

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**Л. ПРИХОДЧЕНКО, Н. ПРОЖЕНКО,
М. КЕРНОВА, І. СИНЧАК**

**ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ
В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Монографія

**Одеса
2021**

УДК 35.08:[331.311:005.32](02.021.2)

Т 38

Рецензенти:

- Черненко Н. М.** – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління освітніми закладами та державної служби, Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського.
- Липовська С. О.** – кандидат наук з державного управління, керівник патронатної служби апарату Одеської обласної державної адміністрації.

Рекомендовано до друку Вченою радою
Одеського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління
при Президентові України.

Протокол № 3 від 8 квітня 2021 року.

Т 38 **Технології** тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М. Синчак ; під заг. ред Л.Л. Приходченко. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. – 180 с.

Підготовлена колективом дослідників монографія присвячена питанням застосування технологій тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців. Зокрема, в ній визначено теоретико-методологічні підходи до дослідження управління часом з урахуванням світової практики; проаналізовано нормативно-правові акти, які регулюють організацію праці державних службовців; виявлено сучасні проблеми в забезпеченні ефективного використання робочого часу та розкрито окремі аспекти підвищення ефективності використання робочого часу в органах виконавчої влади шляхом застосування технологій управління часом та сучасних методик тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців.

Для слухачів, викладачів, державних службовців органів публічної влади, а також для всіх, хто цікавиться даними питаннями.

За повного або часткового відтворення матеріалів даної публікації посилання на видання обов'язкове

ISBN 978-966-394-112-7

© ОРІДУ НАДУ
при Президентові України, 2021.
© Приходченко Л.Л., Піроженко Н.В.,
Кернова М.С., Синчак І.М., 2021.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	11
1.1. Управлінська діяльність державних службовців, як особливий вид діяльності	11
1.2. Принципи управління часом як засада управлінської діяльності	26
1.3. Соціально-психологічні складові особистості державного службовця	41
1.4. Тайм-менеджмент як науковий напрямок ефективної організації часу управлінської діяльності	53
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ	69
2.1. Сучасний стан та основні проблеми часової організації управлінської діяльності державних службовців	69
2.1.1. Хронометраж робочого часу як базовий інструмент управління часом	82
2.2. Стратегії управління часом в управлінській діяльності державних службовців	87
2.3. Планування роботи як стрижневий елемент організації управлінської діяльності державних службовців	96

РОЗДІЛ 3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	108
3.1. Зарубіжні методики тайм-менеджменту	108
3.2. Аналіз чинників, що впливають на ефективність використання робочого часу державними службовцями	111
3.3. Формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків	131
ПІСЛЯСЛОВО	152
ДОДАТОК А. Нормативно-правове регулювання часової організації праці державних службовців	158
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	163

ПЕРЕДМОВА

В умовах глобалізаційних процесів, входження України до єдиного загальноєвропейського простору та визначення нових пріоритетів сталого розвитку, модернізаційних перетворень у структурі, змісті національної системи публічного управління, збільшується потреба у підвищенні адаптивності органів публічної влади, швидкості їх реагування на зміни. Згідно з концепцією управління людськими ресурсами, одним із найважливіших організаційних ресурсів є працівник організації. Відтак, сучасне суспільство продукує високі вимоги до рівня компетентності персоналу. Невід'ємною якістю професіонала в динамічній економіці має бути вміння раціонально витратити свій час, ефективно організувати свою діяльність. Людина не може бути успішною без свідомого ставлення до свого життя, свідомого його проектування, наявності стратегії життя.

Відповідно, що в публічному секторі, як і в приватному, цінується такий ресурс як час, але досить часто він недооцінюється як керівниками, так і державними службовцями. І це при тому, що процес реформування державної служби характеризується стрімким переходом до формування компетенцій в області тайм-менеджменту. Зокрема, це обумовлено низкою наступних факторів: орієнтацією на формування соціально-психологічних компетенцій; необхідністю зниження стресових і конфліктних ситуацій; пошуком ефективних шляхів взаємодії з співробітниками і ключа до самореалізації.

Час – невідновлювальний ресурс, брак якого в діяльності державного службовця породжує нераціональні, неорганізовані, нечіткі дії і як результат штучне продовження робочого дня, строків виконання поставлених завдань, зниження якості виконуваної роботи. Тож кожний державний службовець як суб'єкт управління, який постійно працює в умовах дефіциту часу, самовіддачі й певної напруженості, що зумовлена труднощами планування роботи під час виникнення великої кількості складних ситуацій, потребує негайного вирішення проблем організації процесу управління, розв'язання конфліктів, розгляду заяв, скарг, участі у термінових нарадах тощо.

Прийняття ж Кабінетом Міністрів України постанови від 03.11.2019 року № 926 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України та скасування постанови Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 746» спричинило масове вивільнення державних службовців місцевих державних адміністрацій. Лише в масштабах Вінницької області граничну чисельність районних державних адміністрацій зменшено на 1072 штатних одиниць, зокрема граничну чисельність працівників Барської районної державної адміністрації зменшено з 131 штатної одиниці до 87 (у тому числі апарат райдержадміністрації з 30 до 14 штатних одиниць). При цьому обсяг виконуваних державними службовцями районної державної адміністрації функцій залишився незмінним, що в разі збільшило навантаження на одну штатну одиницю. За таких умов особливо нагальним постає питання ефективного використання робочого часу, адже

така ситуація є характерною і для інших місцевих державних адміністрацій.

Саме тому наразі надзвичайно актуальним є пошук шляхів досягнення успіху у вирішенні завдань підвищення ефективності діяльності державних службовців, забезпечення адаптивності державного органу в умовах реформування системи публічного управління. Використання методів, засобів, прийомів тайм-менеджменту може бути чинником підвищення ефективності управління організацією, її конкурентоспроможності.

В Україні існує низка наукових робіт, спрямованих на дослідження проблем ефективного використання робочого часу в управлінській діяльності. Так, питанням розробки методів тайм-менеджменту присвячено праці таких фахівців з наукового менеджменту та наукової організації праці, як А. Гаст, П. Друкер, К. Макхем, К. Меллер, М. Мескон, Т. Пітерс, Г. Попов, Ф. Тейлор, Р. Уотермен та ін. Відомі дослідження з тайм-менеджменту зарубіжних фахівців: К. Бішофа, Л. Зайверта, Й. Кноблауха (Німеччина), П. Дойля, С. Кові (США), Б. Санто (Угорщина), Д. Коулі (Австралія), Р. Кійосакі (Японія).

Серед сучасних авторів науковців, дослідників проблем тайм-менеджменту теоретичними та практичними здобутками є цінні напрацювання Г. Архангельського, Ю. Васильченка, А. Вацьківської, Н. Вернікової, А. Гастєва, О. Горбачова, О. Колесова, Є. Мерзлякової, Н. Мотіної, Л. Скібіцької, А. Халецької, О. Штепи.

Суттєвий вклад у теорію та методологію розбудови системи управління часом державних службовців

здійснили і продовжують здійснювати такі вітчизняні науковці та практики, серед яких Н. Алюшина, О. Буряченко, Т. Галайда, В. Євдокимов, С. Іваницька, Ю. Конотопцева, Л. Котляр, Н. Черненко, С. Яроміч та інші.

Разом з тим, слід відзначити, що в Україні тайм-менеджмент як інструмент удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців поки що не знайшов свого теоретичного обґрунтування й, як наслідок, практичного втілення. Для державних установ та закладів, органів влади продовжує залишатися актуальною проблема неефективного використання робочого часу службовцями. Підтвердженням цьому факту може служити стереотип, що склався в суспільстві, про низьку швидкість обслуговування та надання послуг.

В основу запропонованої монографії покладено результати магістерського дослідження, проведеного І.М. Синчак та напрацювання викладачів кафедри. Монографія складається з трьох розділів та додатку., переліку використаних джерел. Так, у першому розділі розкрито теоретичні засади тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: досліджено принципи управління часом та соціально-психологічні складові особистості державного службовця, акцентовано увагу на тайм-менеджменті як науковому напрямку ефективної організації часу управлінської діяльності.

Другий розділ монографії присвячено розгляду управлінської діяльності державних службовців в контексті раціонального використання часу. Зокрема, висвітлено

сучасний стан та основні проблеми часової організації управлінської діяльності державних службовців та досліджено хронометраж робочого часу як базовий інструмент управління часом. У поєднанні із плануванням роботи та запропонованими для розгляду стратегіями управління часом вони в сукупності розкривають сутнісні характеристики тайм-менеджменту.

У третьому розділі досліджується тайм-менеджмент як технологія ефективної організації управлінської діяльності державних службовців, вивчаються зарубіжні методики тайм-менеджменту та аналізуються чинники, що впливають на ефективність використання робочого часу державних службовців. Підсумовують третій розділ напрацювання щодо формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків.

Маємо сподівання, що теоретичні узагальнення, висновки та рекомендації, розроблені у цьому дослідженні, будуть корисними для використання в управлінській діяльності практикаам, політикаам та науковцям, що сприятиме професійному реагуванню на зміни та адекватній адаптації до нових умов праці.

Авторський колектив:

Приходченко Л.Л., завідувачка кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, д.держ.упр., професорка (передмова, підрозділи 1.1, 1.2, 2.3 та Післяслово у співавторстві з І.М. Синчак);

Піроженко Н.В., доцентка кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, к.держ.упр., доцентка (підрозділи 1.4, 3.3, 3.1. у співавторстві з Синчак І.М.);

Кернова М.П., аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, магістер публічного управління та адміністрування (підрозділи 1.3, 3.2 у співавторстві з Синчак І.М.)

Синчак І.М., головний спеціаліст з питань персоналу апарату Барської районної державної адміністрації Вінницької області, магістер публічного управління та адміністрування (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3 та Післяслово у співавторстві з Приходченко Л.Л., 3.1. у співавторстві з Піроженко Н.В., 3.2 у співавторстві з Керновою М.П.)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

«Час – матерія, з якої складається життя»

Бенджамін Франклін

1.1. Управлінська діяльність державних службовців, як особливий вид діяльності

Успішне розв'язання завдань, які постають сьогодні перед нашою державою в економічній, соціальній, виробничій та навіть науковій сферах значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності державних службовців. Оскільки, саме через державну службу, як спеціалізований інститут, здійснюється державне управління шляхом провадження державно-управлінської діяльності, що проявляється в сумлінному виконанні державними службовцями своїх посадових обов'язків. Саме від державних службовців залежить ефективність виконання нормативно-правових актів, надання населенню адміністративних послуг, забезпечення реалізації повноважень найвищими посадовими особами. Це потребує більш детального розгляду управлінської діяльності державних службовців як особливого виду діяльності. Розпочнемо з дефініцій, конкретизувавши поняття «діяльність» та «управлінська діяльність».

Напрацювань вчених, у яких здійснюється детальний огляд розуміння суті та змістовних характеристик поняття

«діяльність» – на часі не бракує. Такий стан обумовлений тим, що дане поняття є філософською, соціологічною і психологічною категорією, феноменом. Тож, цілком закономірним є те, що дане явище – взаємодія людини з навколишньою дійсністю, у процесі якої свідомо й цілеспрямовано змінюється середовище – є предметом активних наукових пошуків як у суспільних, так і в гуманітарних науках. Це специфічна людська активність регулюється свідомістю, компетентністю людини, породжується її усвідомленими потребами (інтересами), що зумовлює пізнання та перетворення зовнішнього світу і людини.

У науці діяльність може досліджуватися як:

- пояснюючий принцип (універсальна основа, поняття, що має філософсько-методологічний зміст);
- предмет об'єктивного наукового дослідження чи проєктування, щодо виявлення способів та умов реалізації різних видів діяльності;
- цінність, з точки зору місця, яке займає діяльність у різних системах культури;
- базова основа управління в будь-якій організації, що складає підґрунтя функціонування та розвитку, характеризується сукупністю специфічних складових.

Діяльність здійснюється за класичною схемою «суб'єкт – об'єкт», відповідно до взаємодії чи підпорядкування. При чому в залежності від якісних характеристик об'єкта діяльність поділяється на дві великих підгрупи: предметну (якщо об'єктом є предмети) та комунікативну (спілкування

виникає в тому випадку, якщо мова про «суб'єктно-суб'єктні» взаємовідносини).

За своєю сутністю діяльність людини є свідомою і цілеспрямованою, спрямована на пізнання, опанування та перетворення середовище задля задоволення власних потреб та інтересів. Відтак, людська діяльність є соціальним явищем, якому притаманні фізична та розумова активність, свідомий характер. Процес діяльності передбачає низку послідовних операцій: постановку мети, мотивацію та планування, передбачення результатів, добір засобів для її здійснення. Безперечно, найголовнішим є спонукальний мотив, що виступає рушійною силою, зумовлює необхідність діяти, аби досягти результату, що виник в уяві, сформувався у мету і став передбачуваним та очікуваним.

Стосовно процесу управлінської діяльності, то він включає наступні компоненти: мотив; прийняття рішень; визначення проблеми; постановка мети діяльності; процес діяльності; засіб (засоби) діяльності; контроль; результат; рефлексія. Відповідно, це потребує виконання всіх функцій управління, серед яких базовими є:

- планування (зумовлюється потребою побудови бачення та цілепокладання, ґрунтується на аналізі поточної ситуації та подальшим конструюванням, прогнозуванням, програмуванням, передбаченням, проектуванням, маркетингом);

- організація (супроводжує процес прийняття управлінських рішень, поєднується із координацією зусиль, узгодженням дій, звітністю, складанням бюджету тощо);

- комунікація (з функціями представництва, ведення переговорів, укладання угод);

- управління персоналом (контроль та оцінювання діяльності, мотивація та заохочення, планування кар'єри).

