

ЩОРІЧНИЙ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС
“КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ”

Творча робота
учасника третього туру
щорічного Всеукраїнського конкурсу
«Кращий державний службовець»

Чорний Денис Сергійович
Департамент охорони здоров'я Одеської
обласної державної адміністрації
Головний спеціаліст відділу стратегічного
розвитку медичних установ управління
координації реформ

дата виконання

підпис учасника

2018 рік

Тема творчої роботи:
«Методи управління персоналом на державній службі»

МИСТЕЦТВО КЕРУВАТИ ЧАСОМ

Постановка проблеми. Розбудова сучасної Української держави потребує вжиття низки рішучих заходів, які переорієнтували б державний механізм на розбудову громадянського суспільства. Одним із таких заходів, яких потребує наша держава є модернізація державної служби.

Мета. Розкриття, виявлення та застосування методів і принципів управління часом як один з методів модернізації державної служби, підвищення ефективності державної служби, впровадження сучасних механізмів удосконалення просторово-часової організації діяльності державних службовців.

Завдання. Розглянути поняття тайм-менеджменту – як один з методів удосконалення професійної діяльності державного службовця.

Питання модернізації державної служби та оцінки ефективності державного управління розглядалося багатьма вченими, науковцями та державними діячами на протязі багатьох років. Хтось розглядав з позиції внесення змін в організаційну структуру управління персоналом у державній службі; хтось розглядав з позиції - вдосконалення кадрового потенціалу та формування професійного апарату; є ідеї запровадження нових методів для професійного відбору персоналу. профорієнтації персоналу та мобільності персоналу.

Проте, світ змінюється, змінюється суспільство, час невблаганно плине і державний сектор має все менше часу для пристосування до сучасних умов функціонування та підвищення своєї ефективності.

На сьогоднішній день, керівники вдаються до різних методів для забезпечення результативної, продуктивної та ефективної роботи своїх підлеглих. Тайм-менеджмент розглядають як галузь менеджменту, що

динамічно розвивається, основне завдання якої полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом. Управління часом – є глобальною проблемою державного управління.

Досягнення ефективності державного управління останні десятиліття прийнято розглядати як співвідношення кількості витрачених ресурсів з досягнутим результатом, асоціюючи ефективність управління з поняттям результативності. Проте, дане визначення у сучасному XXI столітті є більш складним, адже для досягнення максимальної ефективності державного управління потребує застосування новітніх методів управління серед яких основне місце і посідає – тайм-менеджмент.

Робота в умовах дефіциту часу при великому потоці інформації є важким іспитом для всіх функціональних систем організму людини.

Кожний державний службовець, як суб'єкт управління, який прагне якісно виконувати свої обов'язки, постійно працює в умовах дефіциту часу й нервової напруженості, яка зумовлена труднощами планування роботи при виникненні великої кількості ситуацій, які потребують негайного вирішення (у межах своєї компетенції) – організація процесу управління, розв'язання конфліктів, заяви, скарги, термінові наради тощо.

Ефективність державної служби – виявлення, застосування методів і принципів управління часом (тайм-менеджмент - мистецтво керувати часом).

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 спричиняють непродуктивні витрати часу,
- розроблення шляхів та методів економії часу;
- створення системи контролю над використанням часу та мінімізації непродуктивних його витрат;
- 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].

ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Тайм-менеджмент як процес, спрямований на усвідомлене й відповідальне використання свого часу (ділового, особистого та ін.), що дозволяє ставити осмислені цілі й досягати їх за мінімальні проміжки часу, розглядає Б. Новак. Розглянувши найрізноманітніші методи впровадження тайм-менеджменту на практиці у більшості випадків процес тайм-менеджменту включає такі складові елементи:

- управління емоціями і працездатністю;
- розстановка пріоритетів;
- фіксація і постановка завдань;
- досягнення поставлених цілей;
- підбивання підсумків (3, с. 10).

Г. Архангельський розглядає тайм-менеджмент як комплексну систему управління собою і своєю діяльністю [1, с. 24].

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 в даному випадку, які можна застосувати на прикладі будь-якого структурного підрозділу, а саме:

- недооцінювання значущості управління часом;
- відсутність знань, умінь та навичок тайм-менеджменту;
- лінощі, неорганізованість (10 % керівників потребують на 10 % більше часу; 25-40% 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;
- для особистих справ немає часу;
- працюючи швидше, можна зробити багато справ;
- п'ять хвилин – це невелика втрата (40 хв/день, 3,5 год/тиждень) (2, с. 309).

