

З метою забезпечення об'єктивності та ефективності системи оцінювання публічних службовців доцільно створити незалежні центри оцінювання публічних службовців.

У перспективі подальших розвідок є розроблення критеріїв ефективності та результативності діяльності публічних службовців, визначення ефективності та результативності діяльності органів влади.

Список використаних джерел

1. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені Володимира Даля. – 2011. – № 14 (168), ч. I. – С. 100–104.
2. Закон України “Про державну службу” від 16 груд. 1993 р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>.
3. Закон України “Про державну службу” від 10 груд. 2015 р. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571.
4. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала : учеб. курс (учеб.-метод. комплекс) / В. Ю. Корнюшин. – М. : МИЭМП, 2010. – 120 с.
5. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки / І. П. Мігус, С. А. Черненко // Бізнесінформ. – 2013. – № 10. – С. 357–363.
6. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : постановва Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2002 р. № 169. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF>.
7. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : постановва Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2000 р. № 1922. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF>.
8. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Економічний аналіз : зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 315–317.

Надійшла до редколегії 11.04.2016 р.

УДК 35.08

ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

*Євдокимов В. О.,
к.е.н., доцент кафедри державного управління ХарPI НАДУ
Конотопцева Ю. В.,
к.держ.упр., доцент кафедри державного управління ХарPI НАДУ
м. Харків*

Розглянуто теоретичні засади планування в тайм-менеджменті державного службовця. Визначено принципи планування робочого часу державного службовця. Запропоновано використовувати метод “АБВГД” та матрицю Ейзенхауера при складанні планів робочого дня державного службовця.
Ключові слова: державні службовці, тайм-менеджмент, планування робочого часу.

*Yevdokymov V. O.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Public Administration Department KRI NAPA
Konotopseva Iu. V.,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of Public Administration Department KRI NAPA
Kharkiv*

BASICS OF PLANNING TIME MANAGEMENT OF PUBLIC SERVANT

Theoretical foundations of planning time management civil servant. Defines the principles of planning working time civil servant. Proposed to use the method of “XYZ” and Eisenhower matrix in planning working hours of civil servants.

Key words: civil servants, time management, planning of working time.

© Євдокимов В. О., Конотопцева Ю. В., 2016

Тайм-менеджмент виник наприкінці ХХ ст. як нова технологія самоменеджменту та новий управлінський засіб. Нестабільність і напруженість у соціально-економічній сфері суспільства вимагають від державних службовців уміння швидко реагувати та пристосовуватись до нових умов, організувати продуктивно свою діяльність. Час – найбільша цінність для сучасної людини, час на вирішення проблем, винахід, створення, обдумування, планування, збирання та оброблення інформації, налагодження зв'язків [4, с. 12]. Як відомо, часові ресурси є обмеженими, наразі влада та суспільство вимагають від державних службовців високих результатів у найстисліші строки. Одним із сучасних засобів підвищення результативності є використання у професійній діяльності засобів тайм-менеджменту, зокрема планування робочого часу. Чим більш скрупульозно державний службовець запланує свою діяльність і визначить пріоритетність майбутніх завдань, тим більше важливих справ йому вдасться зробити за певний час. Розстановка пріоритетів, визначення важливості проблем та завдань допоможе державному службовцеві визначитись у порядку власних дій, подолати природну для багатьох схильність до зволікання у справах.

Питання організації діяльності державних службовців досліджують Ю. Битяк, О. Бобровська, Н. Гончарук, Т. Желюк, А. Ліпенцев, Н. Липовська, Н. Нижник, Т. Пахомова, Л. Пашко, М. Рудакевич, С. Серьогін та ін. Засоби самоменеджменту державного службовця розглядають Л. Гогіна, С. Дубенко, Р. Науменко, О. Серов, Г. Тодосова, В. Толкованов та ін. Разом з тим питання тайм-менеджменту державного службовця набуває особливого значення, потребує подальших досліджень і формує основне завдання даної роботи з дослідження основ планування робочого часу державного службовця.

Метою статті є розгляд теоретичних засад планування в тайм-менеджменті державного службовця та розроблення практичних рекомендацій під час побудови планів професійної діяльності.

Однією з сучасних технологій самоменеджменту є тайм-менеджмент, або управління власним часом, що передбачає самоорганізацію, організацію свого робочого та позаробочого часу. Неможливо управляти колективом, державними і суспільними справами, не вмючи організувати себе і управляти собою. У той же час, як і будь-яке управління, тайм-менеджмент передбачає реалізацію основних чотирьох функцій, однією з яких є функція планування. За допомогою планування свого робочого часу, розпорядку дня державний службовець може організувати свою поведінку, визначити пріоритетні завдання, послабити робочі навантаження, проаналізувати ефективність своєї діяльності.