В процесі здійснення управлінської діяльності важливу роль відіграють як дотримання послідовності дій, структури та змісту, так і врахування закономірностей розвитку системи управління, реалізація принципів управління та адміністрування тощо.

Серед різновиду діяльності – управлінська діяльність є наскрізною, вона скеровує, направляє, допомагає зробити вибір, виконує провідну роль. Таким чином, керівництво, як складна комплексна діяльність, охоплює вирішення організаційних, господарських, виховних, технічних, психологічних та інших питань. Це специфічна діяльність керівника, спрямована на впорядкування внутрішньо-колективних процесів і організацію спільної діяльності підлеглих [27]. Керівник виступає і як особа, що здійснює загальне керівництво організаційною системою, і як громадський діяч, і як організатор, і як вихователь, і як фахівець в конкретній області діяльності.

Керівник в системі управління вирішує завдання інтеграції зусиль інших, вносить узгодженість в їх дії, з тим щоб кожен виконавець максимально проявив свої можливості у спільній діяльності колективу. При цьому від керівника вимагається не тільки синхронізація дій і узгодження діяльності окремих ланок організаційної системи на основі заданого або розробленого плану, а й творче здійснення цієї синхронізації з урахуванням

конкретних умов і, особливо, з урахуванням непередбачених ситуацій, що вини кають час від часу. Відтак, управлінська діяльність, як свідомо здійснювана послідовність дій з метою досягнення тих чи інших цілей, сприяє ефективному вирішенню поставлених завдань та визначених функцій.

Стосовно органів державної влади, то вони здійснюють функції державного управління через посередництво управлінської діяльності – специфічного виду праці людей, який вимагає адекватної професійної підготовки і застосування відповідних прийомів, форм і методів. Узагальнивши підходи науковців до визначення управлінської діяльності, зазначимо, що їх можна згрупувати наступним чином. Це:

- сукупність об'єднаних спільною метою суб'єктивних якостей працівників, організаційних та правових форм роботи, управлінських заходів та методичних прийомів безпосереднього вирішення завдань управління, що послідовно виконуються органами влади;

- набір (сукупність) напрацьованих історичним досвідом, науковим знанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів доцільних дій людини у сфері управління і окреслює низку її суттєвих рис;

- сама думка, почуття і дії (праця) людини, включеної в процес управління як сторони державно-управлінських відносин.

У публічному управлінні управлінська діяльність набуває його сутнісних рис, а саме: владного характеру; системності; об'єктивної універсальності, ін. Водночас

публічно-управлінська діяльність тотожна діяльності в інших видах соціального управління. При цьому варто мати на увазі, що цілі, функції і структури публічного управління мають формалізований характер.

Публічно-управлінська діяльність має принципові характеристики. Це [70]:

- *явище прикладного характеру*, оскільки покликана обслуговувати реалізацію цілей і функцій управління – забезпечувати підготовку і проведення в життя рішень органів публічної влади;

- *інтелектуальна за змістом* – завжди спрямована на розробку, прийняття і реалізацію рішень, покликаних змінювати у визначеному напрямі стан і перебіг суспільних процесів, а також поведінку і діяльність людей відповідно до визначеної суспільством стратегії розвитку;

- *інформаційна за предметом*, бо в основі своїй є пошуком, відбором, закріпленням (фіксацією) і введенням в суспільні процеси, у свідомість, поведінку і діяльність людей управлінської інформації;

- *складне соціально-психологічне явище з яскраво вираженою домінантою волі*, адже кожен, хто нею зайнятий, практично постійно здійснює мисленні і вольові операції аналізу, оцінки, вибору рішення, підлеглості і виконання, команди і контролю. Відтак, постійна напруженість волі, вантаж відповідальності, дисциплінованість, підпорядкування власного «я» виконанню обов'язків відповідно до займаної публічної посади – це природні риси, які мають бути притаманні державному службовцю.

- виступає як колективістська, водночас має місце спеціалізація – саме спеціалізація обумовлює необхідність кооперування (кооперації) з метою комплексної реалізації компетенції державного органу і загалом функцій управління;

- явище складне і комплексне: тільки зважене, збалансоване введення в дію усіх елементів управлінської діяльності здатне надати їй раціональності і ефективності;

- має юридичну заданість, чіткість і вираження – це діяльність, що здійснюється так і у такий спосіб, як вимагається для реалізації компетенції кожного конкретного публічного органу, а в ньому – кожної державної посади, незважаючи на обумовленість управлінської діяльності властивостями і мотивами, професійною підготовкою і життєвою активністю людської натури.

Слід додати, що демократичність процедур управлінської діяльності забезпечується через: колективний характер вироблення і прийняття найбільш важливих рішень; наявність обліку і контролю за ходом виконання прийнятого рішення з використанням принципу зворотного зв'язку, що дає змогу керуючим органам враховувати думку підлеглих і коригувати прийняті рішення; особисте спілкування керівників органів публічної влади з підлеглими. Щодо професіоналізму управлінської діяльності, то він забезпечується наявністю відповідних управлінських знань та компетентностями – опанування спеціальними вміннями та навичками здійснення публічно-управлінського впливу.

Специфічною особливістю управлінської діяльності керівника в органах публічної влади є безперервність впливу на підпорядкованих службовців з метою якісного виконання взаємопов'язаних функцій: аналізу ситуації та прогнозування, обміну інформацією, розробкою та прийняттям рішень, плануванням заходів по їх реалізації, організації та координації спільних дій, контролю та оцінювання, надання допомоги та вдосконалення кваліфікаційного рівня службовців. Кожна із зазначених функцій, в той же час, може розглядатися як процес, сукупність послідовних взаємопов'язаних дій. Відтак, виконання цих функцій потребує від керівника чіткого планування як власної діяльності, так і підпорядкованих державних службовців.

Організація діяльності державних службовців охоплює такі складові [72]:

- професійний добір на вакантні посади;
- поділ і кооперація праці;
- регламентування посадових обов'язків;
- організація та обслуговування робочих місць;
- забезпечення належних умов праці;
- планування діяльності;
- раціоналізація трудових процесів і процедур;
- контроль виконавчої дисципліни;
- стимулювання ефективної діяльності.

Діяльність органів публічної влади має бути сумісною із метою та призначенням: бути добре організованою, систематичною, ґрунтуватися на таких моральних засадах, які б забезпечували підтримку, громадську довіру,

виступали наріжним каменем ефективного управління. Мова про етичність, що передбачає неупереджене, на засадах законності та справедливості, виконання посадових обов'язків; служіння державним інтересам та належне управління ресурсами.

Діяльність державних службовців є колективною, а це означає, що результат функціонування органу виконавчої влади залежить як від індивідуальних зусиль кожного працівника, так і від того, наскільки злагоджено працює весь колектив установи.

Управлінську діяльність прийнято поділяти на послідовні етапи чи стадії, кожній з яких притаманний певний набір форм та методів, що надають змогу досягати поставленої мети. Всі стадії управлінської діяльності логічно взаємопов'язані, передбачають певні цикли управлінських дій, що призводить до їх упорядкування. Зазвичай, науковцями прийнято виділяти сім *стадій управлінської діяльності* [70, 14]:

1) аналіз і оцінка управлінської ситуації надають змогу сформуванню системного бачення об'єктів управління (достовірне знання і точна інформація про наявні ресурси), проаналізувати наявну ситуацію та оцінити ризики і можливості стану керованих об'єктів;

2) прогнозування та моделювання необхідних (і можливих) дій щодо збереження та перетворення стану управлінської ситуації (в суб'єкті і об'єктах державного управління) шляхом відтворення найістотніших рис та їх спрощення, врахування обмежуючих факторів, відстеження оптимальних варіантів рішень;

3) розробка передбачуваних правових актів чи організаційних заходів, що обумовлюють забезпечення умов взаємодії управлінського персоналу та державних службовців;

4) обговорення та прийняття правових актів і вжиття організаційних заходів включає низку складових: надання об'єктивної характеристики, вибір оптимального з альтернативних варіантів, виділення ресурсів, встановлення термінів реалізації та виконавців, встановлення критеріїв оцінювання та показників очікуваних результатів;

5) організація виконання прийнятих рішень (правових і організаційних) охоплює набір процедур, необхідних та достатніх для реалізації прийнятого рішення;

6) контроль виконання та оперативне інформування передбачає підбиття підсумків діяльності, зворотній зв'язок, пошук критичних точок та коригування;

7) узагальнення проведеної управлінської діяльності та оцінка нової (результуючої) управлінської ситуації спрямовані на узагальнення отриманих результатів діяльності, оцінювання результативності, об'єктивне оцінювання, що логічно переходить у першу стадію.

Здійснення ефективної державно-управлінської діяльності ґрунтується на розумінні того, що державний службовець повинен бути добре ознайомленим не тільки із алгоритмом здійснення управлінської діяльності, але й вміти вміло використовувати можливості кожної зі стадій управлінської діяльності. Мова про наявність відповідних вмінь та навичок, володіння методами та засобами,

інструментами та технологіями, які в сукупності сприяють впорядкуванню управлінської діяльності. Методи, форми і стадії управлінської діяльності базуються на принципах такої діяльності, що розкривають закономірності, відносини і взаємозв'язки державних органів і посадових осіб у процесі формування та реалізації управлінських функцій.

До принципів управлінської діяльності відносять *загальносистемні принципи*, що поділяються на: соціально-ціннісні принципи (гуманізму, законності, демократизму, соціальної відповідальності та ін.) і соціально-функціональні принципи (системності, об'єктивності; казуальності; розподілу владних повноважень; відповідності управлінських впливів об'єктивним потребам і запитам об'єкта).

Наступна велика група принципів – це *структурні*, які, в свою чергу, мають чотири підгрупи [70]:

- *структурно-цільові* (узгодженості цілей державного управління, їх взаємодоповнюваності; підпорядкування приватних, локальних цілей загальним (стратегічним);

- *структурно-функціональні* (диференціації і фіксування функцій; сумісності; концентрації; комбінування; достатньої різноманітності; відповідності керуючих впливів реальним потребам і запитам керованих компонентів і, переважно, керованих об'єктів);

- *структурно-організаційні* (єдності системи державної влади; територіально-галузевий; різноманіття організаційних зв'язків; поєднання колегіальності і єдиноначальності; ієрархічності);

- *структурно-процесуальні*: відповідності елементів (методів, форм і стадій) управлінської діяльності органів публічної влади їх функціям, структурі та організації; конкретизації управлінської діяльності і особистої відповідальності за її результати; стимулювання раціональної і ефективної управлінської діяльності, тощо.

До останньої групи також науковці відносять принцип передбачення. І це закономірно, оскільки логічне передбачення, властиве державним службовцям, на практиці має набувати форм наукового прогнозування, оптимального планування, що в сукупності сприятиме вмінню сформулювати логічні, конкретизовані, об'єктивні, виважені цілі, що набувають кількісного вираження. Це надає змогу визначити показники ефективності та результативності управлінської діяльності, впливає на правильний добір, розстановку, підготовку та перепідготовку, виховання кадрів. Мова про настійливу вимогу сьогодення – виконання управлінських функцій має перебувати в руках сумлінних, цілком компетентних керівників, які гарантують успіх справи.

Управлінська діяльність здійснюється із застосуванням цілого ряду процедур і актів, які складають поняття «форми управлінської діяльності» – це шляхи здійснення цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти управління. Тож під формами управління варто розуміти зовнішньо виражену дію, волевиявлення виконавчо-розпорядчого органу влади (посадової особи), що здійснюється у рамках режиму законності та його компетенції для досягнення цілей – вираження у

зовнішньому вигляді конкретних дій органів публічної влади, їх структурних підрозділів і посадових осіб, які здійснюються у процесі виконавчої діяльності й спрямовані на реалізацію функцій управління.

Процес реалізації завдань і функцій знаходить свій юридичний вияв у відповідних формах. Зокрема, у кожного об'єкта є внутрішні і зовнішні форми. Так, під внутрішньою формою розуміють спосіб зв'язку елементів цілого та його структури. Щодо зовнішньої форми, то вона є зовнішнім способом об'єкта, відображаючи та забезпечуючи його зв'язок з іншими явищами.

Форми управлінської діяльності є зовнішніми, постійно і типізовано фіксованими проявами практичної активності органів державної влади чи органів місцевого самоврядування щодо формування і реалізації управлінських цілей і функцій та забезпеченню їх власної життєдіяльності. Вони дають нам уяву про те, що і як робиться в органах із здійснення їх компетенції.

Форми управлінської діяльності визначаються помітною самостійністю й універсальністю щодо конкретних галузей і сфер публічного управління. Оскільки вони не мають жорсткої залежності та взаємозумовленості, то з успіхом одні й ті ж форми можуть бути застосовані у різних галузях та сферах.

Виділяють такі *форми державно-управлінської діяльності*:

- *правові* – через посередництво яких фіксуються управлінські рішення і дії, вони мають юридичний смисл (нормативно-правова і ненормативно-правова форма);

- *організаційні та організаційно-правові* пов'язані зі здійсненням певних колективних чи індивідуальних операцій, використовуються в межах функціонування самого органу державної влади;

- *матеріально-технічна* – це діяльність, що забезпечує реалізацію внутрішніх функцій і впливає на ефективність управлінської діяльності (дії з підготовки матеріалів для проведення організаційних заходів, видання юридичних актів, діловодство, складання довідок, звітів, оформлення документів тощо).

