

УДК: 35.088 (477)

ЧЕРНЕНКО Наталія Миколаївна,
канд. пед. наук, доц., доц. каф.
упр. освіт. закл. та держ. служби
Державного закладу «Південноукраїнський
національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Розкривається сутність поняття «тайм-менеджмент», аналізуються сучасні механізми удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців (біологічні часи, психологічні часи, інтелектуальний інжиніринг, часовий тип).

Ключові слова: тайм-менеджмент, механізми тайм-менеджменту, тип характеру державного службовця, стиль поведінки державного службовця.

Черненко Н. Н. Тайм-менеджмент как средство усовершенствования профессиональной деятельности государственных служащих

Раскрывается сущность понятия «тайм-менеджмент», анализируются современные механизмы совершенствования часовой организации профессиональной деятельности государственных служащих (биологические часы, психологические часы, интеллектуальный инжиниринг, часовой тип).

Ключевые слова: тайм-менеджмент, механизмы тайм-менеджмента, тип характера государственного служащего, стиль поведения государственного служащего.

Chernenko N. N. Time Management as method of improvement of professional work of public employees

The essence of concept «time management» is considered, modern mechanisms of improvement of the hour organization of professional work of public employees (biological clocks, psychological hours, intellectual engineering, clock-type) are analyzed.

Key words: time management, time management mechanisms, type of a public servant's character, style of a public servant's behavior.

Постановка проблеми. Робота в умовах дефіциту часу при великому потоці інформації є важким іспитом для всіх функціональних систем організму людини. Працездатність, активність, функціональна рухливість, точність оцінки ситуації – у сукупності ці характеристики забезпечують індивідуальний стиль діяльності особистості й особливо чітко виявляються в різних ситуаціях професійної діяльності.

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. Додаткові труднощі виникають також і у зв'язку з відсутністю сучасної техніки для роботи з інформацією, що потребує значних витрат праці й часу, великої нервової напруженості, самовіддачі, що саме й гальмує процес своєчасного прийняття відповідних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми часу проводилися в різних напрямках. Це класичні дослідження сприймання часу (Ю. Забродін, Ф. Іванов, Є. Соколов, П. Фресс), переживання часу (Д. Гарбетте, Р. Кнапп), часової перспективи (Р. Кастенбаум, Д. Нюттен), з урахуванням нейрон-фізіологічних, психофізіологічних особливостей часової організації людини (А. Бородіна, Н. Брагіна, Т. Доброхотова, Ю. Забродін, Л. Зайверт, Н. Мусіна, Я. Освальд, С. Шервуд), процесуально-динамічних, об'єктивних часових характеристик самої психіки (Л. Гримак, Д. Елькін, Т. Козіна, Д. Узнадзе, П. Фресс), часу розвитку особистості, мотивації, динаміки (П. Жане, К. Левін, Х. Томе), вивчення конкретного життєвого шляху, його специфічних часових, біографічних характеристик (Б. Ананьєв, П. Балтес, Ш. Бюлер). Проблема дефіциту часу в професіях різного типу, у різних умовах праці і станах людини досліджувалась

багатьма вітчизняними вченими (В. Денисов, Д. Завалішина, Н. Завалова, Г. Зараковський, В. Зінченко, В. Пономаренко), зокрема просторово-часову організацію діяльності осіб місцевого самоврядування розглядала Н. Шаргородська.

Зважаючи на розвиток науки державного управління та місцевого самоврядування, тайм-менеджмент як механізм удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців досі залишається недостатньо дослідженим.

Мета статті. Метою статті є аналіз сучасних механізмів удосконалення просторово-часової організації діяльності державних службовців.

Виклад основного матеріалу. Традиційно вчені тайм-менеджмент розглядають як галузь менеджменту, що динамічно розвивається, основне завдання якої полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом. Аналіз поглядів учених щодо сутності поняття «тайм-менеджмент» свідчить про відсутність єдиної думки та поліваріантність поняття.

Зазначимо, що О. Горбачев розглядає тайм-менеджмент з різних позицій і виділяє два підходи: філософський та інструментальний. З позиції філософського тайм-менеджмент є метою і сенсом життя, має приносити користь. Стикаються різні школи, відстоюючи свої світогляди. З позиції інструментального бізнес-підходу тайм-менеджмент розглядається як інструмент досягнення результатів [2]. Зокрема, Л. Зайверт у тайм-менеджменті виділяє дві абсолютно протилежні парадигми: *швидкості*, у межах якої тайм-менеджмент розуміється як швидкісний менеджмент; і *повільності*, у межах якої тайм-менеджмент перетворюється на екологію часу. З погляду *парадигми швидкості* швидкість усе більше стає важливим чинником у конкурентній боротьбі. Скорочуються терміни виробництва і постачань, цикли інновацій і вдосконалення товарів, терміни їх придатності; цільова аудиторія і типова для неї поведінка стають усе більш непередбачуваними: панує короткочасність. *Швидкісний менеджмент* підвищує робочий тиск на співробітників. Прискорення означає вимогу досягти зів'язаного результату за коротший час або знову підвищити якість і швидкість роботи. Крім того, потрібно упоратися з більшою відповідальністю і збільшеними очікуваннями в плані ініціативного й творчого підходу до справи. Підвищене навантаження може зробити співробітників активнішими, але може і створити додаткову стресову ситуацію. Учений зазначає, що *тайм-менеджмент* –

