

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОГРАММЫ БЛАГОПОЛУЧИЯ ПЕРСОНАЛА

Баева Ольга Николаевна

канд. экон. наук, доцент,

кафедра менеджмента и сервиса

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация,

baeva-on@mail.ru

Бармута Иван Валерьевич

обучающийся магистратуры

кафедра менеджмента и сервиса

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация,

ivanbarmuta@mail.ru

Аннотация. В статье перечислены составляющие программ благополучия персонала. Более подробно описаны существующих на иркутском рынке программ поддержания здоровья персонала (добровольное медицинское страхование, компенсация расходов на санаторно-курортное лечение, поощрение регулярных занятий спортом). Обоснована базовая роль времени как ресурса развития личности, указано на необходимость соблюдения баланса труда и отдыха. Приведены данные опросов, свидетельствующих о запросе работников на осмысленную работу, связанную с ростом и развитием. Распространенность проблемы переработки персонала, непроизводительного использования квалифицированного труда подтверждена результатами опросов. Рассмотрен опыт крупных компаний, действующих на территории Иркутской области, по снижению сверхурочной загрузки персонала. Приведены результаты анализа рабочего времени и опроса персонала одной из компаний о причинах переработок сотрудников, предложено роботизировать рутинные операции.

Ключевые слова. Благополучие персонала, программы поддержания здоровья персонала, рабочее время, сверхурочная работа, роботизация.

THE IMPORTANCE OF PRODUCTIVE USE OF WORKING TIME FOR THE WELL-BEING PROGRAMM

Baeva Olga Nikolaevna

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of Management and Service
Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation
baeva-on@mail.ru.

Barmuta Ivan Valerievich

student,
Department of Management and Service
Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation,
ivanbarmuta@mail.ru

Abstract. The article lists the components of employee wellness programs. It describes in more detail the components of existing employee health programs in the Irkutsk market (voluntary health insurance, reimbursement of spa treatment expenses, and encouragement of regular exercise). It substantiates the fundamental role of time as a resource for personal development, emphasizing the need to maintain a work-life balance. Survey data is presented, demonstrating employees' desire for meaningful work that promotes growth and development. The prevalence of overtime and the unproductive use of skilled labor is confirmed by survey results. The article examines the experience of large companies operating in the Irkutsk region in reducing overtime workload. The article presents the results of an analysis of working hours and a survey of staff at one company on the reasons for overtime, and proposes the automation of routine operations.

Keywords. Staff well-being, staff health programs, working hours, overtime, robotics.

Современный бизнес понимает, что успех компании зависит от состояния сотрудников – их здоровья, эмоционального комфорта, удовлетворенности и уровня счастья на работе. Забота о благополучии персонала на протяжении последних лет остается одной из наиболее обсуждаемых тем, формирует повестку дня HR-департаментов социально-ответственных компаний [1; 2]. Широкое распространение термин «благополучие персонала» получил благодаря книге Т. Рата и Дж. Хартера [3], которые выделили пять составляющих благополучия: карьера, здоровье, финансы, социальные связи и вовлеченность в общественную жизнь.

Традиционно программы заботы о здоровье сотрудников включают в себя добровольное медицинское страхование (размер которого, как правило, зависит от категории персонала), компенсацию расходов на санаторно-курортное лечение, компенсацию занятий спортом, а также предоставление возможности посещать корпоративный тренажерный зал, в том числе на производственных объектах, организация спортивных соревнований и Спартакиад, поддержка

спортивных команд и групп здоровья; активно развивается психологическое консультирование, развитие эмоционального интеллекта и т.д. Баланс между работой и личной жизнью, забота о психоэмоциональном состоянии являются одними из наиболее важных п. миллениалов и зумеров (82 % зумеров и 72 % миллениалов считают важным поддерживать ментальный баланс [4].