Слід зазначити, що вважається, що найважливішою формою управлінської діяльності є видання нормативних правових актів. Таке твердження певною мірою є справедливим, адже акти управління є правовою формою вираження управлінської діяльності. Вони необхідні в т.ч. для забезпечення юридичних наслідків організаційних дій. Водночас належить наголосити: самі акти, за невеликим винятком (з кадрових, фінансових і деяких інших питань), *не мають безпосереднього впливу*. Це соціальні акти, у яких в *логічній формі (текстуальна модель)* виражені впливи суб'єктів управління (державних органів, посадових осіб) на суспільну систему, конкретні об'єкти, *необхідні* для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів і задоволення відповідних потреб в управлінні.

Акти містять лише «заряд» запланованих, задуманих, бажаних впливів. Для того, щоб вплив був реалізований, *потрібні конкретні дії (активні зусилля)* учасників публічно-управлінських відносин: органів публічної влади,

посадових осіб, громадян, їх об'єднань, структур, що виступають від їх імені.

Слід зазначити, що всі управлінські форми, які застосовуються в публічному управлінні, підпорядковані цілям виконавчої діяльності. Вони обираються органами публічної влади залежно від:

- компетенції суб'єкта управління;
- призначення та функції управлінської діяльності;
- змісту і характеру вирішення проблемних питань;
- цілей та спрямованості управлінського циклу;
- особливостей конкретного об'єкту управління.

Отже, будь-які дії органів державної влади, в яких виявляється їх управлінська діяльність, мають бути в обов'язковому порядку врегульовані на нормативному рівні, особливо якщо вони проявляються у процесі зовнішнього управління [22].

Державна служба як соціальний інститут – сфера професійної діяльності, за своїм змістом, формами та методами спрямована на виконання повноважень державних органів та є сполучною ланкою між державою й громадянином.

У практиці адміністративної діяльності низки держав у вдосконаленні прийомів і технології управлінської праці дістала поширення так звана «система спрощення робіт». Деякі її положення можуть бути використані і у вітчизняній управлінській діяльності. Її сутність полягає в тому, щоб виокремити та не застосовувати, ліквідувати дублюючу або надлишкову інформацію, виключити непотрібні види робіт, декомпозиувати діяльність на низку етапів, більш

раціонально розподілити її між виконавцями на основі спеціалізації і кооперування, розробити більш досконалі методи виконання роботи та впровадити їх у практику [14].

Подібні заходи проводились в нашій державі відповідно до Методичних рекомендацій щодо проведення функціонального обстеження органів державної влади, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 27.07.2012 року № 155.

Однак, виключення дублюючих функцій органів виконавчої влади не гарантує підвищення ефективності їх діяльності. Реорганізаційні процеси, що відбуваються в системі та структурі органів виконавчої влади, зумовлюють необхідність формування вискоелективного, професійного та стабільного апарату управління, спроможного якісно і продуктивно виконувати функції, покладені нормативно - правовими актами на новоутворені чи реорганізовані органи виконавчої влади.

1.2. Принципи управління часом як засада управлінської діяльності

Час – абсолютна категорія, яка не піддається змінам (є однаковим для всіх), однак використовувати його можна по-різному. Історично виведений закон економії часу гласить: чим менше витрати часу на виконання тієї чи іншої дії, тим вище продуктивність праці. Разом з тим, на основі практичного досвіду було сформульовано закон Мерфі: ніколи не вистачає часу для того, аби виконати роботу як слід, проте завжди його достатньо для її переробки .

Специфічність часового ресурсу полягає в тому, що він не підлягає відтворенню: безнадійливо втрачені години та хвилини ніяким чином повернути не вдається. Недаремно народна мудрість повчає: ніколи не відкладай на завтра те, що можна зробити сьогодні. Однак, в діяльності органів публічної влади питання оцінювання економічності та ефективності використаного робочого часу і досі не отримали належної уваги. Зазвичай на порядку денному постають питання обмеженості фінансових та матеріально-технічних ресурсів, ніж часових.

Незважаючи на розуміння важливості використання тайм-менеджменту, надзвичайно актуальним залишається питання його використання для різних видів діяльності, зокрема управлінської. Для державного службовця це питання є головним не тільки через велике навантаження, але і через те, що його діяльність суворо обмежена нормативно-правовим регулюванням, що докладно розглянуто в другому розділі та додатку.

Вивчаючи проблему організації робочого часу державного службовця, неможливо не торкнутися питань планування, алгоритмізації управлінської діяльності і комунікацій, оскільки ці напрямки безпосередньо пов'язані з ефективністю його діяльності.

В даний час проблема використання, підбору правильних технік, методів тайм-менеджменту вивчається різними науками. Інтерес до вивчення тайм-менеджменту виникає в таких областях, як менеджмент, соціологія, психологія, педагогіка, які розглядають багато образні аспекти принципів людської діяльності. Велике значення

мають дослідження стосовно виокремлення *основних принципів* управління часом, спрямованих на їх грамотне використання і впровадження тайм-менеджменту в діяльність різних соціальних груп.

Основою формування тайм-менеджменту державних службовців є принципи, засновані на розподілі часових ресурсів, головні з яких потребують сукупного застосування з принципами управління. Їх врахування підвищує ефективність співробітників, і дає певні результати в підготовці управлінців. Якщо провести аналіз принципів тайм-менеджменту з точки зору теорії сучасного менеджменту, то існуючі практики управління часом акцентують увагу на кількох основних принципах, які повторюються від однієї техніки до іншої не залежно від структури організації, кількості співробітників, культурних, моральних і ціннісних принципів керівника. Вони містять розстановку пріоритетів, постановку цілей, планування, складання списків справ, концентрацію і фокус, ведення журналу часу, делегування і збереження організованості.

Про ці принципи згадують в своїх роботах практично всі фахівці в області тайм-менеджменту: Алан Лакейн, Тейлор Фредерік, Гліб Архангельській. Ці принципи ґрунтуються на управлінських функціях керівників організацій та можуть застосовуватися абсолютно у всіх організаціях.

При розгляді принципів управління часом державного службовця, як індивіда, що здійснює соціальну діяльність, вважаємо за необхідне зробити акцент на ряді принципів, спрямованих на побудову його взаємодії з іншими

суб'єктами (співробітниками, громадськістю, партнерами, конкурентами тощо). Властивості цих соціальних груп та інститутів є важливими для самої цієї послідовності дій. Взнявши за основу критерій, що пов'язаний із взаємодією, ми можемо виділити принципи тайм-менеджменту, що реалізуються саме у взаєминах:

- з партнерами (принципи пунктуальності, принципи культурного ставлення до часу, врахування різниці в часових поясах, якщо це потрібно, взаємної довіри, рівноправності, дотримання взятих на себе зобов'язань, знаходження компромісного рішення в разі виникнення конфліктів і т.д.);

- з стейкхолдерами (принцип своєчасного визначення нових зацікавлених осіб, принцип співробітництва, принцип правильних розрахунків часових витрат на виконання конкретного виду діяльності, принцип лояльності);

- персоналом (принципи: корпоративного усунення непорозумінь, делегування пунктуальності, чіткого визначення часових витрат на виконання роботи і її оплати; формування комфортних умов праці, які сприятимуть створенню соціального благополуччя і творчого зростання працівників; гласності, чіткої реалізації зобов'язань перед колегами, оплата понаднормової праці, мотивації);

- державними органами влади (принципи взаємодії, своєчасного виконання висунутих вимог з боку законодавства).

Варто також виокремити принципи тайм-менеджменту, які відносяться до керівника організації а саме, тієї ролі, яку

він виконує у взаємодії з різними групами чи організаціями:

- такі, що залежать від особистісних характеристик керівника (принципи гідності, поваги до думки співробітників, поваги до часу учасників ділових відносин і т.д.);

- такі, що характеризують його як професійного кваліфікованого керівника (принципи планування управлінської діяльності з урахуванням наявних ресурсів; принцип своєчасної реакції на отриману інформацію від партнерів тощо);

- такі, що проявляються в його діях як громадянина (дотримання легітимності, законодавства, принесення користі суспільству і т.д.).

Принципи тайм-менеджменту, які є правилами, що визначають норми поведінки її суб'єкта, мають ряд характеристик. Їх притаманна: динамічність, адже можуть змінюватися з урахуванням часового ресурсу; модальність, оскільки наголошують на необхідності дотримання передбачених норм поведінки. Скориставшись більш властивими для нього критеріями, державний службовець вибудовує прообраз свого професійного поведінки, вдаючись у своїй практиці до тих, або інших принципів тайм-менеджменту.

Одним із критеріїв є відповідність економічної системи організації вимогам законодавства, тобто реалізація принципу легітимності. Іншими критеріями може виступити точність, що пов'язано з оцінкою конкретної

соціально-економічної ситуації, в якій знаходиться організація в даний часовий період.

Розглянемо принципи тайм-менеджменту, що передбачають соціальну відповідальність.

Принцип соціальної установки тайм-менеджменту. Ще А.М. Столяренко в своїх роботах наголошував, що закони системи будь-якої соціальної структури складаються з соціальних законів і властивостей суспільства, з яким вони взаємопов'язані. Для ефективного управління і функціонування будь-якої організації в її діяльності повинні відобразитися ідеали розвиненого суспільства, духовності, людяності, загальнолюдських норм і цінностей [77]. У зв'язку з цим, завдяки використанню тайм-менеджменту державний службовець може приймати рішення, вчиняти управлінські дії, що спрямовані на розвиток і підтримку відповідної організаційної культури, в якій приділяється належна увага управління часовим ресурсам.

Принцип єдиної мети. Цей принцип обґрунтував А. Файоль. Він вважав, що узгодження особистих, групових і спільних інтересів організації є одним з найважливіших завдань управління [89].

Креативність і ефективність організації завжди буде на високому рівні, якщо індивіди (персонал, керівники) конкретної соціальної групи спрямовують свої дії на вирішення спільних завдань не під тиском, не через страх покарання, а через бажання виконувати роботу з правильною мотивацією, інтересом, бажанням і врахуванням усієї відповідальності. У зв'язку з цим тайм-

менеджмент допомагає реалізації принципу єдності організаційних цілей і особистих і буде правильною мотивацією, що спрямована на ефективне, креативне, швидке виконання поставлених завдань, адже особистісні інтереси і цілі індивіда будуть співпадати з цілями організації. Злиття інтересів організації та персоналу при використанні даного принципу тайм-менеджменту може сприяти не тільки поліпшенню професійних результатів, що будуть досягатися за більш короткий проміжок часу, але і в моральному задоволенню керівника, державного службовця від виконаної роботи, що, в свою чергу, позитивно впливатиме на емоційний клімат всередині органу публічної влади та створить сприятливі умови для функціонування колективу, що впливатиме на його продуктивність.

Принцип людяності. Він ґрунтується на тому, що управління часовими ресурсами державних службовців у всіх його формах і методах повинно бути засноване на урахуванні прав, особливостей і особистих переваг кожного члена колективу. Згідно з гуманістичним принципом, людський фактор є визначальним, а співробітник - найвищою цінністю даної соціальної групи. Отже, при підборі відповідних технік тайм-менеджменту для органів публічної влади мають враховуватися цінності, індивідуальні особливості і переваги кожного індивіда (співробітника), а не тільки всілякі методи для досягнення ефективності реалізації державної політики на місцях.

З огляду на цей принцип, керівник повинен не тільки забезпечити умови для швидкого виконання поставлених

завдань перед співробітниками, але і враховувати ціннісні пріоритети кожного індивіда (працівника).

Принцип врахування менталітету співробітників при виборі відповідних технік тайм-менеджменту. Соціальна спрямованість тайм-менеджменту державних службовців проявляється в їхній взаємодії з соціальними умовами суспільства, менталітетом, культурними традиціями, в якому він реалізується. Вибір відповідних технік, методів тайм-менеджменту актуалізує потребу врахування національних особливостей абсолютно всіх взаємодіючих сторін. Як зазначає А.М. Столяренко, не існує типу управління, який буде придатним для всіх організацій, який можна було б застосувати в будь-якій державі і в будь-який час без втрати його ефективності. Є лише основи управління, які повинні бути пристосовані до специфіки компанії, до індивідуальних особливостей співробітників, а також враховувати менталітет народу даної країни [77]. У зв'язку з вищевказаним, принцип обліку менталітету даної соціальної групи буде дуже важливим при розробці ефективної стратегії з використання технологій тайм-менеджменту.

Таким чином, всі перераховані принципи тайм-менеджменту в правильному поєднанні і застосуванні мають сприяти вдосконаленню управлінської діяльності на державній службі, визначати особисту психологічну ідею управління керівника і стати регуляторами управлінської діяльності.

Слід зазначити, що, з одного боку, принципи тайм-менеджменту державного службовця є універсальними і

можуть застосовуватися як для впливу на певного індивіда, так і для управління будь-соціальною групою. Бажано враховувати, що принципи і їх поєднання можуть видозмінюватися в залежності від сфери діяльності організації, її особливостей та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Також вони будуть видозмінюватися в залежності від ієрархічності керівної посади, вікових та гендерних особливостей керівника.

Д. Моргенстерн виділив чотири різновидності регуляції часу фахівців:

– стихійний, чи повсякденний (дії фахівця залежать від подій і обставин життя; цей спосіб регулювання часу життя характеризується ситуативністю поведінки, відсутністю особистісної ініціативи, короткотерміною і пасивною регуляцією);

– функціональний, чи дійовий (планує необхідні дії та визначає їх напрям, своєчасно включається до них, добивається ефективності, однак відсутня пролонгована регуляція часу життя – життєва лінія; цей тип є прикладом короткотерміноюї активної регуляції часу);

– споглядальний, чи пролонгований (пасивно ставиться до організації часу, у нього відсутній чіткий погляд на організацію часу життя);

– творчий, чи перетворювальний (творчо використовує час, пролонговано здійснює управління часом, пов'язуючи його зі змістом життя, з вирішенням організаційних проблем тощо, своєчасно включається до них, добивається ефективності, однак відсутня пролонгована регуляція часу

життя – життєва лінія; цей тип є прикладом короткотермінової активної регуляції часу);

– споглядальний, чи пролонгований (пасивно ставиться до часу, у нього відсутній чіткий погляд на організацію часу життя);

– творчий, чи перетворювальний (творчо використовує час, пролонговано здійснює управління часом, пов'язуючи його зі змістом життя, з вирішенням організаційних проблем тощо) [91, с. 97].