Основними цілями управління часом державного службовця є раціональна організація самодіяльності та економія часу. Знання та вміння з управління часом дають змогу державному службовцеві виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накреслювати шляхи поліпшення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу, визначати потенційні можливості своєї продуктивної поведінки.

Управління часом передбачає низку обов'язкових кроків, зокрема:

- визначення цілей і завдань управління часом;
- аналіз щоденного використання часу;
- класифікація факторів, що спричинюють непродуктивні витрати часу,
- розроблення шляхів та методів економії часу;
- створення системи контролю над використанням часу та мінімізації непродуктивних його втрат;

– проектування власної робочої поведінки на основі принципів економії та раціональності;

– регулярне підбиття підсумків та оцінювання ефективності використовуваної технології управління часом у процесі професійної діяльності [2, с. 309].

Для того щоб примусити час працювати на себе, а не проти себе, кожен державний службовець повинен планувати власний час. Планування часу може мати різні форми, однак усі їх спрямовано на подолання хаосу у справах. С. Дубенко пропонує використовувати принципи планування робочого часу державного службовця, що запропоновані Інститутом раціонального використання часу:

– відсоткове співвідношення запланованого і незапланованого часу (60 % – запланований час, 20 – непередбачувані обставини, 20 % – спонтанний час);

– системність;

– реалістичність;

– поновлення витрат;

– фінансування результатів;

– встановлення пріоритетів;

– альтернативність;

– делегування повноважень [3, с. 67–68].

Планування робочого часу дає змогу державному службовцеві підвищити результативність праці за рахунок зменшення витрат часу, виявити періоди продуктивної праці, послабити робочі навантаження, позбавитися перенавантажень, а значить, знизити ризики виникнення стресів у професійній діяльності та міжособових конфліктів під час вирішення робочих питань. Крім того, планування часу справляє позитивний вплив на психологічний стан державного службовця, він отримує більше задоволення від роботи, підвищується впевненість у собі як професіоналі, який вчасно та результативно виконує поставлені завдання.

Науковці у сфері державного управління зазначають перепони при плануванні часу державного службовця та “міфи” часу:

– недооцінювання значущості управління часом;

– відсутність знань, умінь та навичок тайм-менеджменту;

– лінощі, неорганізованість (10 % керівників потребують на 10 % більше часу; 40 % – 25 %; кожному другому керівникові потрібно 50 % і більше додаткового часу);

– звичка до перенавантаження;

– нерішучість, схильність до сповільнення діяльності;

– якби було більше часу, я, звісно, встигнув би вчасно завершити роботу;

– люди, які мають вигляд зайнятих, багато працюють;

– працюючи швидше, можна зробити багато справ;

– для особистих справ немає часу;

– п’ять хвилин – це невелика втрата (40 хв/день, 3,5 год/тиждень) [2, с. 309].

Неналежне використання у практичній діяльності тайм-менеджменту призводить до таких негативних наслідків професійної діяльності державних службовців і керівників органів державного управління, так званих “тріхів” керівника, за К. Хаберкорном:

– перенесення рішення на наступний день;

– виконання роботи наполовину;

– прагнення зробити все одразу, не доводячи справ до логічного кінця;

– спроби перекласти відповідальність та провину на підлеглих;

– невміння розмежовувати службові функції та відповідальність;

– переконання, що керівник знає все краще за інших;

– бажання зробити все самотужки [Там же, с. 308].

Вчені у сфері державного управління пропонують два шляхи економії часу для сучасного керівника органу державної влади:

1. Зменшити обсяг роботи: делегувати повноваження підлеглим; встановлювати пріоритети та відсікати непотрібні завдання; позбавитись непотрібних нарад; вміти відмовляти; скоротити кількість відволікань та ситуацій втрати часу.

2. Працювати ефективніше: скорочувати втрати часу внаслідок власної неорганізованості; складати робочі плани на день, тиждень, місяць, рік; проводити підготовлені наради (чіткий сценарій і порядок дня); розробити систему роботи з документами; аналізувати власну роботу; виявляти повторювані завдання, виробляти алгоритм їхнього вирішення; розробляти шляхи та методи підвищення ефективності використання робочого часу [2, с. 310].