Однако, на наш взгляд, из виду упускается наиболее важный аспект программы здоровья – продолжительность и использование рабочего времени. Между тем, качество трудовой жизни достигается в том числе за счет работы по установленным в трудовом законодательстве нормам и правилам, что обеспечивает здоровые условия труда и позволяет рационально использовать ресурсы труда. Качество трудовой жизни определяется условиями и организацией труда, способствующих реализации всего комплекса способностей работников, обеспечению отдыха и свободного времени [5]. Развитие человека, получаемое за счет экономии рабочего времени, выступает в качестве производительной силы общества, способствует росту производительности труда [6].

Между тем, согласно данным масштабного исследования, проведенного Росатомом¹ в 47 организациях из 12 дивизионов с общим количеством опрошенных около 30 тыс.¹, сотрудников больше всего беспокоит рост объема работы (37 %) : «часто в план работы включаются новые задачи, а старые никто не отменял...». Одной из важнейших задач руководителя становится грамотное распределение нагрузки, предотвращение перегрузок сотрудников, которое приводит к профессиональному выгоранию, и, как следствие, снижением производительности труда.

Люди все больше начинают ценить свое время. Более трети россиян готовы уйти с работы из-за бессмысленных задач, распространенными запросами в поиске работы становятся «осмысленная работа» и «развитие». Соискатели стремятся найти работу со смыслом и четкими процессами [7].

Рассматриваемая компания является социально-ответственным бизнесом, уделяющим значительное внимание проблемам здоровья персонала. Вместе с тем, в нескольких блоках компании зафиксирована системная проблема – значительный объём сверхурочной работы, обусловленный высокой долей ручного труда при обработке типовых документов. По данным системы учёта рабочего времени, в одном из месяцев года сотрудники блока отработали 2 191,4 сверхурочных часа при списочной численности 127 человек. В среднем 17,3 часа на каждого сотрудника только в рабочие дни – это эквивалентно более чем двум полным рабочим дням на человека сверх нормы за один месяц.

Значительная часть этой нагрузки формируется за счёт рутинных, повторяющихся операций, поддающихся автоматизации. Так, только в одном департаменте ежемесячно осуществляется около 400 операций по проверке комплектов первичных документов строительных подрядчиков (акты по форме КС-2, справки о стоимости по форме КС-3, счета-фактуры, отчёты о расходе давальческих материалов, акты по форме М-35 и др.). Каждая операция требует

¹ Без нервных срывов: в отрасли стартовала программа по стрессоустойчивости. URL://strana-rosatom.ru/2023/09/25/bez-nervnyh-sryvov-v-otrasli-startova (дата обращения 13.04.2026).

в среднем 20 минут ручной проверки реквизитов – ИНН, КПП, адресов заказчика и подрядчика, номеров договоров, наименований объектов, сумм и табличных частей. Суммарные трудозатраты на данный процесс составляют около 133 часов в месяц, что соответствует более чем 16 рабочим дням одного сотрудника.

Высокая доля ручного труда при обработке типовых первичных документов приводит к систематическим переработкам сотрудников, что негативно влияет на благополучие персонала.

Анализ практик управления в крупных российских компаниях, присутствующих на территории Иркутской области, позволяет выделить пять актуальных подходов к решению проблемы сверхурочной нагрузки и повышению благополучия персонала.

Газпром нефть с 2023 автоматизирует процессы, внедрив российскую платформу Primo RPA. В компании уже автоматизировано более 70 процессов. Для этих процессов функционирует более 100 программных роботов, а общий эффект от их внедрения позволил снизить трудозатраты в эквиваленте 200 ставок полной занятости (FTE), ускорить получение управленческой отчетности на 1 рабочий день и минимизировать совершение ошибок¹.

Роснефть для снижения рутинной нагрузки на персонал внедряет технологии с использованием искусственного интеллекта. Сотрудники научного центра компании разработали и внедрили виртуального ассистента, который работает на основе текстовых запросов, имеет простой и понятный интерфейс и используется сотрудниками всех направлений деятельности. Программа обрабатывает огромные объемы информации, работает с разными источниками и документами и гарантирует высокую точность данных, исключая возможность ошибок. Использование таких технологий позволяет на 70–80 % снизить рутинную нагрузку и увеличить скорость обработки данных в 5–10 раз².

