и срочность выполненной работы.* Эта информация использовалась для оценки резервов времени, связанных с нерациональным использованием времени, делегированием неважной срочной работы и отказом от неважной несрочной работы, и повышения качества работы через управление временем для сокращения «авралов».

- *Возможность управления временем выполнения конкретной работы.* Поскольку эффективное выполнение работы требует концентрации на ней [15], большое количество коротких временных промежутков и малая продолжительность одноименных затрат рабочего времени (15–30 мин), скорее всего, будут свидетельствовать о снижении производительности за счет частых переключений между видами деятельности и, возможно, о снижении качества выполнения работ за счет невозможности концентрации усилий.

Самофотография рабочего времени проводилась через специально разработанное приложение, позволяющее с мобильного устройства вводить данные и сохранять их в *MongoDB Compass*.

Кроме того, в анкетах были сформулированы вопросы для контроля социально-демографических характеристик респондентов, особенностей организаций, в которых они работают, а также наличия образования и управленческого опыта. Исследование проводилось в октябре 2020 г. – феврале 2021 г. Респонденты представляли различные отрасли экономики семи регионов России.

После предварительной обработки результатов и исключения эпизодов с неполнотой введенными данными к анализу были приняты 14 744 наблюдения по 15-минутным интервалам.

Дополнительно к проведенному опросу коллектив авторов провел и фокус-группу с участием 12 HR-менеджеров и 5 углубленных интервью для обсуждения полученных результатов, в ходе которой ставились вопросы о резервах рабочего времени в разрезе использования технологий тайм-менеджмента, структуры выполняемых функций, делегирования полномочий. HR-менеджеры представляли организации, в которых ранее проводился опрос менеджеров среднего звена, имели стаж работы в HR-сфере не менее 5 лет и выполняли функции, связанные с построением бизнес-процессов / анализом рабочего времени / оценкой персонала.

4. Результаты исследования. Прежде чем перейти к анализу результатов исследования, остановимся на общих характеристиках выборки менеджеров среднего звена. Гендерная структура менеджеров среднего звена неоднородна, и связано это, в первую очередь, с функциональной специализацией руководимого подразделения. В структуре выборки преобла-

дают руководители-женщины (61,6 %), однако в информационных и инженерно-технологических департаментах доля мужчин-руководителей составляет две трети, а в подразделениях финансов, учета и HR более 75 % руководителей – женщины.

Около половины менеджеров среднего звена – относительно молодые работники в возрасте от 31 до 45 лет. В сфере IT возраст почти половины менеджеров не превышает 30 лет, в то время как среди руководителей в области финансов, учета и права аналогичный возраст встречается в 1,5 раза реже.

Госсектор представляют 38,4 % опрошенных, остальные 61,6 % опрошенных работают в частном бизнесе.

Две трети принявших участие в опросе имеют управленческий стаж 3 года и более, что позволяет предположить наличие у них выработанных моделей деятельности, в том числе и в области тайм-менеджмента. Среди респондентов, имеющих небольшой управленческий стаж, ожидаемо преобладают работники в возрасте до 30 лет, по при этом каждый чет-

вертый руководитель со стажем работы до 2 лет имеет возраст старше 45 лет.

Специальное образование в сфере менеджмента (основное или дополнительное) имеют около половины опрошенных. Остальные формировали свои управленческие компетенции на практике либо занимаясь самообразованием и участвуя в коротких семинарах и тренингах. Около 30 % опрошенных не имеют специального управленческого образования и не участвуют ни в каких программах обучения. Такие менеджеры достаточно равномерно распределены по всем стажевым группам.

Далее рассмотрим основные результаты проведенного исследования.

Содержание выполняемых функций.

Анализ распределения времени показывает, что значительные затраты времени руководителей среднего звена действительно связаны с выполнением работы в качестве специалиста в определенной функциональной области и с подготовкой документов и отчетов, связанных с деятельностью подразделения (рис. 1). Более подробно о структуре функций см.: [15].