Практики з управління часом пропонують при створенні особистої системи тайм-менеджменту державним службовцям приділити увагу таким двом елементам цієї системи: “жаба” та “слон” [1, с. 30–31]. “Жабами” спеціалісти з тайм-менеджменту називають неприємні справи, що, можливо, потребують зовсім небагато часу, але настільки неприємні, що особистість їх завжди відкладає. “Жабами” можуть бути виконання звітів, дзвінки недружелюбним колегам, вирішення неприємних питань з керівником та ін. Ці справи часто довго відкладаються та можуть перетворитися на великі неприємності, можуть виникати ситуації, коли на вирішення “жаби” було необхідно 5 хвилин, але за рахунок відкладання на тиждень ця справа переросла у проблему. Тому фахівці з тайм-менеджменту рекомендують кожного ранку “з’їдати одну жабу”, тобто починати день з вирішення цієї неприємної справи, це дозволяє позбавитися цього тягаря, не думати про нього цілий день. “Слонами” називають справи, що мають жорсткі часові обмеження або важчі працевіткі завдання. Зокрема, “слонами” є, наприклад, розроблення плану розвитку організації, регіону, стратегії управління, вивчення іноземної мови тощо. Зважаючи на глобальність та працевіткість завдання, часто у практичній діяльності особистості відтягують виконання цих справ до останнього моменту, що унеможливорює високі результати, адже глобальні проблеми потребують поступових кроків, значного проміжку часу. Спеціалісти з тайм-менеджменту пропонують “різати слона”, а значить, розділяти глобальну справу на частини і виконувати кожного дня по одній із частин. Таким чином важкі справи не будуть викликати стрес у державного службовця, а результат буде високим за рахунок поступовості виконання завдання.

Під час складання планів робочого та позаробочого часу пропонуємо державному службовцеві взяти до уваги розробки фахівців із самоменеджменту щодо правил особистої свободи: робити все, що не заборонено законом та твоїм сумлінням; робити все, що корисно тобі і близьким тобі людям; робити все, що корисно твоїй Батьківщині і Цивілізації; робити все, що сприяє твоєму духовному і фізичному розвитку; максимально реалізувати себе, але не на шкоду своєму здоров’ю; шукати свій єдино правильний шлях; не метушитися і не розмінюватися на дрібниці, віддаючи пріоритет більш високим, але реальним цілям [5, с. 296–297].

Спеціалісти з тайм-менеджменту наголошують на необхідності складання плану на кожен день. За допомогою їх державний службовець організовує свою діяльність, нічого не забуває, може займатися самоконтролем та легко аналізує результати своєї діяльності в кінці дня. У планах на кожен день повинно бути виділено 2-3 пріоритетні справи, тобто першочергові, які потребують негайного вирішення. Виділяють два типи пріоритетних справ:

- невідкладні – критично значущі для основних трудових процесів організації;
- уточнювальні – вони вимагають небагато часу, але задають подальший розпорядок дня [1, с. 66].

Виділення пріоритетних завдань у плані на день не прив’язуються до чітких часових обмежень, але задають послідовність виконання робочих справ.

Фахівці з тайм-менеджменту наголошують на трьох складових системи власного планування:

- “день” – завдання на один день, розпорядок дня;
- “тиждень” – середньострокові завдання, що прогноуються на тиждень-місяць;
- “рік” – довгострокові завдання [1, с. 80–82].

Алгоритм побудови системи власного планування складається у поступовому взаємозв'язку елементів “день-тиждень-рік”. Рекомендується державному службовцю кожного вечора складати план дня і коригувати його кожного ранку. Планування наступного дня відбувається з урахуванням розділу “тиждень”, з нього переносяться актуальні завдання та справи. Раз на тиждень при плануванні наступного тижня аналізується план на рік, актуальні справи переносяться у план на тиждень.

При розробленні планів на “день-тиждень-рік” можуть бути корисними здобутки самоменеджменту щодо програм саморозвитку. Рекомендується державним службовцям, перш ніж планувати свою професійну діяльність, поміркувати над такими питаннями [5, с. 299–300]:

1. Що для вас було або є гальмом, бар'єром для професійного просування, саморозвитку в останні два-три роки?
2. Які якості, риси характеру провокують вас на конфлікти, нерозуміння та інші негативні ситуації?
3. Що заважає творчо, на високому професійному рівні вирішувати поставлені перед вами завдання?
4. Чого конкретно вам не вистачає: знань; умінь і здібностей; особистісних якостей; зв'язків, друзів; умов життя; грошей?
5. На що ви витрачаєте своє дозвілля?
6. У яких царинах самоосвіти, саморозвитку ви можете домогтися істотного просування вже в найближчий рік?
7. Хто і в чому вам може сприяти в саморозвитку?

