Елена РАЕВСКАЯ

# Как московские госслужащие борются с «пожирателями времени»

*«Время – бесценный и невозобновляемый ресурс. И до тех пор, пока временем не управляют, ничем другим управлять нельзя».*

*Питер ДРУКЕР*

Один из героев повести Стивена Кинга говорил: «Лангольеры пришли, чтобы забрать всех глупых, ленивых людей». Лангольеры, хронофаги, пожиратели времени отнимают наше время от работы, творчества, да и просто от жизни. Изучение рабочего времени – один из самых важных механизмов в управлении персоналом, поскольку позволяет отладить организацию и нормирование труда.

**Чем занимаются чиновники?**

В бизнес-структурах «тайм-менеджмент» (организация управления временем), управление временем – давно известные понятия*. Очевидно, пришла пора познакомиться с ним и государственным служащим. В мэрии Москвы задумались: на что уходит время среднего чиновника, много ли на государственной службе дублирующих функций и процессов?

В прошлом году в Правительстве Москвы стартовал проект по массовому измерению рабочего времени. Было задействовано около 20 управлений и отделов в различных отраслевых и территориальных органах власти. В общей сложности в проекте приняли участие 200 государственных и муниципальных служащих. Таких масштабных проектов по управлению временем в Правительстве Москвы до этого никогда не было.

* Выделяются два вида тайм-менеджмента: личный и корпоративный. Тайм-менеджмент представляет собой механизм управления временем компании и личным временем человека. В данном случае основное внимание уделяется организации работы в целом, а использование рабочего времени каждым сотрудником – это следствие правильного построения корпоративной системы [Архангельский, 2008].

**Что такое «фотография рабочего дня»?**

Методом исследования времени в рамках проекта стала так называемая «фотография рабочего дня». Этот механизм не нов, он активно применяется за рубежом и в нашей стране с середины 50-х годов прошлого века. Одно из первых развернутых описаний данного приема представлено в книге Н.Н. Захарова «Техническое нормирование труда в машиностроении» [Захаров, 1958]. Изначально такой способ измерения времени применялся на производстве.

Согласно определению Большой советской энциклопедии, «фотография рабочего дня – один из методов изучения использования рабочего времени путем непрерывного наблюдения и измерения всех его затрат на протяжении смены». Основные цели метода – выявить причины потери рабочего времени, проанализировать имеющиеся трудовые регламенты и соотнести их с реальной картиной рабочего дня служащих, внести изменения в трудовые регламенты, либо в сам трудовой процесс.

Методика «фотографии рабочего дня» включает в себя несколько обязательных этапов. Прежде всего необходимо изучить все имеющиеся трудовые нормативы и регламенты, которыми должны руководствоваться служащие. На этом же этапе ставится цель исследования. В нашем случае цель состояла в выявлении возможных несоответствий между функциями служащего и его реальными рабочими процессами, а также в поиске «пожирателей времени».

Один из эффективных приемов – попросить самого служащего описать свои основные трудовые операции, что поможет определить фиксажные точки и единицы измерения работы.

**Елена Раевская**, директор Центра кадрового аудита и совершенствования административно-управленческих процессов Московского городского университета управления Правительства Москвы (107045, Москва, ул. Сретенка, д. 28). E-mail: kadry-audit@mos.ru

**Аннотация:** В статье раскрывается эффективность применения метода «фотографии рабочего дня» для оптимизации работы госслужащих на примере служащих Правительства Москвы. На основе анализа теории самого метода исследования и практики его применения в Москве выделяются основные проблемы управления временем российских чиновников и перечисляются наиболее распространенные «поглотители» рабочего времени госслужащих.

Опираясь на полученные практические данные, автор предлагает пути оптимизации рабочих процессов и способы приложения данного метода для исследования эффективности работы других государственных и частных учреждений.

**Ключевые слова:** кадры; тайм-менеджмент; управление временем; эффективное управление персоналом; фотография рабочего дня; эффективность работы госслужащего.

## HOW MOSCOW'S CIVIL SERVANTS ARE STRUGGLING WITH «TIME EATERS»

**Elena Raevskaya**, Director of HR auditing and improving administrative and management processes of the Moscow City Government University of Management in Moscow (Russian Federation, 107045, Moscow, st. Sretenka, 28). E-mail: kadry-audit@mos.ru

**Summary:** The article reveals the efficacy of the method of «photo of workday» to optimize the performance of public servants on the example of employees of the Government of Moscow. Based on the analysis of the theory of the method of study and practice it in Moscow highlights the main problem of time management Russian officials and lists the most common «sinks» of the working time of civil servants. Based on the practical details, the author suggests the ways to streamline processes and methods of application of the method to study the work of other public and private institutions.

**Keywords:** staff, time management, and effective management of personnel; «photo of workday»; efficiency of civil servants.

Следующий этап – непосредственно наблюдения. Метод не ограничивает временные рамки – с его помощью можно сделать фотографию и половины рабочего дня, и одного рабочего дня, и рабочего цикла – неделя, месяц и т. д.

Заключительный этап – анализ полученных данных, подведение итогов и подготовка выводов и предложений по оптимизации рабочего процесса, изменений трудовых регламентов.