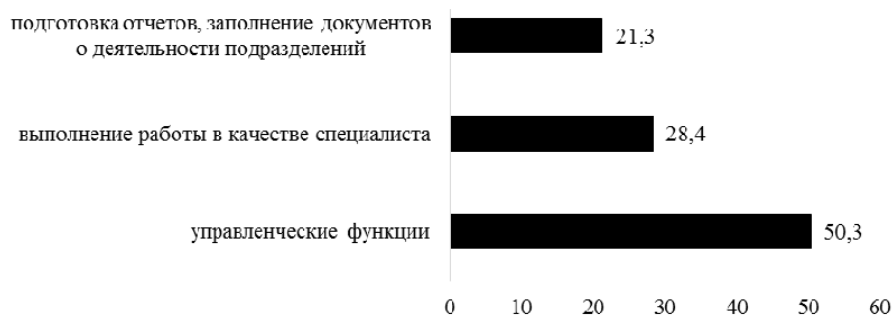


Рис. 1. Структура затрат рабочего времени в разрезе выполняемых функций

Fig. 1. Structure of working time costs in the context of performed functions

Выполнение функций в качестве специалиста в среднем занимает более четверти рабочего времени.

Эта ситуация может иметь два объяснения. С одной стороны, концентрация на функциях специалиста может быть связана с размером подразделения, когда в небольших отделах эти функции объективно должны занимать значительную часть рабочего времени. С другой – распределение рабочего времени статистически значимо различается по группам менеджеров среднего звена в зависимости от их управленческого опыта и наличия специального образования.

Время работы в качестве специалиста в 1,6 раза выше у тех, кто не имеет специально-

го управленческого образования ($p < 0,01$). По группам менеджеров, прошедших различное обучение в области управления (высшее образование, профессиональная переподготовка, повышение квалификации, участие в различных семинарах, тренингах и др.), существенных различий не наблюдается.

Время работы в качестве специалиста отрицательно связано с управленческим опытом. Если руководители со стажем до 2 лет тратят на эту работу почти 50 % времени, то руководители со стажем 5–10 лет – не более четверти ($p < 0,05$).

Время на подготовку отчетов, заполнение документов о деятельности подразделений занимает чуть менее 2 ч в день при пятидневной неделе.

Менеджеры с управленческим стажем до 2 лет тратят на заполнение отчетов времени меньше, чем более опытные респонденты (14,1 против 22,6 % рабочего времени, $p < 0,05$). Характеристики рабочих мест, а также возрастные и образовательные характеристики респондентов не оказывают значительного влияния на время составления отчетных документов.

Навыки планирования деятельности. На рис. 2 представлена структура рабочего вре-

мени с позиций важности и срочности выполняемых работ (по Д. Эйзенхауэру).

О развитых компетенциях в сфере тайм-менеджмента свидетельствует высокая доля затрат рабочего времени на важные и несрочные работы. Она показывает умение делегировать полномочия и правильно расставлять приоритеты, минимизируя выполнение неважной работы и избегая цейтнота.