Неналежне використання у практиці діяльності тайм-менеджменту призводить до таких негативних наслідків професійної діяльності державних службовців і керівників органів державного управління, так званих «гріхів» 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 розмежувати службові функції та відповідальність;

- переконання, що керівник знає все краще за інших;
- бажання зробити все самотужки (2, с. 308).

За даними спостережень, існує низка проблем, яка виникає у державних службовців при управлінні часом:

- проблема з оперативним плануванням робіт – 19,00%
- проблема в постановці цілей, визначенні строків виконання робіт – 16,00%
- проблема з співробітниками, телефонними дзвінками і відвідувачами – 15,00%
- прагнення відкласти справи «на потім» – 12,00%
- проблема з визначення робочих пріоритетів – 9,00%.
- неправильна організація співпраці з керівництвом і/або підлеглими – 9,00%
- невміння делегувати повноваження – 6,00%
- безлад на робочу місці – 6,00 %
- проблема з організацією і проведенням нарад – 5,00 %
- інше - 3 %.

Проблеми, що виникають у державних службовців при управлінні часу у відсотковому еквіваленті (додається).

Отже, результати проведеного дослідження засвідчили недостатню підготовку державних службовців, оскільки жодний респондент не зазначив відсутність проблем в управлінні часом.

ШЛЯХИ ЕКОНОМІЇ ЧАСУ

Розглянувши низку проблеми з якими стикається державний службовець при здійсненні своїх повноважень та недооцінення значущості управління часом пропонуємо два шляхи економії часу для сучасного керівника органу державної влади, а саме:

- зменшення обсягів робіт: делегування повноважень підлеглим; встановлення пріоритетних та відсікання непотрібних завдань; позбавлення непотрібних нарад, розмов тощо; вміння відмовляти; скорочення кількості відволікань та ситуацій втрати часу.

- працювати ефективніше: скорочення втрат часу внаслідок власної неорганізованості; складання робочого плану на день, тиждень, місяць, рік; проведення «підготовлених» нарад; розроблення системи роботи з документами; аналіз власної роботи; виявлення повторюваних завдань; розроблення шляхів підвищення ефективності використання робочого часу (1, с. 310).

Науковці у сфері державного управління пропонують три принципа планування власних дій:

- фіксуйте власні цілі письмово. Якщо на папері ціль не визначена значить її не існує;
- плануйте свій день. Заздалегідь складений список завдань збільшує продуктивність будь-якої діяльності на 25%;
- дробіть великі завдання. Об'ємні за часом виконання справи потрібно завжди розділяти на кілька дрібних підзадач.

Тайм-менеджмент дозволяє навчитися не тільки ставити цілі, але й досягати їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом, що саме й передбачає врахування відповідних механізмів, а саме:

- біологічні часи;
- психологічні часи;
- інтелектуальний інжиніринг;
- тип характеру або часовий тип.

Хід біологічних часів виявляється в періодичних змінах життєдіяльності організму. Ці зміни називаються біологічними ритмами або циклами. Працездатність кожної людини схильна до певних коливань, що відбуваються в межах природного ритму.

Для психологічної часової перспективи характерною є потенціальна

незалежність від часу фізичного, яка забезпечується, крім сприйняття, такими пізнавальними процесами, як пам'ять, мислення й уява. Л. Веккер наголошує, що три психічні процеси – пам'ять, увага й уява,

утворюють вісь психологічного часу й забезпечують єдність психологічної часової перспективи.

Наступний механізм – інтелектуальний інжиніринг, під яким Л. Зайверт, Н. Сироткіна розуміють процес застосування отриманих знань про мозок і людський потенціал для вирішення актуальних соціальних проблем. Для визначення домінуючої півкулі (з позиції індивідуального тайм-менеджменту менеджера) пропонують використання анкети, запропонованої Л. Зайвертом [4].

Державні службовці, у яких домінує права півкуля, є передбачено непередбачувані. Якщо встановлюють правила, то не дотримуються їх. Державні службовці вважають за краще жити і працювати спонтанно й забувають записувати у свій календар дати зустрічей, не можуть викинути непотрібні папери, листочки з нагадуваннями. Якщо в державного службовця домінує ліва півкуля, то він любить акуратність і вважає за краще працювати там, де панує порядок, закінчує одну справу, перш ніж узятися за наступну. Закінчивши роботу, негайно відкладає її убік, тому що любить, щоб усе було в порядку. Державний службовець складає списки, встановлює пріоритети, дотримується інструкцій і вважає за краще працювати послідовно. Отже, слід констатувати, що традиційний тайм-менеджмент заснований на особливостях лівої півкулі й прекрасно працює.

