

## **Условия труда государственных служащих**

А. Традиционный тип размещения госслужащих не соответствует современным практикам управления и задачам трансформации госслужбы. Российские государственные служащие в большинстве случаев трудятся в коридорнокабинетной системе. Она поддерживает проблему «функциональных колодцев» на госслужбе – ситуаций, когда замкнутость внутри своего рабочего процесса и конкуренция между собой отдельных подразделений одного ведомства снижает общую эффективность. Проблема «функциональных колодцев», усиленная в российских условиях межведомственной конкуренцией и культурой ограниченного доверия и закрытости, свойственна коммуникациям не только внутри одного ведомства, но и между госорганами. Современные задачи государственного управления и актуальные управленческие практики требуют новых рабочих условий для активизации командной работы, плотности коммуникаций между сотрудниками, снижения значимости иерархий. Для этого необходима организационная среда, способствующая более активному взаимодействию сотрудников как внутри одной организации, так и между различными ведомствами.

### **Изолированность руководителей от команд**

Ограниченное число и ассортимент мест для командной работы, нехватка инструментов для командного взаимодействия, отсутствие общего видения процесса и целей работы

Изолированное друг от друга размещение сотрудников, в том числе работающих над общими задачами

### **Изолированное размещение сотрудников разных ведомств**

Вопреки распространенному представлению большинство госслужащих, которые уже смогли поработать в пространствах открытого типа (в частности, госслужащие российских ведомств, переехавших в «Башню Министерств»), поддерживают идею создания открытого рабочего пространства без личных кабинетов. Одновременно с этим российская госслужба остается верной традиционным принципам организации труда: размещение сотрудников в отдельных кабинетах, жесткая регламентация рабочего времени и необходимость личного присутствия являются неотъемлемыми характеристиками работы госорганов всех уровней. Все это делает государственную службу для молодых специалистов менее привлекательной, чем работу в бизнес-организациях

Б. Жесткий рабочий график и требования постоянного физического присутствия на рабочем месте противоречат современным тенденциям организации труда. Современные требования по организации труда, усиленные эффектом пандемии COVID-19, создают устойчивый запрос на организацию работы государственных служащих в удаленном формате без привязки к физическому месту. Такие же ожидания сформировались у специалистов, во-первых, из-за свойственной государственной работе ненормированности рабочего графика, а во-вторых, из-за происходящих трансформаций внутри бизнес-сектора, успешно внедряющего практики удаленной работы. Данная ситуация задала определенный идеал условий труда среди наиболее конкурентоспособных специалистов на рынке труда. В российских реалиях госслужащие лишены возможности организации собственного графика и формата работы. При условии, что существующие офисы государственной службы не удовлетворяют таких потребностей сотрудников, как необходимость отдыха, отказ в гибком графике и удаленной работе может приводить к снижению эффективности деятельности госслужащих. Кроме того, отсутствие возможности работать по гибкому графику и в удаленном формате снижает вероятность привлечения высококвалифицированных специалистов, востребованных на рынке труда.

Меры: Что необходимо сделать? В зависимости от выявленной специфики деятельности и имеющихся профессиональных и личностных компетенций части госслужащих потребуется изменение условий труда на госслужбе. Госслужащие, соответствующие моделям компетенций, которые предполагают высокий уровень развития корпоративной культуры, навыки самоорганизации и приоритетность в достижении результата, должны получить возможность работать в открытых рабочих пространствах по гибкому графику и удаленному формату работы. Это приблизит госслужбу к современным стандартам и повысит ее привлекательность для молодых и высококонкурентных кадров. А. Имплементировать рабочие пространства современного типа. Изменение корпоративной культуры и перестройка процессов требуют создания поддерживающих рабочих пространств, которые соотносятся с целевым образом организации. Для того чтобы офисы госслужащих отвечали современным принципам обустройства эффективных рабочих пространств, необходимо учитывать следующие принципы. • Реализация идеи создания гибких рабочих пространств, поддерживающих различные текущие рабочие задачи сотрудников (activity-based office). • Размещение различных ведомств и организаций в единых комплексах позволит минимизировать коммуникационные барьеры, создаст возможности