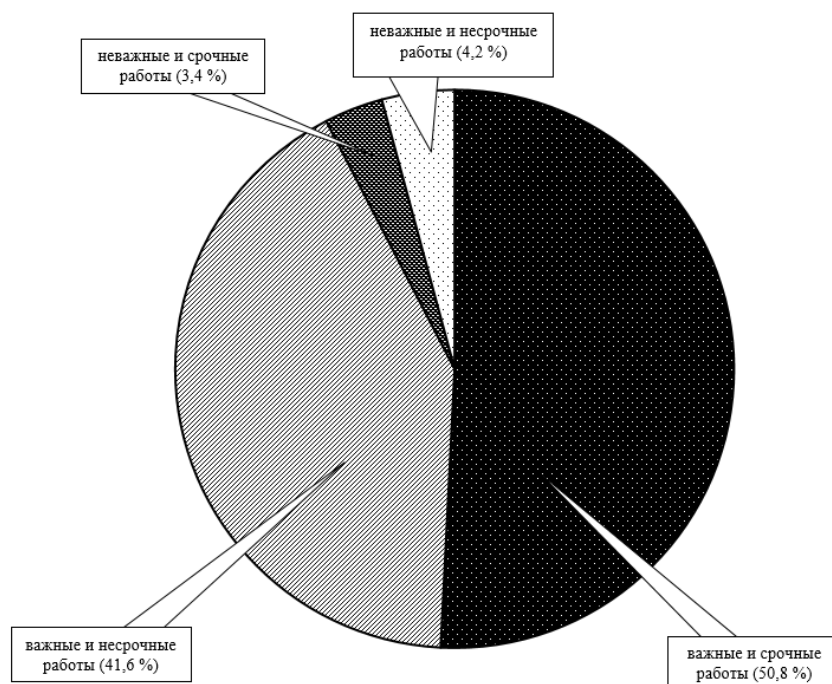


Рис. 2. Структура затрат рабочего времени по признакам важности и срочности работы, %

Fig. 2. Structure of working time costs by importance and urgency of work, %

Доля важной и срочной работы снижается, если менеджеры имеют специальное образование в области менеджмента. У руководителей, не имеющих специального образования, на долю важной и срочной работы приходится 57,5 % рабочего времени, а у сотрудников с управленческим образованием – всего 44,6 %.

У сотрудников со стажем менее 2 лет важная и срочная работа занимает около трети рабочего времени, у сотрудников со стажем 3–5 лет – 50 %, у сотрудников со стажем более 5 лет – 58 % рабочего времени.

Для более точной оценки был проведен регрессионный анализ (логистическая регрессия). Зависимая переменная – выполнение важной несрочной работы – характеризовала периоды эффективного использования рабочего времени. В качестве регрессоров использова-

лись характеристики респондентов и рабочего места. Полученные результаты показали, что менеджеры с высшим управленческим образованием используют рабочее время лучше, чем те, кто не имеет соответствующего образования. Особенно негативно отсутствие управленческого образования влияет на менеджеров, имеющих стаж работы в должности менее одного года, поскольку отсутствие знаний у них не может быть компенсировано опытом практической деятельности [15].

Консолидация рабочего времени. Анализ показывает большой разброс средней продолжительности времени, которым менеджер может управлять самостоятельно. При средней длине отрезка самостоятельно контролируемого рабочего времени в 66 мин у четверти менеджеров самоконтролируемые участки рабо-

чего времени не превышают 33 мин. Только каждый пятый руководитель (19 %) может выделить на самостоятельную работу период от 1,5 ч и более. Самые высокие показатели демонстрируют руководители со средним стажем работы (от 3 до 9 лет). Продолжительность консолидированных промежутков рабочего времени у них на 20–30 % выше по сравнению с руководителями, имеющими большой или меньший опыт работы.

На заключительном этапе исследования полученные результаты были обсуждены в фокус-группе на предмет содержательной интерпретации и оценки возможных резервов роста производительности труда менеджеров среднего звена и в ходе углубленного интервью с HR-менеджерами.

1. *Время на выполнение работы в качестве специалиста.* Результаты фокус-группы в целом подтвердили, что рост доли рабочего времени на выполнение данной функции связан не только с объективными условиями, но и с управленческими навыками. По мнению участников фокус-группы, недостаточная развитость этих компетенций приводит к тому, что менеджеры не могут четко поставить цель, в результате чего повышается время, затрачиваемое ими на контроль и на самостоятельное выполнение работы. Участники группы считают, что можно согласиться с полученными выводами о том, что формирование управленческих компетенций посредством обучения и опыта может снизить затраты времени на выполнение функций специалиста, хотя, возможно, в несколько меньшей степени, чем показывают результаты исследования.

Согласно данным самофотографий менеджеров среднего звена, работники, не имеющие достаточно развитых управленческих навыков, тратят на выполнение функций специалистов в 1,6–2,0 раза больше времени, чем более компетентные работники. Учитывая, что, по мнению участников фокус-группы, эти оценки несколько завышены, скорректируем их на 50 %. Проведя расчеты, получим, что в структуре рабочего времени руководителя, не имеющего специального образования или опыта, дополнительные затраты рабочего времени составляют 7,5–14,2 % рабочего времени.

Устранение этих нерациональных затрат позволит повысить долю рабочего времени, затрачиваемого на непосредственно управленческие функции:

$$\Delta ПТ = 100 \cdot \left(\frac{P}{100 - P} \right),$$

где $\Delta ПТ$ – прирост производительности труда, %; P – выявленные резервы роста производительности труда, % от фонда рабочего времени.