Наступна важлива відмінність в індивідуальному тайм-менеджменті пов'язана з тим, у якому часі мислить державний службовець: монохромному або в поліхронному. Монохромний державний службовець – людина, яка працює точно за годинником, заздалегідь планує справи і зазвичай дотримується свого розпорядку. У більшості випадків це типово для людей, у яких переважає ліва півкуля. Якщо домінує права півкуля, то швидше за все – поліхромний, який витрачає час по-різному залежно від

різних і всебічних обставин, які неможливо передбачити, таких як інтуїція або настрої. Державний службовець не може заздалегідь сказати, скільки часу буде потрібно на те, щоб поговорити зі співробітниками й залагодити конфлікт, аби обидві сторони почули один одного, відчули, що їх зрозуміли, і підтримали ухвалене рішення.

Останній механізм удосконалення просторово-часової організації діяльності державних службовців – тип характеру або часовий тип. Науковці виділяють чотири основні стилі поведінки людини: домінантний, ініціативний, постійний, відповідальний. Домінантні у своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони екстраверти і прагнуть перехопити ініціативу, узяти ситуацію під контроль і досягти результату, люблять приймати виклик і перемагати. Ініціативні у своїй поведінці орієнтуються на людей, вони екстраверти й прагнуть мотивувати інших, їм потрібно, щоб їх почули, хочуть переконувати людей і впливати на них. Постійні у своїй поведінці орієнтуються на людей; вони інтроверти і прагнуть до стабільності та гармонії, хочуть підтримувати інших і піклуватися про нормальні відносини. Відповідальні у своїй поведінці орієнтуються на завдання, вони інтроверти і прагнуть правильно робити правильні речі, хочуть уникнути сварок, вони люблять акуратність і точність.

Отже, не існує хороших або поганих особових типів, важливо знати свої сильні та слабкі сторони, щоб і в критичних ситуаціях спокійно й упевнено управляти своїм часом і самим собою.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективна часова організація професійної діяльності та управління часом – дуже складна й індивідуальна система, тому недоцільно та неефективно нав'язувати державним службовцям конкретну технологію управління часом.

Враховуючи низький рівень застосування систем і механізмів управління часом в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, слабку інформованість з цього питання керівників структурних підрозділів цієї галузі, для вирішення проблеми ефективного управління і використання часу доцільно, передбачити у структурі установ та закладів посаду консультанта або психолога.

У посадові обов'язки якого входило б інформування колективу про сутність сучасних проблем, систем і механізмів управління часом, здійснення загального управління процесом, впровадження, надання консультативної і методичної допомоги співробітникам під час формування індивідуальної технології організації часу.