**Практика**

Как определить фактические затраты рабочего времени для различных видов деятельности московского госслужащего? Какие факторы нарушают рабочий ритм и снижают эффективность? Как выявить резервы для повышения производительности труда? Как оценить эффективность работы каждого служащего? Все эти вопросы решались методом фотографии рабочего дня.

За каждым сотрудником закреплялся индивидуальный независимый наблюдатель, который фиксировал все действия в течение рабочего дня в специальном листе. В социологии это называется методом сплошного невключенного наблюдения. В среднем «фотография» проводится пять дней (стандартная рабочая неделя).

Исследование, облаченное в форму «фотографии рабочего дня», дало интересные результаты, на основании которых сформулированы следующие выводы:

1. Большинство чиновников работают много. Максимальные переработки составляют 35% рабочего времени (как правило, больше работают руководители).

2. Основные потери времени на госслужбе:

- обработка документов на бумажном носителе. Это все то же пресловутое «перекладывание бумажек», на что иногда уходит до 6 (!) часов рабочего времени ежедневно.
- перенос различных документов из кабинета в кабинет (в ряде случаев ежедневно до 1,5 часов рабочего времени);
- поиск различного рода информации в архивах, на сайтах, в базах данных (в ряде случаев ежедневно до 1 часа рабочего времени).

3. Очень много времени (иногда до 60% рабочего дня) госслужащие затрачивают на совещания, участие в различных комиссиях и взаимодействие с подведомственными организациями.

4. У большинства руководителей среднего уровня (начальники отделов и секторов) недостаточно развиты управленческие навыки. Зачастую они затрачивают мало времени на планирование и организацию работы подчиненных.

Для российского чиновника это непривычная технология. Впервые кто-то заглянул в мониторы со спины, в бумаге на столе, да и просто задал вопрос: «А чем вы сейчас занимаетесь?». За время исследования не раз случались ситуации, когда сотрудники, чью работу «фотографируют», чувствовали себя некомфортно и испытывали стресс. А некоторые служащие пытались искусственно увеличить свою загруженность, чтобы произвести «хорошее впечатление».

Для того, чтобы объективно оценить эффективность труда государственного служащего и увидеть возможность ее повышения, важно учитывать не только результат, но и качество исполнения работы, ее сложность, трудоемкость. Поэтому в проекте по «фотографии рабочего дня» госслужащего был применен ноу-хау: анализ результатов, адаптированный для работников непроизводственной сферы, где нельзя ограничиваться только количественными показателями.

Плюсы «фотографии рабочего дня» оказались очевидны в первую очередь для руководителей. Это возможность сделать реальный срез загруженности сотрудников и принимать решение об оптимизации функций и процессов на основе объективной информации. Это способ увидеть потери рабочего времени. Это возможность изучить опыт эффективных госслужащих, систематизировать его и поделиться новыми идеями со всеми коллегами Правительства Москвы. Кроме того, результаты исследования дают возможность определить, чем и сколько занимается госслужащий, и соответствующим образом обновить его должностной регламент.

«Фотография рабочего дня», помимо прочего, способствовала формированию локальных нормативов по работе с документами, перераспределению функций и рабочей нагрузки между сотрудниками подразделений, определению рисков снижения эффективности работы при реорганизации. В некоторых случаях были выявлены факты превышения полномочий чиновниками, которые запрашивали у граждан дополнительные, не включенные в список обязательных документы. Это, естественно, вело к необоснованной трате времени, к тому же создавало трудности для граждан. Также был выявлен ряд дублирующих и непрофильных функций, скорректирована численность госслужащих и работников бюджетных учреждений, а главное – определены расхождения между фактическими обязанностями сотрудников и обязанностями, закрепленными в должностных регламентах.

Был сделан вывод о важности проведенной работы, ее значении для повышения качества работы чиновников и необходимости дальнейшего внедрения методик тайм-менеджмента. На основании полученных данных планируется внедрить систему ключевых показателей эффективности на госслужбе. Сформулированные на основании исследования рекомендации и выводы помогают руководителям принимать верные управленческие решения при объективной оценке эффективности и реальной загрузки каждого сотрудника.

Проект планируется продолжить в органах исполнительной власти города Москвы, в подведомственных им организациях и других предприятиях.

**Литература**

*Архангельский Г.А.* Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений: учебник. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 160 с.

*Захаров Н.Н.* Техническое нормирование труда в машиностроении. М., 1958.

**References**

Arkhangel'skii G.A. Korporativnyi taim-menedzhment: Entsiklopediia reshenii [Corporate Time Management: Encyclopedia of decisions]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2008, 160 p.

Zakharov N.N. Tekhnicheskoe normirovanie truda v mashinostroenii [Technical valuation of labor in engineering]. Moscow, 1958.

**Дополнительная литература**

*Джеймс МакКей.* Управление временем» (McKay J. T. The Management of Time. N. J., 1959.

*Лотар Й.* Зайверт. Ваше время – в ваших руках. М., 1990.

*Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: учебник. 3-е издание. Перераб. И доп. М.: ИНФРА-М, 2005.

*Drucker P.F.* The Effective Executive. N. Y., 1967 (Питер Друкер. Эффективный управляющий).