Таким образом, оценка прироста производительности труда менеджеров среднего звена за счет повышения их управленческой компетентности составит 8,1–16,6 %.

2. *Время на выполнение работы, связанной с подготовкой отчетности.* Его, по мнению участников фокус-группы, также можно сократить. Участники группы отметили несколько наиболее эффективных, по их мнению, способов: электронный документооборот, оптимизация отчетности, повышение цифровых навыков линейных менеджеров, в том числе навыков работы с офисными программами (в первую очередь – обработка данных в *Excel*). Недостаточное развитие цифровых навыков может быть одной из причин того, что время на подготовку отчетности увеличивается у работников с достаточно большим стажем управленческой деятельности. Возможные резервы снижения трудоемкости этой функции в затратах рабочего времени менеджеров среднего звена в краткосрочном периоде оцениваются в зависимости от особенностей рабочего места (отраслевая и профессиональная специфика, размер организации и подразделения, стиль управления и культура организации) на 10–30 %. Оценив резервы сокращения рабочего времени и используя формулу, получаем оценку возможного прироста производительности труда 2,2–6,8 %.

3. *Выполнение важной и срочной работы.* Участники фокус-группы согласились с существованием обозначенной проблемы, однако количественная оценка резервов вызвала затруднения, поскольку в данном случае речь идет не о количественных, а о качественных характеристиках использования рабочего времени.

4. *Выполнение неважной работы.* Учитывая, что по результатам исследования доля рабочего времени, которая тратится на выполнение этих работ, относительно невелика, участники фокус-группы не считают, что сокращение затрат времени по этой позиции может стать резервом роста производительности труда менеджеров среднего звена. Было отмечено, что характер их деятельности делает практически неизбежным существование подобных отрезков времени.

5. *Консолидация времени.* По мнению участников фокус-группы, величина отрезков времени, необходимых для выполнения разных задач, дифференцирована в зависимости от объема и сложности последних. В то же время они согласились с тем, что в структуре рабочего времени должен быть хотя бы один период продолжительностью не менее 1,0–1,5 ч, позволяющий сконцентрироваться на решении отдельной задачи. Возникающие перерывы при меньшей продолжительности консолидированных отрезков приводят к отвлечениям и необходимости повторной концентрации внимания, в результате чего теряется, по оценкам участников, 10–15 мин на каждый перерыв (напомним, что продолжительность перерыва в нашем исследовании была не менее 15 мин). Участники группы также отметили, что и здесь, как и в случае выполнения важной срочной работы, вероятно не только увеличение затрат на выполнение работы, но и снижение качества полученного результата. Учитывая потери рабочего времени, связанные с невозможностью сконцентрироваться на продолжительное время, для четверти менеджеров потери времени, связанные с потерей концентрации, составят 20–30 мин в смену, еще для половины менеджеров – 10–15 мин. Используя формулу, получаем оценки прироста производительности труда, которые составят 4,3–6,7 % для первой группы и 2,1–3,2 % – для второй.

5. Выводы. Полученные результаты неоднозначно характеризуют навыки управления временем менеджеров среднего звена российских компаний. С одной стороны, можно сделать вывод, что большинство менеджеров среднего звена в российских компаниях обладают базовыми навыками тайм-менеджмента.

В то же время наше исследование выявило и определенные проблемы.

Одна из них связана с функциями, выполняемыми менеджерами среднего звена. Вероятно, в некоторых случаях мы имеем дело с чрезмерным контролем руководителя над подчиненными. Нечеткие задачи, поставленные перед подчиненными, нацеленность неопытных руководителей на выполнение функций специалистов, недостаточно развитые компетенции в области делегирования полномочий приводят к дополнительным затратам времени руководителя, которое можно было бы потратить на решение более важных задач. Использование этого резерва является наиболее важным в плане прироста производительности труда.