суперечливе поняття, оскільки особистість не може управляти часом – вона може управляти тільки собою. Л. Зайверт підкреслює, що тайм-менеджмент – це управління собою, адже час як незмінна величина постійно, невблаганно, нестримно спливає [3, с. 80].

На відміну від швидкісного, *оперативний тайм-менеджмент* усуває симптоми, але зовсім не саму причину проблеми часу. Відповідні формуляри розпорядку дня, списки потрібних справ і оглядів проектів, поза сумнівом, допоможуть державним службовцям раціональніше використовувати робочий час. Державний службовець регулярно планує свій день, встановлює чіткі пріоритети й рішуче долає перешкоди. У такій формі тайм-менеджмент придатний для того, щоб на довгий час підвищити *ефективність* діяльності державного службовця, дозволить їм *правильно* робити те, що вони роблять. Таким чином, тайм-менеджмент – це управління собою й активне формування власного способу життя.

На думку В. Кулікової, тайм-менеджмент – це система методик, за допомогою яких особистість може досягти відмінних результатів, не заганняючи себе в тісні межі. Державні службовці, які мало знайомі з цією наукою, уявляють її системою планування і структуризації часу. Звичайно, планування є важливим компонентом системи управління часом, але це не єдиний метод, що використовується тайм-менеджментом. Наука управління часом, або тайм-менеджмент (time management – організація часу) – це галузь знань, присвячена вивченню проблем і методів оптимізації тимчасових витрат у різних сферах людської діяльності, за допомогою якої будь-яка людина може грамотно управляти своїм часом, без зусиль визначати, що для неї важливе, на що насамперед необхідно витратити час і сили [5, с. 9].

С. Калінін підкреслює у своїх роботах, що тайм-менеджмент співвідноситься із загальними питаннями управління організаційними структурами і процесами, іноді – з персональними навиками й особовими компетенціями менеджера [4, с. 13].

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. 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 [6, с. 10]. Г. Архангельський

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

І не даремно все частіше серед фахівців зустрічаються заклики замінювати поняття тайм-менеджмент поняттям самоменеджмент, оскільки те, чому учать тренери, ведучі семінарів, автори книг і науковці – це, дійсно, не робота з часом, а робота над собою. Справжній тайм-менеджмент, перш за все, включає, на думку Л. Образцової, вміння ставити перед собою цілі; планування своєї діяльності (формулювання завдань, вибір оптимальних рішень, найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей); розвиток навиків самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність (або неуспішність) своїх дій; облік витрати часу, вміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу [7, с. 9 – 10].

І. Халан вважає, що управління часом – це самоорганізація. Цікаво, що навик, необхідні нам для управління, є такими ж, які потрібні для самоорганізації: здатність планувати, доручати, організовувати, направляти і контролювати [9, с. 7]. Тайм-менеджмент, на думку Б. Трейси, мистецтво управління часом, яким можна оволодіти, і йому потрібно навчитися [8, с. 5 – 7]. О. Азарова зазначає, що тайм-менеджмент дає можливість навчитися розуміти, що є важливим для досягнення поставлених цілей, сприяє досягненню своїх цілей швидше, наповненню життя новим сенсом і задоволенням; успіху як у роботі, так і в особистому житті.

Отже, під тайм-менеджментом ми розуміємо управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.

Діяльність державних службовців за функціональною структурою належить до системи професій типу «людина – людина», специфіка спеціальностей цього типу полягає в тому, що вони мають ніби здвоєний предмет праці. З одного боку, головний їх зміст полягає у взаємодії між людьми, але з іншого – професії цього типу вимагають від людини і спеціальних знань, умінь і навичок у якій-небудь галузі виробництва, науки і техніки, мистецтва тощо. Отримані результати пілотного дослідження свідчать про низку проблем, які виникають у державних службовців при управлінні часом. У 17 % державних службовців проблеми саме з оперативним

плануванням робіт, у 13 % – як зі стратегічним плануванням робіт, так і в постановці цілей і визначенні термінів виконання роботи. Проблеми з визначенням робочих пріоритетів виявлено у 9 %, прагнуть відкласти справи «на потім» 11 % державних службовців. 12 % державних службовців мають проблеми зі співробітниками, телефонними дзвінками і відвідувачами, які заважають їм ефективно працювати. Неправильно організовують своє співробітництво з начальством і/або підлеглими 9 % державних службовців, 8 % – бояться передавати справи іншим людям і відчують себе в більшій безпеці, коли займаються дрібницями, саме тому є проблеми з делегуванням повноважень. Проблеми з організацією і проведенням нарад мають 5 % державних службовців, у 6 % безлад на робочому столі, вони мають проблеми в роботі з документами. Отже, результати проведеного дослідження засвідчили недостатню підготовку державних службовців, оскільки жодний респондент не зазначив відсутність проблем в управлінні часом.