Відповіді на ці питання рекомендують конспектувати, що допоможе провести легкий аналіз слабких та сильних сторін діяльності і мати вихідну базу даних, що є надійною основою планування.

Розробляючи плани на “день-тиждень-рік” державний службовець може спиратися на такі принципи [5, с. 295–297]:

- принцип планування – постійно враховувати реальні строки; періодично займатись хронометражем своєї діяльності; шукати резерви часу;
- принцип компетентності – осмислювати не тільки те, що робити, а й яким чином робити; визначати найбільш ефективні прийоми і методи своєї роботи; вести конспект з аналізом причини не тільки своїх успіхів, але і невдач; постійно вивчати свої сильні і слабкі сторони; спиратись на сильні сторони і постійно контролювати слабкі;
- принцип цілеспрямованості – на кожен день-тиждень-рік необхідно визначити мету, це допоможе концентрувати зусилля та силу волі, а також, маючи конкретні досягнення, підбивати підсумки;
- принцип самоорганізації – розпочинати справу відразу; зосереджуватися на головному; змінювати вид занять; вигадувати для себе стимули; частіше використовувати самонаказ; у кінці дня давати собі самозвіт про свої справи та дії; проявляти волю до подолання лінощів;
- принцип оптимізму – ніколи не зневірятися в разі невдач, шукати новий метод, засіб до вирішення проблеми; намагатися бачити добрі якості в співробітниках;
- принцип гармонії та краси – мати конструктивну поведінку, любити свою роботу, виконувати кожне завдання з високими результатами, дотримуватись етики та етикету, ввічливо поводитись за будь-яких ситуацій.

Науковець у сфері тайм-менеджменту Д. Кенеді при плануванні рекомендує використовувати метод “АБВГД”. Цей метод планування являє собою ефективний спосіб розстановки завдань за пріоритетністю на кожен день, тиждень, рік. Він є простим і ефективним, за умови регулярного і грамотного його використання продуктивність діяльності державного службовця підвищується, а він сам здобуває імідж серед колег як ділової організованої особистості.

Суть цього методу полягає в тому, що, написавши всі завдання на наступний день, державний службовець навпроти кожної справи ставить літеру А, Б, В, Г або Д, а потім їх групує відповідно до цих літер. До групи “А” відносяться завдання, що мають на даному етапі найважливіше значення, щось, що державний службовець зобов’язаний зробити, інакше це призведе до серйозних наслідків. Завдання типу “Б” визначається як ті, які слід було б виконати, але наслідки від її виконання або невиконання є досить м’якими. За ступенем важливості зазначені завдання і близько не відповідають завданням типу “А”, від їхнього невиконання хтось може бути незадоволеним чи поставленим у невігідні умови. До завдань типу “В” відносять щось, що було б дуже добре зробити, але від чого не слід очікувати жодних наслідків, наприклад горнятко кави, обід з колегою або яка-небудь особиста справа в робочі години. Подібного роду справи не роблять зовсім ніякого впливу на виконання конкретних посадових обов’язків. До завдань типу “Г” входять справи, які державний службовець можете доручити комусь іншому, делегувати свої повноваження. Але у цьому випадку важливо не робити помилки у передачі повноважень: не можна доручати іншим все, що їм під силу, тим самим, вивільняючи для себе час на завдання типу “А”. Завдання типу “Д” являє собою роботу, яку можна зовсім вилучити з порядку денного. Це може бути завдання, що мало перше значення, але тепер втратило актуальність як для вас, так і для інших. Нерідко це є ті справи, що робляться день у день, або просто за звичкою, або знаходячи у самому виконанні задоволення. В умовах інформаційного суспільства це діяльність, наприклад, щодо відвідування соціальних мереж, інформаційних інтернет-ресурсів тощо [7, с. 26–28].

Після групування всіх завдань на наступний день необхідно проранжувати завдання в межах групи, оцінити їхню пріоритетність, важливість. Наприклад, у групі “А” найважливіше завдання позначається А-1, а потім А-2, А-3 і т. д.