Меньшие резервы связаны со снижением бюрократических процедур и консолидацией отрезков рабочего времени. Вместе с тем следует признать, что в отношении неопытных менеджеров среднего звена можно вести речь о наличии всех указанных резервов роста производительности труда. Тогда усредненные оценки возможного роста производительности труда составят 12,6–32,9 %.

Недостаточное развитие навыков тайм-менеджмента приводит и к снижению качества выполняемой работы, поскольку в структуре затрат рабочего времени велик удельный вес важной и срочной работы. Кроме того, у каждого пятого менеджера консолидированные отрезки рабочего времени составляют чуть больше 30 мин.

Полученные результаты, на наш взгляд, подтверждают важность развития навыков тайм-менеджеров у руководителей среднего звена, особенно у тех, кто не имеет достаточного опыта работы и/или образования в области менеджмента.

Литература

1. *Klagge J.* The Leadership Role of Today's Middle Manager // *Journal of Leadership & Organizational Studies.* – 1996. – Vol. 3, iss. 3. – P. 11–19. – DOI: 10.1177/107179199700300303.
2. *Roth S.* The Middle Management – new awareness needed in the current information society? : EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement No. 14. – Rameldange : European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), 2016. – 48 p. – URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/147293/1/871694891.pdf>.
3. *Chang A., Bright K.* Changing roles of middle managers in academic libraries // *Library Management.* – 2012. – Vol. 33, iss. 4–5. – P. 213–220.
4. *Claessens B. J. C., Van Eerde W., Rutte C. G., Roe R. A.* A Review of The Time Management Literature // *Personnel Review.* – 2007. – Vol. 36, iss. 2. – P. 255–276. – DOI: 10.1108/00483480710726136.

5. Rezvani Z. Who is a Middle Manager: A literature Review // *Journal of Family Business Management*. – 2017. – Vol. 1, iss. 2. – P. 1–9. – DOI: 10.15226/2577-7815/1/2/00104.
6. Chase J. D., Topp R., Smith C. E., Cohen M. Z., Fahrenwald N., Zerwic J. J., Benefield L. E., Anderson C. M., Conn V. S. Time Management Strategies For Research Productivity // *Western Journal of Nursing Research*. – 2013. – Vol. 35, iss. 2. – P. 155–176. – DOI: 10.1177/0193945912451163.
7. Rakhshan M., Rostami K., Setoodegan E., Eslami J. The relationship between leadership style and time management in senior and middle nursing managers // *Revista Latinoamericana de Hipertension*. – 2019. – Vol. 14, iss. 1. – P. 26–31.
8. Bozbayindir F. The relationship between the time management skills and cyberloafing behavior of school administrators: A quantitative analysis // *Educational Policy Analysis and Strategic Research*. – 2019. – Vol. 14, iss. 3. – P. 178–199. – DOI: 10.29329/epasr.2019.208.9.
9. Grissom J., Loeb S., Mitani H. Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals' Time Use, Job Stress, and Perceived Effectiveness // *Journal of Educational Administration*. – 2015. – Vol. 53, iss. 6. – P. 773–793. – DOI: 10.1108/JEA-09-2014-0117.
10. Peeters M. A., Rutte C. G. Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction // *Journal of Occupational Health Psychology*. – 2005. – Vol. 10, no. 1. – P. 64–75. – DOI: 10.1037/1076-8998.10.1.64.
11. Емельянович А. А., Коваль С. В., Галимова А. Н. Управление рабочим временем как способ повышения производительности труда // *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. – 2021. – № 2 (20). – С. 208–218. – DOI: 10.21603/2500-3372-2021-6-2-208-218.
12. Беляев В. И., Мищенко В. В., Мищенко В. В. Нормирование труда и исследование затрат рабочего времени: забытые категории экономической науки // *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. – 2019. – № 45. – С. 19–37. – DOI: 10.17223/19988648/45/2.
13. Друкер П. Эффективный руководитель. – М. : Вильямс, 2011. – 224 с.
14. Бехтерев С. Как работать в рабочее время: Правила победы над офисным хаосом. – М. : Альпина Диджитал, 2018. – 264 с.
15. Stuken T., Korzhova O., Lapina T. Time Management Skills of Middle Managers of Russian Companies: Evaluation Experience // *Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management : Proceedings of the 26th International Scientific Conference*. – University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, 2021. – P. 42–47. – DOI: 10.46541/978-86-7233-397-8_123.