для гибкого взаимодействия сотрудников внутри ведомств и между ними. • Поэтапное преобразование формата рабочих мест госслужащих с переходом от коридорно-кабинетного типа организации к формату открытых пространств (open space или activity-based work place) потребует уделить внимание следующим элементам: - перемещению руководителей отраслевых департаментов в общее (единое) рабочее пространство с их сотрудниками в целях снижения значимости иерархии, ослабления проблемы замкнутости внутри одного рабочего процесса; - обеспечению ассортимента неформальных и публичных пространств для стимулирования коммуникации госслужащих вне контекста рабочих задач, что будет способствовать повышению межличностного доверия, инновационной активности и эффективной передаче знаний и опыта; - интеграции в рабочее пространство инструментов для командного взаимодействия и ускоренного обмена информацией (флипчарты, стенды, большие мониторы, электронные доски); - проектированию рабочих мест для комфортного проведения видеоконференций. • В рамках работы по созданию новых рабочих пространств или преобразованию старых в отдельных ведомствах необходимо предусмотреть создание «лабораторий», в которых сотрудники различных организационных единиц одного ведомства совместно с проектировщиками и дизайнерами могут обсуждать и тестировать идеи для нового рабочего пространства или преобразования старого; - формирование концепции идеального рабочего пространства исходя из целей развития и образа будущего государственной службы, а также с учетом потребностей сотрудников.

*В апреле 2019 г. три министерства – Минэкономразвития России, Минпромторг России, Минкомсвязь России, а также подведомственные им службы (Росимущество, Ростуризм, Росаккредитация и Росстандарт) – переместились в башню многофункционального офисного комплекса «IQ-квартал» (Пресненская набережная, д. 10, стр. 2). Переезд затронул около 5 тыс. госслужащих, большинство из которых переместились в общие рабочие пространства внутри Единого правительственного комплекса (ЕПК). Организаторы переезда ставили следующие задачи в области государственного управления: 1. оптимизация затрат на содержание ведомств за счет централизации обеспечивающих и ряда других функций; 2. улучшение публичного имиджа переместившихся в ЕПК ведомств и российской госслужбы в целом; 3. трансформация организационной культуры и общее повышение эффективности работы госслужащих. Для этого были осуществлены: • расширение и упрощение использования*

сотрудниками, в том числе из разных подразделений, инструментов командной работы; • понижение значимости иерархических связей между сотрудниками; • более быстрое распространение знаний среди сотрудников; • разрушение «функциональных колодцев»; • обеспечение более удобных условий для работы; • улучшение и упрощение взаимодействия между ведомствами, переехавшими в ЕПК; • упрощение внешних коммуникаций, в том числе с другими ведомствами (распологающимися вне ЕПК), а также с представителями бизнес-сообществ и гражданами; • создание прозрачной системы контроля сотрудников и их рабочей нагрузки; • эффективное управление конфликтами между сотрудниками. Пространство open space на каждом этаже включает в себя переговорные комнаты с прозрачными стенами, так называемые фокус-комнаты для уединенной работы, кухни и зоны с мягкой мебелью для отдыха (рис. 30). Дизайн всех этажей комплекса унифицирован и соответствует современному деловому стилю. В ЕПК большинство руководителей располагаются в общих рабочих пространствах в непосредственной близости от своих подчиненных.

Новое рабочее пространство, кардинально отличающееся от традиционного формата размещения госслужащих, положительно повлияло на цели, которые обозначили руководители госорганов, участвующих в переезде, и которые релевантны для всей госслужбы в целом. Главный принцип организации рабочих мест нового типа – открытость и просматриваемость – значительно упростили взаимодействие между госслужащими внутри и между разными подразделениями и ведомствами в ЕПК и активизировали распространение знаний среди госслужащих. Размещение в одном пространстве руководителей и их подчиненных стало заметным изменением традиционного порядка работы на госслужбе и позитивно повлияло на скорость решения рабочих вопросов, снизив остроту проблемы так называемых функциональных колодцев. Благодаря новому для госслужбы дизайну рабочих пространств в госорганах удалось запустить трансформацию устаревших формальных правил работы. Кроме этого, выбор в пользу современного дизайна и размещения сотрудников в формате open space повысил привлекательность работы в госорганах, размещенных в ЕПК, для молодых специалистов – они высоко оценивают условия труда в новом пространстве и считают работу в новом офисе столь же привлекательной, как и работу в негосударственном секторе. Как показало исследование, использование пространств нового типа (open space) стимулирует выработку актуальных для современных задач госслужбы компетенций у сотрудников, а также привлекает молодые кадры, уже