Сбер также применяет технологии RPA для того, чтобы снизить нагрузку на сотрудников. От внедрения 1500 одновременно работающих роботов удалось роботизировать около 400 бизнес-процессов и снять с сотрудников нагрузку в 400 000 операций в день. Также Сбер оказывает услуги по внедрению программных роботов на собственной платформе GigaARPA для бизнеса³.

Дочернее общество РЖД – «РЖД-Технологии» решила задачу по повышению эффективности отдела закупок и договорной работы с помощью автоматизации процессов на платформе ROBIN. Были роботизированы процессы работы с реестром договоров ЕИС, формирования закупочных отчетов и рассылки запросов коммерческих предложений. В результате время выполнения рутинных задач удалось существенно сократить, при этом риск ошибок не только не увеличился, а даже снизился за счет исключения человеческого фактора⁴.

Поскольку проблема затрагивает одновременно операционное измерение (объем и структура рабочей нагрузки) и человеческое измерение (восприятие

¹ Кейс: RPA роботизация бизнес-процессов на предприятиях «Газпром нефть». Primo RPA.

² «Роснефть» внедряет новые технологии с использованием искусственного интеллекта.

³ Внедрение RPA в бизнес-процессы. Роботизация процессов от Сбера.

⁴ Роботизация информационной работы для финансовой организации.

этой нагрузки сотрудниками), для ее комплексного изучения применяется сочетание количественных и качественных методов сбора данных.

В разрезе подразделений картина существенно дифференцирована. В департаменте А объем переработок в феврале 2026 года составил 113,5 часа, в департаменте Б – 591,3 часа¹. Столь значительное различие объясняется разностью учетных процессов: степенью их сложности, а также спецификой входящих документов (их количества, требований к сроку обработки, периодам поступления). Наличие/отсутствие замечаний к таким документам также напрямую влияет на нагрузку подразделений.

Динамика операционной нагрузки департамента А за период 2021–2025 годов представлена на рис. 1.