References

1. Klagge J. The Leadership Role of Today's Middle Manager. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1996, Vol. 3, iss. 3, pp. 11-19. DOI: 10.1177/107179199700300303.
2. Roth S. *The Middle Management – new awareness needed in the current information society?*, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement No. 14. Rameldange, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV) publ., 2016. 48 p. Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/147293/1/871694891.pdf>.
3. Chang A., Bright K. Changing roles of middle managers in academic libraries. *Library Management*, 2012, Vol. 33, iss. 4-5, pp. 213-220.
4. Claessens B.J.C., Van Eerde W., Rutte C.G., Roe R.A. A Review of The Time Management Literature. *Personnel Review*, 2007, Vol. 36, iss. 2, pp. 255-276. DOI: 10.1108/00483480710726136.
5. Rezvani Z. Who is a Middle Manager: A literature Review. *Journal of Family Business Management*, 2017, Vol. 1, iss. 2, pp. 1-9. DOI: 10.15226/2577-7815/1/2/00104.
6. Chase J.D., Topp R., Smith C.E., Cohen M.Z., Fahrenwald N., Zerwic J.J., Benefield L.E., Anderson C.M., Conn V.S. Time Management Strategies For Research Productivity. *Western Journal of Nursing Research*, 2013, Vol. 35, iss. 2, pp. 155-176. DOI: 10.1177/0193945912451163.
7. Rakhshan M., Rostami K., Setoodegan E., Eslami J. The relationship between leadership style and time management in senior and middle nursing managers. *Revista Latinoamericana de Hipertension*, 2019, Vol. 14, iss. 1, pp. 26-31.

8. Bozbayindir F. The relationship between the time management skills and cyberloafing behavior of school administrators: A quantitative analysis. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 2019, Vol. 14, iss. 3, pp. 178-199. DOI: 10.29329/epasr.2019.208.9.

9. Grissom J., Loeb S., Mitani H. Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals' Time Use, Job Stress, and Perceived Effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 2015, Vol. 53, iss. 6, pp. 773-793. DOI: 10.1108/JEA-09-2014-0117.

10. Peeters M.A., Rutte C.G. Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2005, Vol. 10, no. 1, pp. 64-75. DOI: 10.1037/1076-8998.10.1.64.

11. Emel'yanovich A., Koval S., Galimova A. Working time management as a way to increase labor productivity. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, 2021, Vol. 2021, no. 2 (20), pp. 208-218. DOI: 10.21603/2500-3372-2021-6-2-208-218. (in Russian).

12. Belyaev V.I., Mischenko V.V., Micsenko Val.V. Normalization of work and research of working time costs: forgotten categories of economic science. *Tomsk State University Journal of Economics*, 2019, No. 45, pp. 19-37. DOI: 10.17223/19988648/45/2. (in Russian).

13. Drucker P.F. *The effective executive*. Moscow, Williams publ., 2011. 224 p. (in Russian).

14. Bekhterev S. *Kak rabotat' v rabochee vremya: Pravila pobedy nad ofisnym khaosom [How to work during working hours: Rules for defeating office chaos]*. Moscow, Alpina Digital publ., 2018. 264 p. (in Russian).

15. Stuken T., Korzhova O., Lapina T. Time Management Skills of Middle Managers of Russian Companies: Evaluation Experience, in: *Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, Proceedings of the 26th International Scientific Conference, University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica publ., 2021, pp. 42-47. DOI: 10.46541/978-86-7233-397-8_123.

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
SPIN-код РИНЦ: 9653-8983

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 SPIN-code: 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: 0000-0003-1854-8034
РИНЦ AuthorID: 364848

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: 0000-0003-1854-8034
RSCI 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
РИНЦ AuthorID: 758207

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

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. Навыки управления временем у менеджеров среднего звена в российских компаниях // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2022. – Т. 20, № 2. – С. 95–104. – DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(2).95-104.

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. Time management skills of middle managers of Russian companies. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2022, Vol. 20, no. 2, pp. 95-104. DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(2).95-104. (in Russian).