Основною умовою ефективності методу “АБВГД” є дотримання правила: ніколи не переходити до наступної групи завдань, якщо не виконано завдання з попередньої групи. Отже, не можна розпочинати виконання завдань, наприклад, групи “Б”, якщо не виконано всі завдання з групи “А”. Виконання цього правила полягає у максимальній концентрації зусиль на більш важливих завданнях, забороні відволікання уваги під час виконання їх на менш важливі завдання. Після того, як державний службовець застосує метод планування “АБВГД”, він повністю організує свою роботу, підготує фундамент для того, щоб більш важливі справи виконувалися швидше.

Фахівці з управління часом пропонують ще один метод ефективного планування робочого часу – матриця Ейзенхауера. Д. Ейзенхауер – американський президент, державний і військовий діяч, який відрізнявся добрими організаційними здібностями і використовував цю матрицю для короткочасного планування. За цим методом всі справи на день розставляються за пріоритетом за ступенем важливості й терміновості. Зокрема, матриця Ейзенхауера має чотири блоки:

- категорія А – справи термінові й важливі, які потрібно зробити в першу чергу і які вимагають невідкладного втручання. Наприклад, ними є проекти та звіти, у яких наближаються терміни;
- категорія В – справи важливі й нетермінові, але їхнє невчасне виконання перенесе їх у категорію А. Це дії, що складають основу посадової інструкції державного

службовця щодо повсякденної діяльності. До них належать, наприклад, проведення точного аналізу роботи відділу, планування та організація роботи відділу та ін.;

– категорія С – справи неважливі й термінові завдання. Їх часто плутають із завданнями з категорії А, плутаючи важливість із терміновістю, і вони часто за рахунок терміновості автоматично стають важливими. До цієї категорії слід відносити деякі наради, деякі заходи громадської діяльності, непродуктивні зустрічі з колегами;

– категорія D – справи не важливі й не термінові. До них відносять рутинні справи, які державний службовець може легко делегувати, та так звані “пожирачі” часу (розважальні портали, соціальні мережі, перегляд інформаційних порталів, ін.) [6, с. 3].

Алгоритм використання матриці Ейзенхауера схожий на алгоритм методу “АБВГД”. Наприклад, записавши всі завдання та справи на наступний день, необхідно їх осмислити, проаналізувати та розподілити за категоріями відповідно до їхньої пріоритетності. Важливо, що не можна переходити до завдань з іншого блоку, не виконавши всі завдання з попереднього блоку. Також спеціалісти з тайм-менеджменту наголошують, що ефективність цього методу підвищується, якщо матриця Ейзенхауера постійно перебуває в полі зору державного службовця, а протягом дня державний службовець викреслює виконані завдання.

В управлінні часом дуже важливо для державного службовця мати вміння відокремити важливі завдання від другорядних. Використовуючи метод “АБВГД” або матрицю Ейзенхауера для планування на кожен день, державний службовець стане більш організованим і сконцентрованим на виконанні своїх безпосередніх посадових обов’язків.

Розвиток українського суспільства вимагає від державного службовця високої результативності діяльності, адже від його дій та ефективності залежить проведення в життя державноуправлінських рішень. У науці і практиці державного управління відбувається постійний пошук шляхів підвищення ефективності роботи державних службовців. Одним із них є використання технологій менеджменту людських ресурсів, зокрема тайм-менеджменту як засобу продуктивної організації робочого часу державного службовця. За допомогою планування робочого часу державні службовці можуть організувати свою діяльність, розставити пріоритети в повсякденних справах, концентрувати увагу на найважливіших аспектах трудової діяльності. У даному контексті важливими постають питання обов’язкового введення у програми професійного навчання державних службовців основ тайм-менеджменту з метою наділення державних службовців знаннями, уміннями та навичками управління часом.

Список використаних джерел

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 240 с.
2. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; [редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Сєрогін (заст. голови) та ін.]. – К. ; Одеса : НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с.
3. Дубенко С. Д. Державна служба в Україні : навч. посіб. [для студ., слухачів із спец. “Державне управління”] / С. Д. Дубенко. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 168 с.
4. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль / Д. Кеннеди. – М. : Альпина Паблшер, 2013. – 199 с.
5. Крогерус М. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления / М. Крогерус, Р. Чеппелер. – М. : Олимп-Бизнес, 2012. – 208 с.
6. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – К. : МАУП, 2002. – 360 с.
7. Трейси Б. Оставьте брезгливость, съешьте лягушку! 21 действенный принцип эффективного труда / Б. Трейси. – М. : Поппури, 2006. – 76 с.

Надійшла до редколегії 04.05.2016 р.