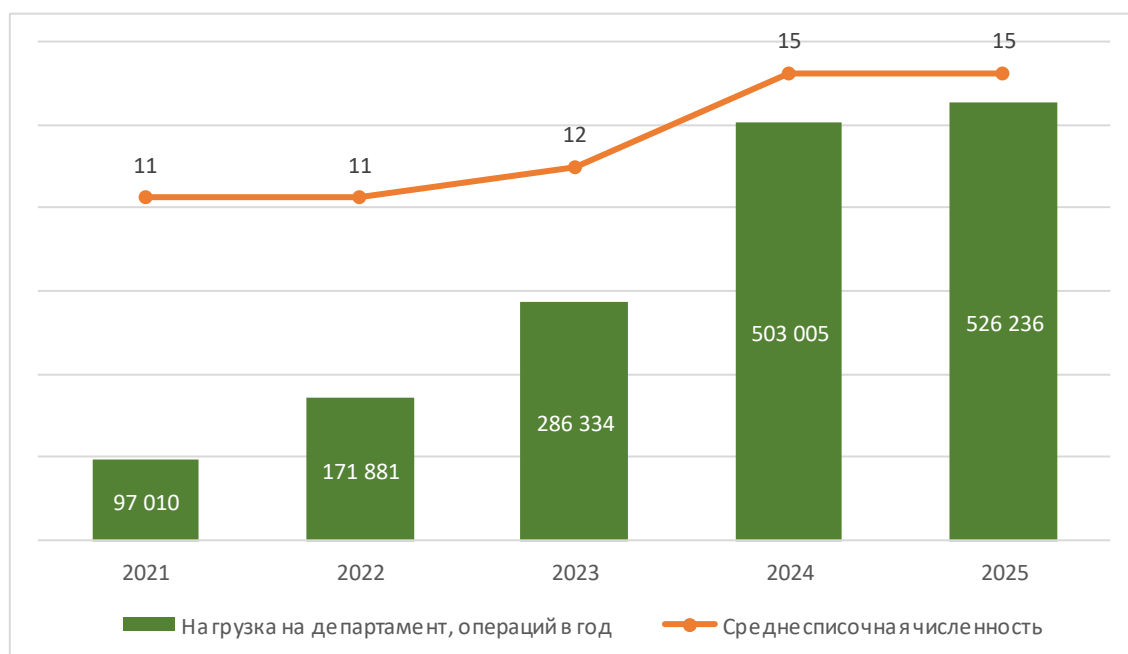


Рис. 1. Динамика операционной нагрузки в департаменте А

За пять лет объем операций вырос с 97 010 до 526 236, то есть в 5,4 раза, тогда как численность персонала увеличилась лишь с 11 до 15 человек. Нагрузка на одного сотрудника выросла с 8 819 операций в год до 35 082 операций – в 4 раза. Подобный разрыв между динамикой объема работ и динамикой численности персонала наглядно демонстрирует, что проблема сверхурочной нагрузки не может быть решена исключительно за счет найма новых сотрудников. Выполнение рутинных операций предпочтительно отдавать роботам.

Аналогичная, а в отдельные периоды еще более выраженная тенденция, прослеживается в другом департаменте (рис. 2).

¹ Система учета рабочего времени компании.

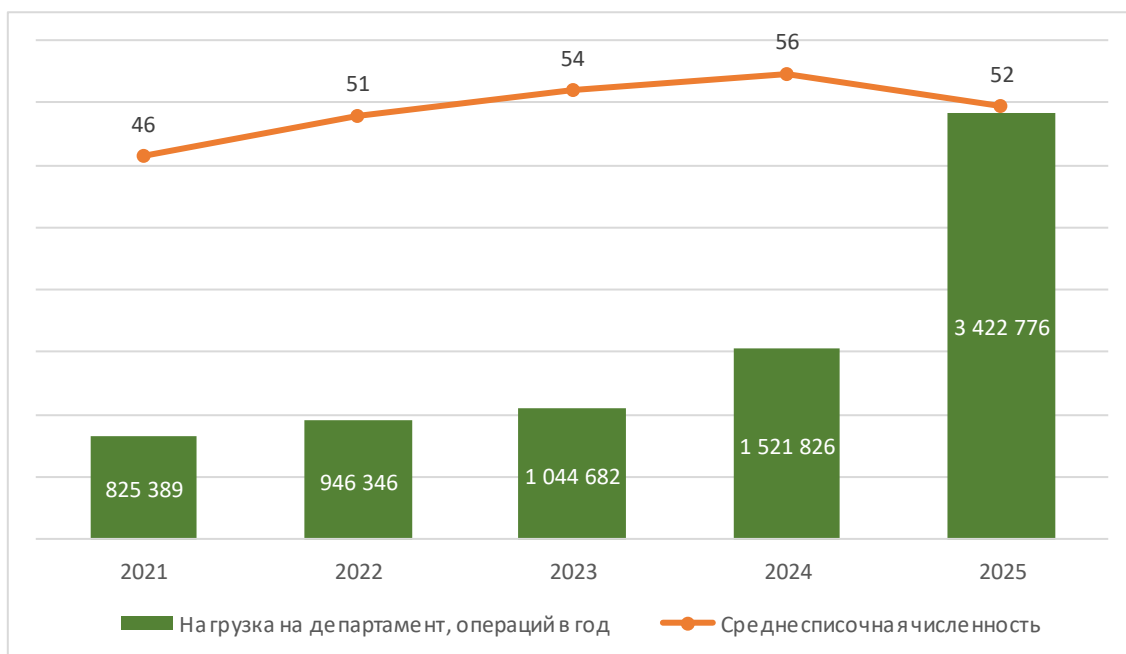


Рис. 2. Динамика операционной нагрузки в департаменте Б

При относительно стабильном росте операционной нагрузки в 2021–2023 гг. (с 825 389 до 322 776 операций) в 2024–2025 гг. фиксируется резкий скачок: до 1 521 826 операций в 2024 году и 3 422 776 операций в 2025 году при одновременном сокращении численности с 56 до 52 человек. Нагрузка на одного сотрудника за пять лет выросла с 17 943 до 65 823 операций в год. Столь резкий рост в 2025 году закономерно связан с масштабным расширением деятельности компании.