*обладающие ими. В частности, открытые рабочие пространства способны активизировать командную и проектную работу внутри и между ведомств, снимать барьеры для коммуникации и увеличивать эффективность взаимодействий между сотрудниками. В помещениях такого типа наиболее эффективно трансформируется формат работы, создаются условия для внедрения гибкого графика и удаленной работы. Гибкий график, а также удаленный формат работы предполагают перераспределение трудового дня сотрудников, что создает благоприятную среду для повышения квалификации и возможности профессиональной и образовательной подготовки кадров*

Б. Внедрить гибкий график и удаленный формат работы. Предоставление госслужащим гибкого графика работы является одним из успешных решений, нацеленных, с одной стороны, на максимально эффективное использование рабочего времени сотрудников с фокусом на результат, а с другой – на удовлетворение запроса сотрудников иметь возможность самостоятельно планировать и структурировать собственное время<sup>68</sup>. В период пандемии COVID-19 государственные ведомства вынуждены были перейти на удаленный формат работы. Более половины опрошенных госслужащих (53,2 %) положительно оценили свой опыт удаленной работы, и только 11,4 % совсем не понравилось работать вне офиса. После полученного опыта абсолютное большинство опрошенных сотрудников госслужбы поддержали идею о частичном переходе на удаленную работу на постоянной основе (рис. 32). Есть все основания утверждать, что опыт удаленной работы во время пандемии не только показал реалистичность такой работы на практике, но и создал основания для формирования устойчивого запроса со стороны сотрудников на то, чтобы работать вне офиса хотя бы часть рабочего времени

Для того чтобы отказаться от жесткого рабочего графика и требования постоянного личного присутствия всех госслужащих на рабочем месте, необходимо:

- организовать рабочий процесс таким образом, чтобы сотрудники могли самостоятельно планировать собственное рабочее место, время, в которое они обязаны присутствовать, при этом система оценки деятельности сотрудников не должна зависеть от количества часов их физического присутствия на рабочем месте;
- поддержать локализацию рабочего места и возможность перемещения в другие рабочие помещения в зависимости от специфики работы и потребностей сотрудников;
- разработать организационную инфраструктуру, требуемую для гибкого формата работы, в частности: - установить приоритет электронного

документооборота и обеспечить его в тех ведомствах, где он используется слабо; - выработать организационную культуру, основанную на принципах agile и scrum, применять виртуальные канбан-доски; • внедрить в рабочее пространство элементы, отвечающие требованиям гибкого графика работы: - обеспечить ассортимент неформальных и публичных пространств для стимулирования коммуникации госслужащих вне контекста рабочих задач, что будет способствовать повышению межличностного доверия, инновационной активности и эффективной передаче знаний и опыта; - интегрировать в рабочее пространство инструменты для командного взаимодействия и ускоренного обмена информацией (флипчарты, стенды, большие мониторы, электронные доски); - спроектировать рабочие места для комфортного проведения видеоконференций; • упростить требования к физическому присутствию сотрудников на рабочем месте; • упростить требования к документообороту; • разработать и внедрить цифровые инструменты удаленной работы с данными и документами; • выработать формализованный, прозрачный и доступный способ организации онлайн-работы; • утвердить ежедневные задачи и план работника с учетом обеспечения достаточного количества времени для их исполнения; • разработать способы отслеживания динамики исполнения задач в зависимости от типа работы (одиночная/командная); • предоставить поддержку сотрудникам для информирования о доступных форматах и инструментах работы; • выработать цифровую организационную культуру, обеспечивающую комфортную среду для руководителей и сотрудников, что будет способствовать соблюдению принципов госслужбы; • принять необходимые меры для сохранения конфиденциальности информации