Зрозуміло, що завдання ефективного використання робочого часу завжди є актуальним для керівників, оскільки вони управляють не тільки власним часом, а й робочим часом своїх підлеглих. Керівник організації повинен опанувати науку управління робочим часом. В структурі витрат робочого часу управлінця вищого рівня можна виділити наступні елементи, які з плином часом не втрачають своєї актуальності:

- заплановані зустрічі, засідання – 59 % робочого часу;
- незаплановані зустрічі – 10 %;
- працю з документами – 22 %;
- поїздки, огляди – 3 %;
- розмови по телефону – 6 % [47].

Погоджуючись із підходом О. Штепи до тайм-менеджменту як до напряму самоменеджменту, доречно представити його у вигляді функцій управлінської діяльності в часі, як пропонують автори відповідного підручника «Державна служба», а саме [33]:

1. Постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей).

2. Планування (розроблення планів та альтернативних варіантів своєї діяльності).

3. Ухвалення рішень (для виконання майбутніх справ).

4. Реалізація й організація з розстановкою пріоритетів (організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань).

5. Контроль, самоконтроль і контроль результатів (у разі необхідності – коригування цілей).

6. Інформація і комунікація. Навколо цієї функції «обертаються» інші функції, оскільки комунікація, як обмін інформацією, необхідна на всіх етапах процесу самоменеджменту.

Ці функції самоменеджменту Лотар Зайверт визначив як «Коло правил», яке наочно демонструє зв'язки між окремими функціями самоменеджменту (рис. 1.1) [23].

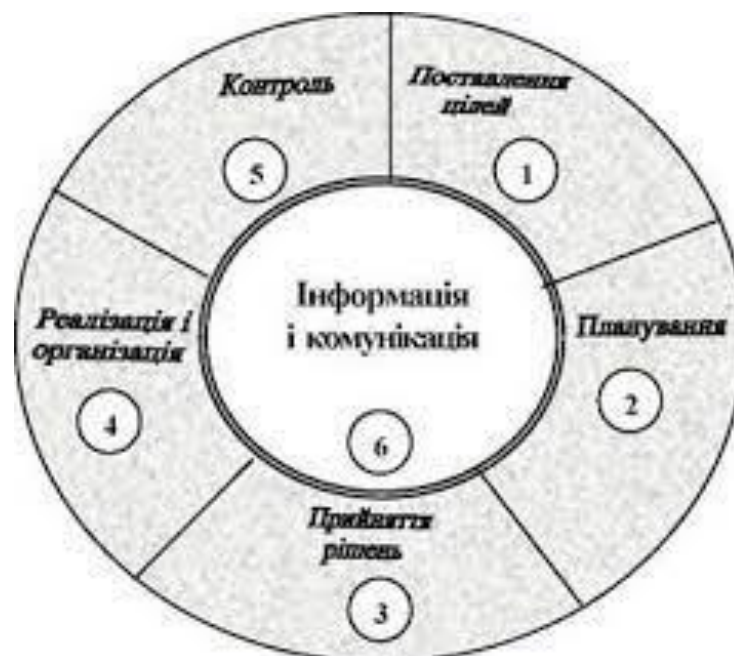


Рис. 1.1. «Коло правил» Лотара Зайверта

На державній службі, враховуючи таку її особливість як чітке нормативно-правове регулювання працівників (на

відміну, наприклад, від бізнесу) доцільним може бути використання запропонованого науковцями технологічного підходу до управління часом (рис. 1.2) [43].

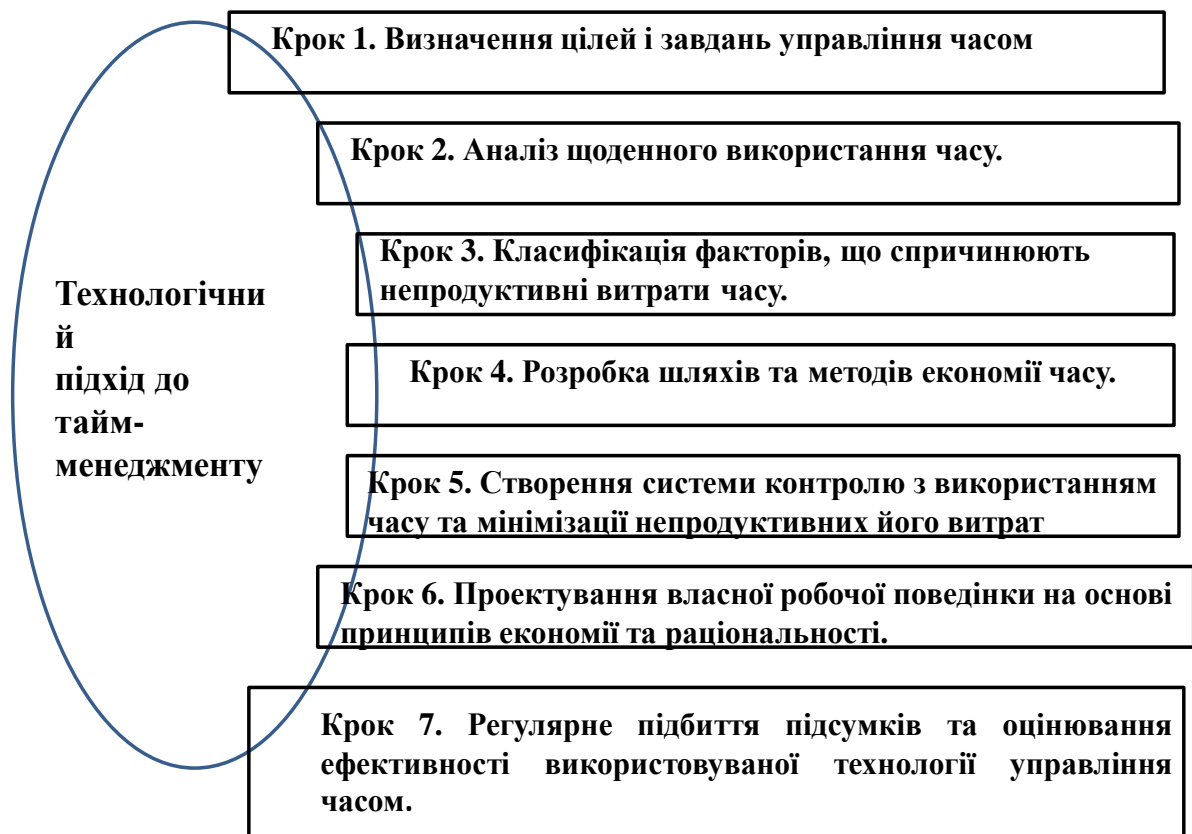


Рис. 1.2. Технологічний підхід до тайм-менеджменту керівника [14].

Фактично, можна попередньо визначити двоступеневу модель впровадження тайм-менеджменту на державній службі: на першому етапі можна виявити проблеми державного службовця в цій сфері, познайомити його з методами тайм-менеджменту (прояснити, наскільки він готовий їх прийняти), а на другому етапі, більш глибоко,

порівняти не підготовленого державного службовця з тим, що пройшов навчання і, таким чином, переконати державного службовця в ефективності запропонованих йому методів.

На думку Ф. Тейлора ефективне управління робочим часом базується на постійному аналізі операційної діяльності, хронометражі операцій, оптимізації способів виконання роботи, нормуванні, застосуванні показників ефективності роботи (з точки зору затрат часу) у системі мотивації та оплати праці, коротко - та довготерміновому плануванні [71].

С. Калінін виділяє кілька стратегій, що дозволяють підвищити індивідуальну і корпоративну ефективність управління часом:

Прискорення – скорочення часу виконання будь-яких дій і досягнення будь-яких проміжних завдань раніше запланованого терміну. Можна виділити кілька варіантів застосування стратегії прискорення на підприємстві: оптимізація трудових операцій і алгоритмів діяльності в цілому; ефективне прогнозування; ефективна система комунікацій.

Уповільнення – збільшення час виконання будь-яких процесів, терміну існування будь-яких об'єктів, структур. До нього відноситься збільшення термінів експлуатації устаткування, матеріальної бази. Як приклад застосування цієї стратегії до людського ресурсу можна розглядати кадрову політику щодо закріплення цінних працівників.

Накопичення – виявлення зайвого часу у фонді часу організації (підрозділу, окремого працівника).

Передбачається, що завжди можна виявити «запас» часу, який з'являється, якщо відмовитися від будь-яких видів діяльності або зменшити їх тривалість, а час, що звільнився використовувати для виконання більш пріоритетних робіт [18].

Найважливішою проблемою управлінської діяльності, що особливо гостро проявляється в системі державного управління, є катастрофічний брак часу на детальне опрацювання важливих доручень. Крім явних проблем з розподілом функціональних обов'язків, перевантаження державних службовців часто пов'язане з недостатнім умінням розставляти пріоритети, планувати свою діяльність, розподіляти часові і людські ресурси, що негативно впливає на ефективність і результативність діяльності.

Однак, слід визнати, що в окремих випадках присутнє таке явище, як прокрастинація – добровільне відтермінування державним службовцем запланованих справ, незважаючи на очікувані негативні наслідки через затримку. Ґрунтовне дослідження явища прокрастинації в професійній діяльності державних службовців зробив Котляр Л.І. та зауважив [40], що ще римський філософ Луцій Сенека попереджав: «Доки ми відкладаємо життя, воно минає». Людей, схильних відтермінувати виконання завдань, перекласти відповідальність на інших, працювати хаотично, без плану або лише під натхнення називають прокрастинаторами. Є.П. Ільїн розділяє прокрастинаторів на два типи [25]:

1) «напружений», для якого характерні тривожність, занепокоєння, переживання відчуття провини, викликані загальним перевантаженням, втратою відчуття часу, незадоволенням власними досягненнями, неясними життєвими цілями, невпевненістю у собі;

2) «розслаблений», який віддає перевагу виконанню лише тих справ, які приносять йому задоволення в цей момент часу. Такі люди витрачають час на інші, більш приємні заняття.

Феномен прокрастинації може виявлятися в різних сферах життєдіяльності людини, у тому числі в управлінській діяльності державних службовців. У своїй основі вона має постійне відкладання актуальних і важливих для людини справ, що постійно повторюються всупереч усвідомленню суб'єктом негативних наслідків, у зв'язку з нерозвиненістю вольової поведінки особистості.

Тайм-менеджмент як процес, спрямований на усвідомлене й відповідальне використання свого часу та здатності особистості не відкладати актуальні і важливі справи на потім, включає такі складові елементи: управління волею і емоціями; розстановка пріоритетів; фіксація і постановка завдань; досягнення поставлених цілей; оцінка результатів діяльності.

Таким чином, тайм-менеджмент є засобом зниження прокрастинації державних службовців у професійній діяльності і включає такі компоненти: уміння ставити перед собою цілі; планувати свою діяльність (формулювання завдань, вибір оптимальних рішень, найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей); розвивати

навички обліку витрати часу, вміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу; здатність до вольової поведінки [37].

1.3. Соціально-психологічні складові особистості державного службовця

Як і будь-який інший вид професійної діяльності, державна служба впливає на особистість людини, яка є державним службовцем. Можна впевнено стверджувати, що не тільки людина формує посаду, але і посада та приналежність до певного роду занять призводить до корекції особистості, формування певних особистісних якостей людини, рис характеру тощо. Таким чином, при розгляді функцій державної служби варто звернути увагу не лише на соціальні функції та завдання, які спрямовані на усе суспільство в цілому, але і на акмеологічні особливості перебування на посаді певної конкретної особи.

Державне управління у всіх галузях, ніщо інше, як діяльність, що здійснюється людьми, по відношенню до людей і на користь людей. Фахівці в області публічного управління досліджують теорію організації систем, інформаційні потоки і технології, процедури ухвалення управлінських рішень і функцій апарату, компетенцію посадових осіб і системи контролю, аналітичну роботу планування, але не приділяють належної уваги реальній поведінці людей в процесі управління, персоналізації управлінських і правових відносин як соціально-психологічному чиннику підвищення ефективності управління діяльністю. Багатогранність цієї професії спонукає до вивчення її структури й особливостей

професійної мотивації. В процесі соціального управління нерідко відбувається забуття аксіоми старогрецьких філософів про те, що «міра всіх речей - людина» [72].

В результаті втрачається здатність бачити і диференціювати в тих, що оточують особистість, персону, індивідуальність. Наразі ставиться питання не просто поліпшення роботи з кадрами, а про серйозне оновлення всієї роботи з людським ресурсом як дієвому інструменті активного впливу на розвиток всіх сфер суспільства, важливому чиннику його прогресу на сучасному історичному етапі. Від людей і лише від людей залежить наскільки чітко, злагоджено і ефективно функціонують всі ланки публічного управління.

В цілому, до публічного управлінця як представника соціометричних професій, основними психологічними вимогами є наступні: прагнення до спілкування; вміння легко вступати в контакт з незнайомими людьми; стійке хороше самопочуття при роботі з людьми; доброзичливість, чуйність; витримка; вміння управляти емоціями; здатність аналізувати поведінку тих, що оточують і свою власну; здатність розбиратися у взаєминах людей, вміння злагоджувати розбіжності між ними, організовувати їх взаємодію; здатність до емпатії, вміння слухати; здатність володіти словом, мімікою, жестами; розвинена мова; акуратність, пунктуальність, зібраність; знання психології людей [10].