В дополнение к анализу использования рабочего времени был проведен экспертный опрос среди сотрудников одного из блоков с целью получения качественной оценки существующей нагрузки, ее причин и отношения персонала к возможной автоматизации процессов. Опрос проводился с использованием программного обеспечения и информационно-справочных систем.

Сотрудники единодушно связывают рост сверхурочной нагрузки с двумя взаимосвязанными факторами: значительным увеличением объема работ вследствие роста компании и одновременным усложнением самих процессов. Появление новых видов продукции, расширение строительной деятельности, запуск новых производств – все это порождает новые учетные операции, которые в существующей модели организации труда выполняются вручную. При этом штатная численность блока не только не растет пропорционально объему работ, но в отдельные периоды сокращается, что дополнительно усиливает нагрузку на каждого сотрудника.

В отношении автоматизации сотрудники демонстрируют осознанный запрос на избавление от рутинных и однообразных операций, которые, по их оценке, занимают непропорционально большую часть рабочего времени и не требуют высокого уровня квалификации. Именно эти операции – проверка реквизитов документов, разнесение типовых проводок, формирование стандарт-

ных отчетов – являются первоочередными для автоматизации. Вместе с тем сотрудники отмечают, что инициатива по внедрению изменений в компании традиционно исходит снизу, от самих работников, тогда как руководство компании, в свою очередь, готово поддержать и развить подобные инициативы. Данное обстоятельство определяет важное условие успешности предстоящих решений: их реализация должна сопровождаться вовлечением самих сотрудников в процесс проектирования изменений.

Список использованной литературы

1. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: глобальные вызовы и возможности / Л. В. Карташова, М. В. Мусимович // *Лидерство и менеджмент*. – 2024. – Т. 11, № 1. – С. 13–32.
2. Усанова А. Тренды в управлении персоналом в 2026 году. На что будем обращать внимание в ближайшие годы / А. Усанова // *Директор по персоналу*. – 2026. – № 1. – С. 28–36.
3. Rath T. Wellbeing: The five elements Strengths Finder 2.0 / T. Rath, J. K. Harter // Simon and Schuster, 2010. – 229 p.
4. Лебединская А. Миллениалы и зумеры. Как выстроить эффективную работу с обоими поколениями: практические рекомендации / А. Лебединская // *Директор по персоналу*. – 2025. – № 11. – С. 40–45.
5. Потемкин В. К. Социальные измерения качества трудовой жизни / В.К. Потемкин, С.Г. Михайлов // *Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований»*. – 2023. – № 4 (12). – С. 45–50.
6. Потемкин В. К. Социальная бифуркация в использовании человеческого потенциала современными предприятиями / В. К. Потемкин, Д. В. Вельмисова, М. С. Потемкин // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. – 2024. – № 1 (145). – С. 146–152.
7. Алексеевских А. Россияне рассказали, почему готовы уйти с работы // *Газета.Ru*. – 13 февр. – 2026. – URL : <https://www.gazeta.ru/business/news/2026/02/13/27836179.shtml> (дата обращения: 10.04.2026).

Информация об авторах

Баева Ольга Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: baeva-on@mail.ru.

Бармута Иван Валерьевич – студент магистратуры, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: ivanbarmuta@mail.ru.

Information about the authors

Baeva Olga Nikolaevna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Chair of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, Lenin Street, 11, e-mail: baeva-on@mail.ru.

Barmuta Ivan Valerievich – Master Student, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, Lenin Street, 11, ivanbarmuta@mail.ru.