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. Говорять зазвичай про «людину ранку», або «жайворонок», і про «людину вечора», або «сову». Існує також «змішаний» тип людей («аритміки» або «голуби»). Жоден з цих основних типів не працює краще або гірше за іншого, просто вони працюють по-різному, оскільки пік працездатності в них припадає на різні періоди дня.

Слід зазначити, що в психологічному часі виділяють психологічну часову перспективу, яка включає в себе психологічне теперішнє, минуле й майбутнє та сприйняття часу як процесу формування психологічного теперішнього. 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.

Згідно з В. Ковальовим, можна виділити чотири типи регуляції часу особистості: стихійно-повсякденний тип (особистість залежить від подій і обставин життя, вона не встигає за часом, цей спосіб організації часу життя характеризується ситуативністю поведінки, відсутністю особистісної ініціативи, тобто короткотермівовою і пасивною регуляцією); функціонально-дійовий тип (особистість активно організує хід та напрям подій, своєчасно включається до них, добивається ефективності, однак відсутня пролонгована (тривала) регуляція часу життя – життєва лінія, даний тип є прикладом короткотермівової активної регуляції часу); споглядально-пролонгований (особистість пасивно належить до часу, у неї відсутня чітка організація часу життя); творчо-перетворювальний (особистість пролонговано здійснює організацію часу, пов'язуючи його зі змістом життя, з вирішенням суспільних проблем, творчо оволодіває часом).

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 [3].

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

поліхромному. 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.

Що стосується переробки інформації, то державні службовці, у яких домінує права півкуля, частіше переробляють інформацію дивергентно, свою енергію вони спрямовують на те, щоб одночасно працювати над різними проектами, мислити у всіх напрямках. Вони проводять і збирають величезну кількість матеріалу і створюють безліч нових ідей. Державні службовці, у яких домінує ліва півкуля, частіше переробляють інформацію конвергентно, енергія спрямована на те, щоб, працюючи у запропонованих межах, концентруватися на завданні й досягати бажаного результату, прагнуть працювати у приміщенні, де панує порядок, залагоджувати все до дрібниць, відмовляються від надмірностей і дотримуються розпорядку дня. Цікаво й важливо відмітити: те, що підштовхує дивергентного державного службовця до роботи й мотивує його, дратує і стомлює конвергентного, і навпаки. Кожному з них необхідне те, що найкраще уміє інший. Отже, переваги і сильні сторони до певної міри дуже корисні державним службовцям, але якщо вони надто концентруються на них, що доходить до заперечення протилежного стилю поведінки, то переваги перетворюються на недоліки.

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. 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. Оволодіваючи управлінням часу, державний службовець повинен вивчати не стільки яку-небудь певну технологію організації часу, а саме механізми формування індивідуальної технології (біологічні часи, психологічні часи, інтелектуальний інжиніринг, тип характеру або часовий тип), яка найбільше відповідає її характеру, темпераменту, вроджених біологічних ритмів та роду занять.

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, на наш погляд, передбачити у структурі районних (обласних) виконкомах, адміністраціях, установах 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, ефективно й раціонально 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.

Список використаних джерел

1. **Архангельский Г.** Корпоративный тайм-менеджмент : энциклопедия решений / Г. Архангельский. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
2. **Горбачев А. Г.** Тайм-менеджмент. Время Руководителя: 24+2 / А. Г. Горбачев. – М. : Издат. дом «ДМК-пресс», 2007. – 128 с.
3. **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.
4. **Калинин С. И.** Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С. И. Калинин. – СПб. : Речь, 2006. – 371 с.
5. **Куликова В. Н.** Заставьте время работать на вас / В. Н. Куликова. – М. : ЗАО Центр-полиграф, 2008. – 192 с.
6. **Новак Б. В.** Тайм-менеджмент на компьютере. Как управлять своим временем эффективно + (CD) / Б. В. Новак. – СПб : Питер, 2007. – 128 с.
7. **Образцова Л.** Время – деньги. Как управлять своим временем / Л. Образцова. – М. : АСТ, СПб : Сова, 2007. – 126 с.
8. **Трейси Б.** Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Брайан Трейси. – М. : СمارтБук, 2007. – 79 с.
9. **Халан И. С.** Управление временем / И. С. Халан ; пер. с англ. – СПб : ДИЛЯ, 2006. – 96 с.