Багато досліджень було присвячено властивостям, які повинні бути притаманні публічному управлінцю. На підставі аналізу цих досліджень С.Зеленський відокремлює

наступні важливі якості: високий інтелект, аналітичне мислення, а також його гнучкість та пластичність [63].

Деякі зарубіжні вчені вважають, що слід приділяти увагу таким якостям, як здібність інтегрувати емоційні оцінки та інтуїтивні уявлення в процесі прийняття рішень; міру психологічної та емоційної стійкості; вміння встановлювати ефективну взаємодію; здатність працювати в колективі тощо; здатність керувати собою, розуміння особистісних цінностей та цілей, здатність впливати на оточення, формувати команди, винахідливість, креативність, прагнення до професійного та особистісного зростання.

Слід приділити особливу увагу емоційному інтелекту публічного службовця як важливому показнику ефективного використання ним власних ресурсів у прийнятті оптимальних, виважених рішень.

На думку Ф. Томпсон емоційний інтелект це - здатність людини тлумачити власні емоції та емоції оточуючих з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власної мети [31]. Виділяються наступні складові емоційного інтелекту:

- самосвідомість як адекватне уявлення про себе, правильна самооцінка, віра в себе і впевненість у собі;
- саморегулювання як вміння правильно реагувати в різних поведінкових ситуаціях, спокійна й упевнена сила, контроль негативних емоцій і вміння проявляти позитивні емоції;

- мотивація як активна життєва позиція, позитивне мислення, оптимізм, спонука себе й інших до дії, досягненню бажаних результатів у всіх сферах життя;

- емпатія як розуміння відчуттів і емоцій інших людей, потреб і мотивів, що стоять за ними, побудова такої взаємодії, при якій кожний відчував би, що одержує віддачу від того, що вкладає, і що його відчуття, емоції розділяють і приймають партнери по спілкуванню.

На думку Т. Кабаченко, емоційний інтелект визначається як здатність чути власні почуття, контролювати сплески емоцій, уміння прийняти правильне рішення й залишитися в спокої, оптимістично та адекватно оцінювати складну ситуацію [35].

На його ж думку, саме цей показник пояснює причину, чому при однакових умовах, маючи однакову освіту, одні майже всю трудову діяльність обіймають незначні посади, а інші упевнено просуваються по службі [35].

Також необхідно зазначити професійну мотивацію у діяльності публічного службовця. Професійна мотивація є безперервним процесом, що протікає під постійним впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Мотивами трудової діяльності є: фактори суспільного характеру; отримання певних матеріальних благ для себе і сім'ї; задоволення потреби в самоактуалізації, самовираженні, самореалізації, суспільному визнанні, в пошані з боку інших.

В найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність сил, які спонукають її до здійснення певних дій. Ці сили знаходяться зовні і

усередині людини і примушують її усвідомлено або ж неусвідомлено скоювати деякі вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини опосередкований дуже складною системою взаємодій, внаслідок чого різні люди можуть абсолютно по різному реагувати на однакові дії з боку однакових сил [80].

Отже, серед акмеологічних функцій державної служби можна виокремити:

Світоглядно формуючу. Перебуваючи у системі державної служби, людина чітко засвоює принципи вертикального устрою всесвіту, набуває якостей та властивостей, які дозволяють їй відчувати себе частиною великої єдності, проявляти себе як керівник та підлеглий одночасно. Також «за посадою» людина має справу з багатою та різноманітною інформацією (яка стосується її професійних обов'язків, але часто представляє альтернативні та навіть протилежні точки зору на певне питання чи ситуацію), що також сприяє розвитку світогляду та формуванню особистості.

Етичну. Сьогодні, коли має місце випереджаючий розвиток технічних і відставання культурного аспектів, дуже важливо зрозуміти, що для стабілізації суспільства потрібні етичні знання. Професійна етика суспільства не може представляти абсолютну істину в поведінці людей. Кожне покоління повинне вирішувати їх знову і знову самостійно, спираючись на моральний запас, створений попередніми поколіннями.

Педагогічна (виховна). Майже кожна людина має значний потенціал для особистого і професійного

зростання, і в міру подорожчання людських ресурсів все більш важливим є задіяння цього потенціалу. Розвиток людей - це ключовий елемент управлінської ефективності, який дозволяє впливати на моральний клімат і піднімати життєвий статус, не зачіпаючи безпосередньо виробничі показники. Цей важливий аспект управління зазвичай недооцінюється [34].

Підвищення ефективності функціонування системи органів державної влади має винятково практичне значення, оскільки фактично йдеться про удосконалення механізму реалізації конституційних прав і свобод громадян, підвищення рівня суспільного добробуту. Програмним документом, відповідно до якого здійснювалося вдосконалення державного управління, була Концепція адміністративної реформи в Україні, де визначено, що метою адміністративної реформи є «створення ефективної системи публічного управління», а її завдання - «формування ефективної організації виконавчої влади». Відповідно до мети реформи актуальним напрямом наукового дослідження є подальша розробка поняття «ефективність управління» та показників (критеріїв), за допомогою яких має здійснюватися оцінка ступеня ефективності публічного управління. Вказані проблеми набувають наразі нагальної потреби вирішення у зв'язку з підписанням Україною низки міжнародно-правових актів, які містять певні вимоги щодо надійності, відкритості, ефективності та результативності публічного управління [58].

Раціоналізація управління має відбуватися на наукових засадах. Все це обумовлює потребу подальшої теоретичної розробки методологічних основ організації державного управління, наукового пошуку та обґрунтування конкретних шляхів впровадження в практику управління нових методів роботи.

З метою підвищення ефективності діяльності щодо реалізації функції вдосконалення системи державного управління доцільно дотримуватися комплексу вимог, що забезпечують цілеспрямованість заходів щодо виконання зазначеної функції. Передусім, вдосконалення публічного управління має охоплювати всі ланки управлінської системи та внутрішню організацію органів виконавчої влади, що дозволить уникнути неузгодженості в удосконаленні окремих ланок системи публічного управління (прикладом такої диспропорції сьогодні може стати запізнення судової, парламентської та муніципальної реформ порівняно з реформою центральних органів виконавчої влади), що може призвести до зниження ефективності системи в цілому [34].

Ефективність управлінського процесу не зводиться лише до успішної реалізації управлінських функцій, запровадження інноваційних управлінських технологій та економного використання фінансових, технічних, людських та інших ресурсів. Вона є більш широким поняттям, яке втілюється у подальшій реалізації всіма учасниками управлінського процесу свого потенціалу, і, як наслідок, актуалізує розвиток всієї управлінської системи.

Так, психологічна специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що головним завданням управління є забезпечення найраціональнішого функціонування всієї системи, оптимальне з погляду соціальних та психологічних потреб залучення працівників до керованої діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації (за власною ініціативою, бажанням, волею і вмінням розв'язувати завдання організації), підвищення відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з персоналом. Керівник у структурі управлінської діяльності повинен бути наділений вищою внутрішньою мотивацією, високою відповідальністю, налаштованістю на зворотний зв'язок, умінням подати себе і свою організацію, прогностичним мисленням тощо.

Це свідчить про те, що людина включається в діяльність соціально, через систему планування, організування керівництва та регулювання на основі своїх сформованих потреб та здібностей, а механізмом їх реалізації є управлінська діяльність, що виявляється у процесах розроблення програм керованої діяльності, вибору найоптимальнішого варіанта дій, налагодження зворотних зв'язків, усунення відхилень у реалізації програм. Ці процеси поєднують суб'єкт і об'єкт управління, зв'язок між ними опосередкований засобами управління й реалізується за певних обставин. Саме за таких умов виникає результат управління як форма виконання заданої суб'єктом управління програми, в якій наперед визначено всі дії суб'єкта і об'єкта управління.

За масштабом охоплення управлінська діяльність може бути як індивідуальною (проведення співбесіди, здійснення психологічного впливу на підлеглого, індивідуальне прийняття управлінського рішення тощо), так і груповою (колегіальне розв'язання управлінського завдання).

За спрямованістю виокремлюють технічне (в системі «людина — техніка») та соціально спрямоване (стосовно людини та людської спільноти) управління.

Особистісний блок включає критерії ефективності діяльності учасників процесу управління (суб'єктів управління):

1) активність суб'єктів управління як діяльнісний компонент психології особистості (свідчить про рівні психофізичної та соціально-психологічної життєдіяльності працівників);

2) задоволеність трудовою діяльністю (розкриває особистісне ставлення працівника до роботи, інших членів колективу, до самого себе; дає змогу проаналізувати соціально-психологічні характеристики функціонування організації);

3) умотивованість суб'єктів управління (розкриває наявність свідомої причини трудової, пізнавальної, комунікативної та іншої активності членів групи як обов'язкової умови її ефективності);

4) емоційність (характеризує емоційне ставлення людей до взаємодії у соціальних групах);

5) стресостійкість (розкриває індивідуальну особистісну властивість швидко мобілізувати власний емоційно-вольовий потенціал для протидії різним деструктивним

силам, є проекцією загального соціально-психологічного стану функціонування організації) [80].

Методи управління кадрами розподіляються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Соціально-психологічні умови мають не прямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект, так як ці методи засновані на використанні взаємозв'язку між природними даними людини та мотивацією поведінки суб'єктів управління.

До соціально-психологічних функцій управління кадрами відносяться: соціально-психологічна діагностика, аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин, стосунків керівника та підлеглих, управління соціальними конфліктами, оцінка та підбір кандидатів на посади, професійна та соціально-психологічна адаптація працівників. Тобто соціально-психологічні методи управління це конкретні прийоми і способи дії на процес формування і розвитку самого колективу і окремих працівників, упровадження різних процедур в практику управління. Довірливість і недовірливість - ця найважливіша якість особи, від якої залежить соціально-психологічний клімат в колективі. Делегування повноважень стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності і компетенції підлеглих [39].

Галузі психології і знання їх методів дослідження дозволяють зробити аналіз душевного стану людей, побудувати їх психологічні пріоритети, розробити способи

усунення психологічного дискомфорту і формувати хороший клімат колективу.

Слід відмітити, що розробка концептуальних засад і на їх базі сучасної публічної кадрової політики є об'єктивною потребою та важливою умовою успішного реформування адміністративної системи України, переходу до демократичних принципів управління соціальними процесами.

Головною метою публічної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів.

Отже, враховуючи вищезазначене, можна дійти висновку, що управлінська діяльність як складова процесу управління, її суб'єктивний компонент є сукупністю скоординованих дій та заходів, що спрямовані на досягнення у межах організації певної мети. Складовими управлінської діяльності є управлінські компоненти, утворені управлінськими функціями: базово-управлінський (планування, організація, контроль), соціально-психологічний (комунікація, мотивація, керівництво) та власне управлінський (прийняття та реалізація управлінських рішень).

Ефективність управлінської діяльності в системі публічної служби – це властивість управлінських дій, рішень, поведінки, що відображує міру того, наскільки ці дії приводять до бажаного результату, тобто є соціально-економічною категорією, яка відображає результат

здійснення управлінських дій через максимально можливу реалізацію керівником у професійній діяльності його особистісного, соціального та професійного потенціалів при одночасному задоволенні потреб усіх учасників управлінських відносин (окремих керівників, працівників, соціальних груп тощо) [52].

Професійна діяльність державного службовця полімотивована, тобто в її основі лежать мотиви різних груп, і кожна з них має певне значення для нього. При цьому дуже важливо, щоб різні групи мотивів взаємодоповнювали один одного - інтерес державного службовця до організаторської діяльності доповнювався бажанням удосконалення себе, здійснення професійного зростання і професійної кар'єри, орієнтацією на встановлення нових соціальних зв'язків і контактів тощо.

Вагомого значення набувають соціально-психологічні умови для якісного кадрового забезпечення і професійно-функціонального вдосконалення діяльності публічних службовців. Психологічні якості фахівця безумовно впливають на професійну діяльність, успішність в якій залежить від певних суб'єктивних факторів, зокрема: індивідуальні особливості характеру, чіткості, мотиви, інтереси, потреби особи.

Отже, соціально-психологічною ефективністю управління є результат здійснення управлінських впливів, що базуються на врахуванні соціальних та психологічних особливостей учасників управлінського процесу; спрямовані на організацію та підтримання управлінської взаємодії з

метою успішної реалізації функцій та виконання завдань, що стоять перед установою чи організацією.

1.4. Тайм-менеджмент як науковий напрямок ефективної організації часу управлінської діяльності

Брак часу є важливим питанням, яке хвилює багатьох. Завжди хочеться зробити набагато більше речей, ніж маємо таку можливість через божевільний ритм життя і надмірне навантаження. В результаті справи постійно нагромаджуються і тоді постає проблема більш складнішого їх вирішення. Адже не кожна людина здатна правильно визначити пріоритети і виявити, які питання є першочерговими, адже всі вони здаються істотними і актуальними. Щоб вирішити цю проблему, потрібно вміти правильно управляти своїм часом.

На нашу думку, кожен, незалежно від свого соціального статусу, чи то керівник великої організації або студент, стикається з проблемою браку часу. Невирішені питання, що вимагають нашого втручання, все більше загрожують стати для нас лавиною неприємностей.

Все це чинить на нас значний моральний тиск, в таких стресових ситуаціях навіть невелика неприємність може стати каталізатором психічних розладів. Адже саме звідси беруть начало всі конфліктні ситуації в суспільстві. Власне, саме навички з тайм-менеджменту покликані вирішити ці проблеми.