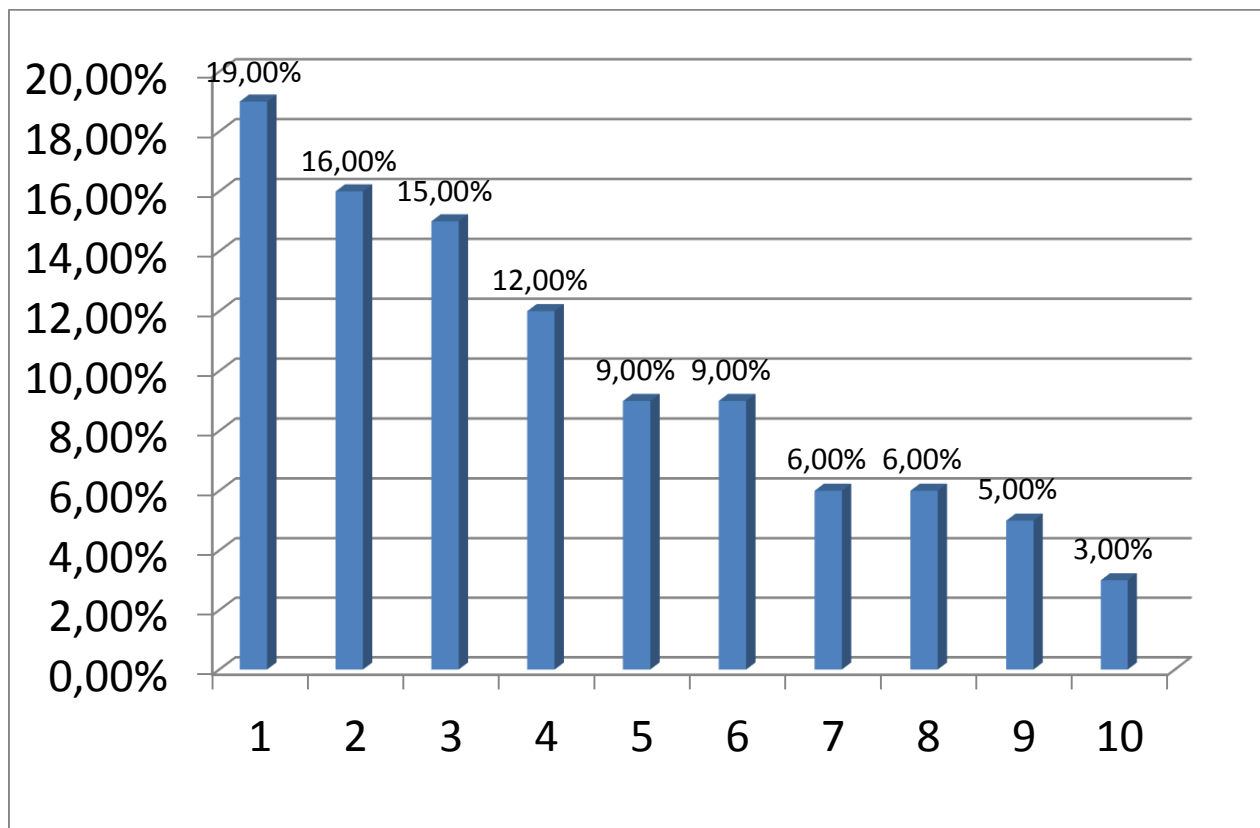
Необхідно започаткувати практику проведення в державних установах, на курсах підвищення кваліфікації семінарів і тренінгів з сучасних проблем управління часом, які дозволять державним службовцям отримати додаткові знання та практичні навички в галузі оптимізації свого навантаження, ефективної й раціональної побудови структури часу, оволодіння методами його економії. Перелічені заходи дозволять за невеликих фінансових затрат поліпшити рівень організаційної роботи, надання методичної і консультативної допомоги, підвищити ефективність, якість і культуру праці.

Зазначені механізми потребують докладного вивчення в Україні та систематизації найкращих зарубіжних практик. Важливо розглянути вплив тайм- менеджменту на професійний розвиток державних службовців.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент : энциклопедия решений / Г. Архангельский. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
2. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; [редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін.]. – К. ; Одеса : НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с.
3. Новак Б. В. Тайм-менеджмент на компьютере. Как управлять своим временем эффективно + (CD) / Б. В. Новак. – СПб : Питер, 2007. – 128 с.
4. Зайверт Л. Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени / Лотар Зайверт. – М. : АСТ Астрель, 2007. – 255 с.
5. 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.
6. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль / Д. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 199 с.
7. Кругерус М. Книжка решений. 50 моделей стратегического мышления / М. Кругерус, Р. Чепелер. – М. : Олимп-Бизнес, 2012. – 208 с.
8. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – К. : МАУП, 2002. – 360 с.
9. Трейси Б. Оставьте брезгливость, съешьте лягушку! 21 действенный принцип эффективного труда / Б. Трейси. – М. : Поппури, 2006. – 76 с.

Проблеми, що виникають у державних службовців при управлінні часу у
відсотковому співвідношенні
(дані спостережень)



1. З оперативним плануванням робіт – 19,00 %.
2. В постановці цілей, визначенні строків виконання робіт – 16,00 %.
3. З співробітниками, телефонними дзвінками і відвідувачами – 15,00 %.
4. Прагнення відкласти справи «на потім» – 12,00 %.
5. З визначення робочих пріоритетів – 9,00 %.
6. Неправильна організація співпраці з керівництвом і/або підлеглими – 9,00 %.
7. Невміння делегувати повноваження – 6,00 %.
8. Безлад на робочу місці – 6,00 %.
9. З організацією і проведенням нарад – 5,00 %.
10. Інше – 3 %.