Методи тайм-менеджменту використовуються, щоб допомогти керувати собою, організацією та групою людей, щоб краще використовувати час у процесі вирішення

завдання. Наразі актуальність і частота використання технологій тайм-менеджменту стрімко зростає, що обумовлено наступними чинниками:

- включення в управлінський процес формування компетенцій в області управління своїм часом, самомотивації і самоосвіти;

- суспільство приходить до усвідомлення факту необхідності розвитку навичок «soft skills» (соціально-психологічних), спрямованих на розвиток професійної ефективності;

- ускладнення ринкових взаємовідносин, багатозадачності; у цих умовах більшість людей відмічають наявність життєвих стресових ситуацій, вирішення яких вимагає психологічної розрядки;

- постійний пошук управлінських рішень, спрямованих на ефективні взаємовідносини із співробітниками, їх підтримка і мотивація;

- розвиток творчих здібностей у співробітників, які сприяють неординарному пошуку управлінських рішень, нововведенням і змінам.

В останні роки в умовах модернізаційних змін у суспільстві все більша кількість менеджерів у будь-якій сфері усвідомлюють потребу в упровадженні принципів, методів та прийомів тайм-менеджменту (управління часом). Аналіз підходів різних науковців щодо понять «управління», «менеджмент», «самоменеджмент» і «тайм-менеджмент» показав необхідність встановлення ступеня їх взаємозв'язку в межах наукової семантики. В Енциклопедії освіти, менеджмент (від англ. «to manage» – «керувати»,

«очолювати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою») – це одна з головних функцій управління, в якій відбувається процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) (СУ) на об'єкт управління (ОУ – соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), унаслідок якого відбувається якісна зміна об'єкта управління, підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг [19].

Як зазначає В. Маслов, професійну організацію систем управління, пов'язаних із діяльністю людей у конкурентних сферах, підтримання їх ефективного функціонування прийнято називати менеджментом. Управління ж є більш загальним поняттям, що поширюється на всі системи без винятку (соціальні, технічні, біологічні тощо). Управління – процес цілеспрямованого впливу на систему, унаслідок якого досягається упорядкованість її структурних компонентів, їх розвиток відповідно до поставленої мети [44, 78].

Поняття «самоменеджмент», на думку дослідників, увів у науковий обіг директор німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайверт. Деякі автори при описі проблем і методів самоменеджменту використовують терміни «аутогенний менеджмент», або «самоврядування», «самоуправління».

На думку О. Штепи, самоменеджмент є технологією оптимальної самоорганізації особистості для досягнення значущих для неї цілей [87]. Самоменеджмент, як визначає К. Андрющенко, є самостійним управлінням працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань,

умінь і навичок, яке спрямовано на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективно його використання на задоволення своїх потреб та досягнення загальних цілей організації [2].

У деяких наукових джерелах можна зустріти терміни «самоменеджмент», «персональна (особиста) організація праці», які часто ототожнюються з поняттям «тайм-менеджмент». Наприклад, у підручнику «Державна служба» самоменеджмент визначається як послідовне і цілеспрямоване використання методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально використати свій час [33].

Необхідність виокремлення управління часом, тобто тайм-менеджменту в окрему галузь досліджень була обумовлена темпами змін у навколишньому середовищі, що постійно зростають, збільшенням інформаційних потоків, які має опрацьовувати керівник, а також підвищенням рівня вимог щодо мобільності й організованості менеджерів [74]. Як пише у своєму блозі львів'янин Орест Зуб, усе наше життя складається з сукупності дедлайнів, розуміючи під поняттям «дедлайн» (від англ. deadline) крайній термін (дата або/чи час), до якого має бути виконано певне завдання. Фактично дедлайни задають темп більшості людей, які торують свій шлях, намагаючись встигнути зробити все, що їм підкидає Всесвіт. Чи можна опанувати свій час? Чи можна стати капітаном свого життя і самому вирішувати, що робити, коли і як? [40].

Взагалі, тайм-менеджмент як система управління часом включає в себе ряд елементів, що використовуються в

сукупності, скорочують час, який потрібен для виконання різних виробничих процесів.

Що це за елементи? У тайм-менеджменті можна виділити наступні процеси:

- аналіз використаного робочого часу;
- формування стратегії за підсумками аналізу;
- постановка мети, яку керівник планує досягти за допомогою технології тайм-менеджменту;
- планування робочого часу та визначення пріоритетів;
- виконання заходів відповідно до запланованого плану;
- створення методів боротьби з причинами марнотратство часу;
- контроль мети, реалізація планів, підведення підсумків [46].

Незважаючи на те, що тайм-менеджмент має досить сувору систему, сприймати його як аксіому неможливо, адже кожна людина унікальна, і в кожному випадку необхідно вирішувати проблему раціонально. Тому найефективнішим способом є особистий тайм-менеджмент, що використовує індивідуальний інструментарій в кожному конкретному випадку.

Аналіз - це процес, який дозволяє виявити ірраціональне використання часу, його причини і виявити з них основні, які не дозволяють раціонально використовувати час.

Постановка мети - на цьому етапі потрібно визначитися для себе, з якою метою використовується технологія тайм-менеджменту в цій організації для конкретної людини.

Постановка мети повинна допомогти вам зосередитися на тому, які методи тайм-менеджменту повинні застосовуватися в цій ситуації.

Планування - це процес складання списку завдань, що потрібно виконати протягом певного періоду часу.

Створення методів боротьби з причинами втрат в часі включає в себе попередній аналіз, який виявляє причини, які необхідно вирішити. Адже, кожна причина індивідуальна і вимагає індивідуального способу боротьби з нею. Тайм-менеджмент - це творчий процес, і передбачається, що кожна людина буде творчо працювати з ним [55].

Різні фактори можуть призвести до величезних втрат часу. Більшість з них є результатом дій некомпетентного лідера, половина з них незалежна від нього, але інша частина нерозривно пов'язана з самим лідером. На значну кількість факторів управлінець має силу впливати або допомогти зменшити втрати часу, що може статися через вплив цих саме цих факторів.

З урахуванням наведеної вище актуальності вчення тайм-менеджменту, на нашу думку, незабаром цей напрям отримає значну структурованість і науковість, адже вже нині вже відповідає декільком ознакам науки. Вчені до основних ознак науки відносять наступні [55, 38]:

1. Наукою є система знань, що зафіксована в певній системі знаків, яка побудована на підставі точних правил.

2. Наука завжди фіксується в максимально певній (для кожного історичного рівня) мові.

3. Наукою є системою знань про закони функціонування і розвитку об'єктів.

4. Наукою є знання, що емпірично перевіряються і підтверджуються.

5. Наука є системою безперервно зростаючих знань, що поповнюються. Це поповнення здійснюється за допомогою найбільш досконалих методів.

6. Наука має склад, в який входять предмет, теорія і гіпотеза, метод і факт, опис емпіричного матеріалу.

Слід визнати, що *першому критерію* науковості тайм-менеджмент доки не відповідає, оскільки кожен фахівець цієї галузі пропонує власні методики управління ресурсами, які часто не відповідають певній системі знаків, побудованій на підставі точних правил.

Другому критерію, який базується на тому, що наука завжди фіксується в максимально певній мові на кожному етапі розвитку. Цей напрям теж наразі не відповідає, оскільки тайм-менеджмент з'явився порівняно недавно і не має власної мови, незважаючи на наявність базового понятійного апарату. Нині вже зроблені спроби простежити еволюцію тайм-менеджменту, але єдність підходу до становлення і розвитку тайм-менеджменту також відсутня.

Науковий підхід до організації часу не є новою проблемою. Історія тайм-менеджменту має витоки в далекому минулому. Ще 2000 років тому в Стародавньому Римі відомий філософ Сенека запропонував весь час ділити на витрачений з користю, тобто хороший і поганий, тобто марний. Він почав вести постійний облік часу в письмовій формі і відзначав, що, проживши певний період часу, необхідно було оцінити його з точки зору зайнятості [3].

У подальшому розвитку теорії тайм-менеджменту ці ідеї стали новими для поняття «особиста ефективність». Альберті, письменник і італійський вчений, який жив у 15 столітті, сказав, що той, хто знає, як управляти часом з вигодами, завжди буде успішним. В кінці 19 століття великий російський фізіолог Н.Е. Введенський якось сказав: «Ми втомлюємося і виснажені не тому, що наполегливо працюємо, а тому, що погано працюємо, працюємо неорганізовано» [58].

Взагалі, тайм-менеджмент спочатку склався як практична дисципліна, що розвивається більшою мірою консультантами по управлінню, ніж ученими. Ряд вітчизняних і західних фахівців розробляли практичні технології планування, пропонуючи їх менеджерам-практикам у формі книжок і учбових курсів. Як правило, застосування або незастосування технологій тайм-менеджменту залишалось керівництвом організації на власний розсуд співробітника. Тому в науковому менеджменті не часто розглядалися питання самоменеджменту і персональної організації праці. Класики наукового менеджменту, наприклад, уперше поставили питання про централізоване впровадження технологій персональної організації праці, розглядаючи при цьому в основному фізичну працю.

У 20-ті роки ХХ ст. фахівцями Центрального Інституту праці механістичному підходу в такому впровадженні «згори» протиставлено ідею «організаційно-трудової бацили», що спонукає співробітника організації самостійно удосконалювати робочі процеси. Пізніше час стали

розглядати як один з найважливіших ресурсів організації і співробітника.

Думка про необхідність розробки окремих правил, що стосуються ефективної організації робочого часу, виникла в Європі в 60-і роки ХХ століття як реакція на прискорення темпу життя. Спроба вирішити проблему за рахунок продовження робочого дня виявилася неефективною. Відкриття в Голландії спеціальних курсів для службовців і ділових людей з навчання плануванню часу можна вважати відправною точкою на шляху формування тайм - менеджменту як окремого напрямку в науці і практиці управління.

Згодом до дослідження в даній сфері долучилися фахівці в Німеччині, США, Фінляндії та інших країнах. Г.А. Архангельський зазначає [4], що як окрема дисципліна і область управлінського консультування тайм-менеджмент сформувався до 70-х років ХХ століття.

Нарешті, класик західної теорії менеджменту П. Друкер, звернувши увагу на складність управління творчою і управлінською працею «згори» без задіяння самостійної ініціативи співробітника, визначив завдання підвищення ефективності управлінської і творчої праці як ключове для менеджменту в ХХІ ст.

Взагалі, в історії розвитку питання про управління часом співробітника організації можна виділити дві основні гілки досліджень: класичний тайм-менеджмент і напрями загального менеджменту, обидві так чи інакше порушують питання персональної організації праці. Ці гілки в ході розвитку зближуються, що робить закономірною

постановку питання про розробку методів вбудовування тайм-менеджменту в корпоративний менеджмент.

Дослідженню питань ефективного використання робочого часу чи часу взагалі (тайм-менеджменту) присвятили свої наукові праці всесвітньовідомі вчені: Л. Зайверт [24], С. Кові [34], Ф. Тейлор [80], Б. Трейсі [82].

На пострадянському просторі ефективно використання робочого часу в управлінській діяльності державних службовців у різних напрямках досліджували: Буряченко О.Є. та Яроміч С.А. – часову організацію державних службовців [9]; Євдокимов В.О. та Конотопцева Ю.В. – основи планування тайм-менеджменту державного службовця [20]; Іваницька С.Б. та Галайда Т.О. – можливість впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні [26]; Котляр Л.І. – тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців [37]; Черненко Н.М. розглядала тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців [84].

Кожен з перерахованих вчених має своє бачення того, що ж таке тайм-менеджмент, і для того, щоб краще зрозуміти сутність даного поняття варто проаналізувати процес розвитку ідей тайм-менеджменту та становлення його як науки.

Загальноприйнята періодизація розвитку тайм-менеджменту налічує три етапи:

1. *Етап тейлоризму* (1910-1940 роки) Ф. Тейлор вважав, що в західному суспільстві на початку ХХ століття сформувався стереотип «роботи з прохолодою», коли

працівники через лінь чи «кругову поруку» навмисне уповільнюють темп роботи. «Золота середина» між необґрунтованими вимогами щодо швидкості та продуктивності роботи, і «природною лінню» полягає, на думку Тейлора, саме в методах наукового управління виробництвом, що, у тому числі, включають керування часом.

У цей же період в Росії дане напрями підтримують А.К. Гастев і П.М. Креженцев, вони розвивають ідеї про те, що ефективність організації розпочинається з особистої ефективності, зокрема ефективного використання часу.

Основні ідеї цього етапу: аналіз операційного складу діяльності, хронометраж трудових операцій, оптимізація способу роботи, нормування, карти операцій, тренування і навчання співробітників, включення показників тимчасової ефективності роботи в систему мотивації і оплати праці, використання схем і графіків в плануванні, календарне планування [31].

2. *Класичний тайм-менеджмент* (1950-1990 роки). Тайм-менеджмент розвивався всередині менеджменту, як науки, що виникла на стику економіки, психології та соціології, проте маючи гуманітарний характер, використовує ідеї та методи математики і кібернетики.

В теорії менеджменту з'являється системний, ситуаційний, синергетичний підходи, теорія прийняття рішень, інші.

Практики закордонного тайм-менеджменту: Джеймс Мак-Кей (в праці «Управління часом») [53], Пітер Друкер [17], Алан Лакейн [41], Лотар Й. Зайверт і ін. [24] описують

цілісну систему управління часом, пропонують ряд рекомендацій по самоменеджменту.

Основна ідея: управління часом аналогічне управлінню організацією і включає в себе ті ж функції і етапи: цілепокладання, планування, прийняття рішень і так далі. Класичний тайм-менеджмент є більш особистісно-орієнтованим ніж тейлоризм, розрахованим на добровільне практичне застосування.

3. *Сучасний тайм-менеджмент* (кінець ХХ - початок ХХІ століття). Як соціальна практика і один з найважливіших напрямків бізнес-консультування, тайм-менеджмент набагато більше розвинений на Заході, ніж в країнах пост радянського простору. Існують не тільки окремі консультанти, а й цілі консалтингові організації, що спеціалізуються на управлінні часом.

Іншу періодизацію розвитку тайм-менеджменту в чотири етапи, між якими існує спадкоємність, пропонує Стівен Кові [34]:

1. *Фіксація справ*. Складаються списки майбутніх справ, час розподіляється в порядку надходження справ і на невеликому відрізку.

Люди, що працюють притримуючись даної сходинки тайм-менеджменту вміють реагувати на мінливу обстановку, добре адаптуються, кожна справу доводять до кінця. Вони працюють за власним розкладом і в кожен момент часу займаються тим, що, на їхню думку, необхідно робити. Але через відсутність мобілізуючого почуття бачення всього життя і довгострокових цілей, вони домагаються набагато меншого, ніж могли б.

2. *Календарне планування* – спроба заглянути в майбутнє. Починають застосовуватися перекидні календарі і блокноти для запису ділових зустрічей, органайзери. Справи розподіляються вже на більш тривалий період в порядку надходження, але при цьому не дотримується принцип пріоритетності. Не виконані справи просто переносяться на майбутній період незалежно від їх важливості.

За даного підходу акцент робиться на планах, цілях і продуктивності, що створює для працівника в жорсткі обмежувальні рамки розпорядку дня: він або ізолюється від оточуючих, або перекладає на них свої справи, розглядаючи інших як засіб досягнення власних цілей або навпаки, як перешкоду в їх досягненні. Прихильники другої сходинки можуть домогтися більшості з того, чого хочуть.

3. *Планування за пріоритетами*. З'являється розподіл завдань по важливості і терміновості та поділ цілей діяльності на коротко-, середньо- та довгострокові. При щоденному плануванні: спочатку занотовується перелік завдань, а потім вони розподіляються до виконання відповідно до ступеня важливості і терміновості.

На третьому етапі цілі і плани пов'язуються з цінностями. Продуктивність роботи підвищується через цілеспрямоване щоденне планування і розстановку пріоритетів. Даний етап вважається вершиною управління часом. Проте Стівен Кові піддає його критиці, оскільки головна проблема для сучасної людини полягає не стільки в тому, щоб керувати часом, скільки в тому, щоб управляти собою.

Четвертий етап тайм-менеджменту, на думку С. Кові, повинен розвиватися на зовсім іншому ціннісному базисі,

де першочергове значення мають не речі і пов'язаний з ними час, а відносини і результати.

4. *Сучасний тайм-менеджмент.* Відмінністю від попередніх етапів є пріоритетність важливості справи над її терміновістю. Даний етап вбирає в себе всі переваги попередніх етапів, і позбавляється від їх недоліків.

Третьому і четвертому критеріям науки тайм-менеджмент, на наш погляд, задовольняє, тобто цей напрям, що ґрунтується на системному знанні про закони розвитку і функціонування суспільства. Усі принципи і методи тайм-менеджменту будуються на емпіричному досвіді людини. Зростання інтересу до цього напрямку підтверджується практичною ефективністю дослідження.

П'ятому критерію науковості, на наш погляд, тайм-менеджмент також відповідає, оскільки дане вчення постійно доповнюється методиками актуальними для кожного конкретного історичного періоду. Наприклад, на сучасному етапі розвитку, це програмні продукти, які раціоналізували планування, допомагають прийняти обґрунтовані управлінські рішення; всіляке використання цифрових технологій і гаджетів, які також прискорюють бізнес-процеси.

Умови *шостого критерію* виконуються частково, тобто тайм-менеджмент має свій предмет вивчення, теорії і гіпотези, напрям, що ґрунтується на власних методиках і емпіричному матеріалі. Але, на жаль, з причини недавнього оформлення в окремий управлінський напрям (як відзначалося вище в – ХХ столітті), не має єдності поглядів

і сталих понять. Надто багато інтерпретацій, які обумовлені більше не науковістю з точки зору теорії, а практикою.

З урахуванням вищевикладеного, можна стверджувати, що бізнес-напрям тайм-менеджмент, який наразі активно просувається консалтинговими компаніями, можна вважати науковим за умови виконання критерію вироблення об'єктивних, системно організованих і обґрунтованих знань про світ на основі єдиної уніфікованої теоретичної бази.

Підбиваючи підсумок, можна сказати, що особистісний потенціал публічного службовця як професіонала не вичерпується виключно його діяльністю, чисто виконавським потенціалом, а включає в себе систему його ціннісно-значущих взаємодій з дійсністю, його потреб, інтересів, цілей, ідеалів, ціннісних орієнтирів. Розвиток і підтримка цього аспекту особистісного потенціалу – важлива запорука духовного благополуччя, соціальної стабільності і високого професіоналізму кожної людини і суспільства в цілому.

Науковці по різному підходять до дослідження проблеми ефективності управлінської діяльності державних службовців, при цьому діапазон охоплених в проведених дослідженнях чинників впливу настільки широкий, що починається від нормативно-правової бази, що регулює діяльність органів виконавчої влади, до матеріально-технічного забезпечення, від біологічних особливостей функціонування людського організму до глибин людської психології.

При цьому прослідковуються й спірні питання (особливо враховуючи той факт, що розвиток науки не

стоїть на місці), що відкриває простір для подальших досліджень, з метою виявлення сильних та слабких сторін в управлінській діяльності державних службовців та чинників, що мають на них вплив, для того щоб і в критичних ситуаціях державні службовці спокійно й упевнено могли управляти своїм часом і самими собою.

Організація часу здійснюється в тісному зв'язку з життєвою позицією особистості, як інструмент для максимальної реалізації персонального потенціалу відповідно з життєвими цінностями, на основі яких формуються цілі. Тайм-менеджмент - це управління собою за допомогою відповідних методик та технологій організації в часу, що сприяє вирішенню проблем у використанні часу та формуванні особистої технології, яка найповніше відповідає характеру, темпераменту, знанням та роду занять державних службовців.

Нині тайм-менеджмент складає управлінський напрям, що характеризується такими ознаками науковості: має систему знань про закони функціонування і розвитку об'єктів, є знання, що емпірично перевіряється і підтверджується, безперервно поповнюється новими знаннями на основі досконалих методів, має предмет, теорії і гіпотези, ґрунтується на емпіричних методиках. Аналіз розвитку ідей тайм-менеджменту допомагає краще зрозуміти сутність даного поняття та виокремити механізми необхідні для використання державними службовцями, дозволяє зрозуміти чому треба навчати сучасних фахівців для успіху державного органу в цілому і кожного її працівника окремо.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ

«Мудрий розподіл часу є основою для діяльності»

Ян-Амос Коменський

2.1. Сучасний стан та основні проблеми часової організації управлінської діяльності державних службовців

Робочий час є часовим інтервалом, використовуючи який, працівник виконує свої трудові обов'язки відповідно до трудового договору і внутрішнього розпорядку установи. Але робочий час не може складати цінність для організації без результативної віддачі – продуктивності. Продуктивність праці – чинник, що визначає ефективність праці, а тим самим і міра витраченого людського капіталу на працю за певний проміжок часу [88].

Нераціональний розподіл часу веде до втрати фінансового прибутку, який можна було б отримати за сприятливих умов. Будь-яка організація завжди прагне підвищити ефективність праці за рахунок чітко спланованого розпорядку трудового дня. Від способу розподілу трудових обов'язків державного службовця залежить швидкість і якість роботи, що ним виконується, проте важливою є і міра контролю з боку керівництва за

дотриманням прийнятого внутрішнього трудового розпорядку.

Відділення інтересів працівника від інтересів організації, незрозуміння її місії, низька оплата праці і відсутність додаткового стимулювання працівників, усі вищеперераховані чинники безпосередньо впливають на такий ресурс, як фонд робочого часу. Особливо характерна ця ситуація для сфери державних підприємств і організацій, де установка працівника по відношенню до своїх посадових обов'язків формується за принципом: скільки платять, стільки і працюю. Відносно державної служби, слід зазначити, що незалежно від розміру заробітної плати, службовці несуть велику відповідальність безпосередньо перед суспільством, виконуючи функції від імені держави, які покликані виконувати своє державно-правове призначення [58].

Робочий час – це встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, протягом якого персонал зобов'язаний перебувати на робочому місці для виконання своїх виробничих чи службових обов'язків [73].

З даним визначенням можна частково не погодитись коли мова йде про робочий час державного службовця, адже він може виконувати свої службові обов'язки не лише перебуваючи на робочому місці. Огляд нормативно-правових актів, якими регулюється режим роботи, засади регулювання службових відносин, умови перебування в органі державної влади та забезпечення раціонального використання робочого часу державних службовців представлено в Додатку А. «Нормативно-правове

регулювання часової організації праці державних службовців».

Укладена 27 червня і ратифікована 16 вересня 2014 року Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони стала поштовхом для проведення масштабних комплексних реформ в різних сферах державної політики, з метою поліпшення життя населення країни. Серед них реформа державної служби, яка значною мірою визначає успіх і інших реформ, результати яких безпосередньо залежать від якості управлінських рішень державних органів.

Масштабні звільнення державних службовців, проведені протягом 2019-2020 років призвели до втрати великої кількості професіоналів, з колосальним досвідом роботи, в більшості випадків це понад 10 років професійного життя державного службовця. І хоч Законом України «Про державну службу» [61] була передбачена спрощена процедура заміщення вакантної посади державної служби, без проведення процедури конкурсного відбору для державних службовців, посади яких були скорочені в процесі реорганізації, у разі виникнення такої вакантної посади державної служби в державному органі протягом шести місяців з моменту їх вивільнення, розчарувавшись, в переважній більшості, вони навіть не намагались повернутись на державну службу.

Ще років 10 тому вважалось престижним працювати на посаді державного службовця. Процес постійного реформування, як державної служби, так і системи

державних органів, в поєднанні з масивом інших реформ, що відбуваються в нашій державі призвели до того, що державна служба з кожним роком все більше втрачає свій престиж: низькі заробітні плати державних службовців, відсутність впевненості в завтрашньому дні, погане матеріально-технічне забезпечення державних органів і це далеко не все.

При цьому, наявна процедура конкурсного відбору на заміщення вакантних посад державної служби не здатна забезпечити орган виконавчої влади професіоналами належного рівня. Молоді спеціалісти, що призначаються на посади державної служби за результатами сучасних конкурсних процедур, завчивши приписи нормативно-правових актів, зазвичай мають досить розмите уявлення про управлінську діяльність державних службовців. Для того щоб «виростити» з такого спеціаліста професійного державного службовця, замало проходження професійної програми підвищення кваліфікації для вперше прийнятих державних службовців, тим більше, що як показує практика, вони не приймають участі в такому навчанні, у зв'язку з відсутністю відповідного фінансування. Для того, щоб такий спеціаліст став професіоналом високого рівня потрібен не один рік практичної діяльності в державному органі. Що в умовах оптимізації та прискорення темпів робочих процесів є неабиякою розкішшю.

З прийняттям 3 листопада 2019 року постанови Кабінету Міністрів України № 926 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України та скасування постанови Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р.» [58], а відповідно внесенням нею змін до постанови

Кабінету Міністрів України від 25 березня 2014 року № 91 «Деякі питання діяльності місцевих державних адміністрацій» [16] вивільненню підлягали понад 20 тисяч державних службовців місцевих державних адміністрацій.

Державні службовці, що залишились працювати по завершенню реорганізаційних процесів, в переважній більшості на межі професійного вигорання: збільшене навантаження на одну штатну одиницю, що виникло у зв'язку з скороченням штатної чисельності місцевих державних адміністрацій та залишенням не змінним обсягу виконуваних ними функцій, низька заробітна плата, відсутність впевненості в завтрашньому дні, тощо.

Така ситуація не лише «вбиває» бажання професійно розвиватись, підвищувати рівень професійної компетентності, але й суттєво впливає на якість виконуваної роботи. В більшості випадків орган виконавчої влади справляється з виконанням покладених на нього функцій лише за рахунок високого професіоналізму його працівників.

Яскравим прикладом такого явища є ситуація, що склалася з відділом житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури Барської районної державної адміністрації Вінницької області: Кабінетом Міністрів України, з метою оптимізації діючої структури апарату місцевих державних адміністрацій та їх структурних підрозділів, постановою від 03.11.2019 року № 923 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 р. № 606» [59] було змінено рекомендаційний перелік структурних підрозділів

районної, районної у м. Києві та Севастополі державної адміністрації.

Так, в ході реорганізації райдержадміністрації було ліквідовано управління агропромислового розвитку та відділ економіки Барської райдержадміністрації Вінницької області. У зв'язку з чим, на вищевказаний відділ покладено ряд додаткових функцій, при незмінній штатній чисельності - 3 штатні одиниці. Відділ при цьому перейменовано у відділ житлово-комунального господарства, містобудування, архітектури, інфраструктури, енергетики та захисту довкілля Барської районної державної адміністрації Вінницької області. Працівникам довелось екстрено опанувати нові напрямки роботи, опрацьовувати нормативно-правове забезпечення. За таких умов державним службовцям доводиться працювати з значним перевищенням норм робочого часу.

Нестабільність нормативно-правового поля, необхідність постійного моніторингу чинності та актуальності нормативно-правових актів теж суттєво уповільнює робочий процес.

Вертикаль виконавчої влади влаштована таким чином, що на рівні столиці вирішенням певного напрямку питань займаються міністерства, а на рівні районних центрів весь цей масив проблем лягає на плечі одного, двох державних службовців районної державної адміністрації, згідно напрямку виконуваної управлінської діяльності. Така ситуація призводить до того, що робочий стіл державного службовця часто буває завалений контрольними документами з різних вищестоящих органів виконавчої

влади (міністерства, департаменти, управління, тощо) з одних і тих же питань, але у різних варіаціях та з різними термінами виконання.

Або інша ситуація, коли один державний службовець веде різні напрямки роботи і при цьому звітує різним департаментам чи управлінням. Такому працівнику не те що у відпустку піти, захворіти немає як. При тому, що відпустку такі працівники, як правило, забирають частинами в перервах між звітністю. Що в свою чергу суттєво ускладнює роботу служб управління персоналом.

Справа в тому, що Законом України «Про державну службу», який набув чинності 01 травня 2016 року [61] законодавець не передбачив процедуру покладення виконання обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця. Хоча частиною 3 статті 52 даного закону передбачена виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця, що встановлюється керівником державної служби державному службовцю за поданням його безпосереднього керівника у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця.

Виходить так, що виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця передбачена, а сама процедура покладення обов'язків саме тимчасово відсутнього державного службовця не передбачена. Службам управління персоналом доводиться робити вибір або надавати державному службовцю відпустку частинами і

при цьому він паралельно продовжує виконувати свої посадові обов'язки, або застосовувати аналогію в праві і користуватись частиною 7 статті 31 Закону України «Про державну службу», яка зазначає: «з метою безперебійного функціонування державного органу одночасно з прийняттям рішення про оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби до призначення особи на таку посаду суб'єкт призначення може прийняти рішення [61]:

1) про тимчасове покладення виконання обов'язків за вакантною посадою державної служби категорії «А» на одного із заступників або на одного з керівників самостійних структурних підрозділів цього державного органу;

2) про тимчасове покладення виконання обов'язків за вакантною посадою керівника самостійного структурного підрозділу на одного із державних службовців, які працюють у відповідному структурному підрозділі державного органу;

3) про тимчасовий розподіл обов'язків за іншими вакантними посадами державної служби між державними службовцями, які працюють у відповідному структурному підрозділі державного органу».

Однак, і перший і другий варіант не є вирішенням проблеми. В першому випадку порушується законодавство про працю в другому Закон України «Про державну службу», адже частина 7 статті 31 даного закону чітко вказує, що прийняття рішення про тимчасове покладення виконання обов'язків можливе саме за вакантною посадою, при чому

одночасно з прийняттям рішення про оголошення конкурсу на зайняття даної вакантної посади державної служби і до моменту призначення особи на таку посаду. Дана прогалина в законодавстві створює купу незручностей, як для служб управління персоналом та керівництва державного органу, так і для самих державних службовців.

Державним службовцям місцевих державних адміністрацій також суттєво ускладнює робочий процес той факт, що скоротивши граничну чисельність працівників місцевих державних адміністрацій, законодавець залишив незмінним обсяг виконуваних ними функцій передбачених Законом України «Про місцеві державні адміністрації» [67]. Так, відповідно до постанов Кабінету Міністрів України:

- від 18.04.2012 року № 606 «Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій» (зі змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2019 року № 923) [64],

- від 25.03.2014 року № 91 «Деякі питання діяльності місцевих державних адміністрацій» (зі змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2019 року № 926) [16].

А також розпорядження голови Вінницької обласної державної адміністрації від 20.11.2019 року № 902 «Деякі питання встановлення граничної чисельності працівників райдержадміністрацій» [15], розпорядженням голови Барської районної державної адміністрації від 22.11.2019 року № 260 «Про структуру та граничну чисельність працівників

райдержадміністрації» [68] затверджено структуру та граничну чисельність працівників райдержадміністрації - гранична чисельність працівників райдержадміністрації зменшена з 131 штатної одиниці до 87 (у тому числі апарат райдержадміністрації з 30 до 14 штатних одиниць).

У даному випадку яскравим прикладом збільшення навантаження на працівників є проведена згідно підпункту 2.1. пункту 2 розпорядження голови Барської райдержадміністрації від 04.12.2019 року № 278 «Про впорядкування структури апарату районної державної адміністрації» [60] реорганізація відділу організаційної роботи апарату райдержадміністрації (3 штатні одиниці) та відділу з питань інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю (3 штатні одиниці) шляхом приєднання до загального відділу (5 штатних одиниць). При цьому гранична чисельність загального відділу апарату райдержадміністрації встановлена в кількості 3 штатні одиниці, таким чином скорочено 8 штатних одиниць. Всі функції, що були покладені на вищевказані реорганізовані підрозділи на даний час виконують 3 працівники загального відділу апарату райдержадміністрації.

Аналогічна ситуація в інших структурних підрозділах райдержадміністрації. У зв'язку з цим, з метою забезпечення належного функціонування апарату райдержадміністрації і тим самим забезпечення здійснення повноважень райдержадміністрацією (адже відповідно до статті 44 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» апарат місцевої державної адміністрації утворюється для правового, організаційного, матеріально-

технічного та іншого забезпечення діяльності місцевої державної адміністрації, подання методичної та іншої практичної допомоги місцевим державним адміністраціям та органам місцевого самоврядування) [67], працівникам апарату райдержадміністрації доводиться виконувати завдання, які не передбачені типовими положеннями та положеннями про структурні підрозділи, їх посадовими інструкціями. Нажаль, за умов значного навантаження та стислих строків виконання поставлених завдань суттєво знижується якість виконуваної роботи.

Дослідження ефективності використання державними службовцями свого робочого часу в працях Оклока Дебра виявило, що приблизно близько 15% робочого тижня службовця пропадає даремно. В середньому це виходить один з п'яти робочих днів. А на розбір документації йде більше 30% часу, призначеного для здійснення керівництва [22]. Внаслідок чого державний службовець не в силах виконати заплановану кількість завдань в строк.

Також були виявлені причини неефективного використання робочого часу, які умовно можна розділити на дві групи: причини, що впливають на організацію процесу праці з боку керівника і причини, викликані здатністю до самоорганізації трудового процесу з боку службовця. Необхідно відмітити, що перша група причин найчастіше характерна для державних установ:

- тісний простір в робочих кабінетах при високій мірі завантаження службовців на один кабінет;
- даремне розміщення 95% документації- проблема сучасного технічного забезпечення робочих місць;

- неповноцінне забезпечення необхідними трудовими ресурсами і їх несвоєчасне поповнення;

- проблема непередбачуваності і позачерговості термінових доручень.

До другої групи причин втрати часу зважаючи на особливості умов роботи державних службовців слід віднести:

- рішення позапланових завдань;
- несвоєчасне рішення планових завдань;
- обговорення усередині колективу насущних особистих або робочих тем, обмін думками;
- необхідність поширення і доставки документів в інші відділи організації;
- отримання документів в інших службах адміністрації;
- ускладненість пошуку потрібних паперових матеріалів і документів серед величезної кількості макулатури, що архівується;
- участь в нарадах, що проводяться, і заходах.

Незапланований і неструктурований розпорядок дій призводить до неефективного використання робочого часу. Як правило, такий характер праці призводить до систематичної нестачі часу, хронічної втоми, високої напруженості праці, стресу. Внаслідок чого, кількість помилок, що допускаються, зростає, якість і продуктивність праці знижується, і у момент встановлення чергового розпорядження керівника, підлеглі фізично не можуть виконати те, що від них потрібно. Таким чином, необхідно відмітити, що провиною усього цього являється досить низький рівень організаційної культури державної служби.

Діяльність державних службовців за своєю функціональною структурою належить до системи професій типу «людина – людина», специфіка спеціальностей якого полягає в тому, що вони мають здвоєний предмет праці. З одного боку, головний їх зміст полягає у взаємодії між людьми, але з іншого – такі професії вимагають від фахівців спеціальних знань, умінь і навичок у певній галузі виробництва, науки і техніки, мистецтва тощо. За даними Б.В. Новак [92, с. 67] низку проблем, які виникають у державних службовців під час управління часом, можна систематизувати таким чином (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура проблем із тайм-менеджментом у державних службовців

Проблема	Частка часу, %
Оперативне планування робіт	17
Стратегічне планування робіт, постановка цілей і визначення термінів виконання роботи	13
Визначення робочих пріоритетів	9
Прагнення відкласти справи «на потім»	11
Виникнення проблем зі співробітниками, телефонними дзвінками і відвідувачами, які заважають їм ефективно працювати	12
Неправильно організоване своє співробітництво з начальством і/або підлеглими	9
Побоювання передавати справи іншим людям; відчують себе в більший безпеці, коли займаються дрібницями, саме тому є проблеми з делегуванням повноважень	8
Виникнення проблем з організацією і проведенням нарад	5

Оскільки жодний респондент, що приймав участь у опитуванні не зазначив відсутність проблем в управлінні часом, результати проведеного дослідження засвідчили недостатню підготовку державних службовців.

Отже існує нагальна потреба в запровадженні технологій тайм-менеджменту, що дав би змогу державним службовцям навчитися не тільки ставити цілі, але й досягати їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом, адже даний інструментарій передбачає врахування відповідних механізмів, таких як інтелектуальний інжиніринг, біологічний та психологічний вік як індивідуальний захід самореалізації, тип характеру особистості або часовий тип.

2.1.1. Хронометраж робочого часу як базовий інструмент управління часом

Як інструмент інвентаризації робочого та особистого часу державного службовця можна також використати *хронометраж*. Це класичний, базовий інструмент управління часом, який дозволяє отримати об'єктивну картину завантаженості людини, тобто відстеження часу, який було витрачено на вирішення завдання. Інструмент дуже корисний, і не втратив своєї актуальності, незважаючи на «вік» – його було розроблено в 1920-х роках.

Хронометраж робочого часу – це вид спостережень, при якому вивчають елементи оперативної роботи, що циклічно повторюються, а також окремі елементи підготовчо-заключної та рдіяльності з обслуговування робочих місць. Хронометраж робочого часу полягає в описі робочої системи, методу та умов праці, а також у визначенні відносної

кількості, параметрів впливу, ступеня результативності та фактичного часу для окремих етапів робочого процесу. Фактичний час потім оцінюють з метою визначення необхідного часу для певних етапів процесу. Хронометраж рекомендується проводити через 45-60 хвилин після початку роботи і за 1,5-2 години до закінчення робочого дня.

Методи хронометражу робочого часу:

1. Паперовий метод – найбільш незручний, оскільки полягає в фіксації всіх робочих моментів кожні 15 хвилин.

2. Мобільний метод. Полягає у використанні для проведення хронометражу різних додатків для мобільних телефонів. Цей спосіб найбільш зручний, адже мобільний телефон завжди поруч.

3. Метод диктофона. Суть даного методу полягає у тому, щоб робити голосовий запис, коли працівник переключається з однієї справи на іншу. Після закінчення робочого дня аудіозаписи прослуховуються і на папері підбиваються підсумки.

4. Віддалений метод. При проведенні хронометражу за цим методом встановлене програмне забезпечення формує графічний звіт про витрати часу.

5. Онлайн-метод. Цей метод передбачає підключення веб-браузера до веб-ресурсу, де є онлайн-сервіс для хронометражу. Метод дозволяє проводити хронометраж скрізь, де є доступ до мережі Інтернет, і за допомогою будь-якого пристрою, що має встановлений браузер.

Хронометраж робочого часу проводиться в 4 етапи:

1. Підготовчий. На даному етапі формулюється мета проведення хронометражу, визначаються види витрат часу,

визначаються показники, що цікавлять та проводиться «технічна» та організаційна підготовка хронометражу.

2. Безпосередньо проведення хронометражу. Цей етап передбачає проведення спостережень протягом декількох днів та фіксації всіх виконуваних робіт тривалістю від 5 до 15 хвилин, при цьому виділяються (помічаються) справи, які відповідають обраним на етапі підготовки показникам.

3. Аналіз отриманих результатів хронометражу. Визначається кількість часу, витраченого на окремі види діяльності та на «часові перешкоди». При цьому, бажано представити результати хронометражу наочно, щоб було легше виявити проблеми особистих часових витрат.

4. Зміни в особистих часових витратах. Проводиться оптимізація розподілу часу на різні види діяльності; обмірковуються способи скорочення «часових перешкод» та приймаються відповідні рішення.

Хронометраж можна проводити трьома способами: безперервний, вибірковий, циклічний. Операцію розподіляють на складові елементи. Визначають початок і кінець операції, так звані – фіксажні точки.

Також виокремлюють фактори, що впливають на тривалість кожного елемента операції. Необхідна кількість замірів часу, який потрібен при одному спостереженні, визначається за спеціальною таблицею. Заміри часу фіксують в хронометражній карті. Тривалість кожного елемента операції визначається вирахуванням з поточного часу подальшого виміру до поточного часу попереднього виміру. У результаті проведення хронометражних вимірів і після виключення дефектних замірів отримують

хронометражний ряд. Ступінь стійкості хронометражного ряду визначається відношенням максимальної і мінімальної тривалості елемента операції.

Хронометражний ряд вважається стійким якщо фактичний коефіцієнт стійкості не перевищує нормативний. Якщо фактичний коефіцієнт стійкості перевищить нормативне значення, то слід виключити одне з них (мінімальне або максимальне) або обидва крайніх значення. При цьому кількість виняткових значень (дефектних або виняткових при обробці) не повинно перевищувати 15% всіх вимірів. Потім визначається нове значення коефіцієнта стійкості, яке порівнюють з нормативним значенням.

Якщо раніше результати хронометражу зчитувалися і заносилися до відповідних листів вручну, то сьогодні в тих же цілях, як правило, застосовуються електронні прилади для вимірювання часу. Розрізняють: прилади вимірювання часу, які вимірюють час етапів процесу, що досліджується, безпосередньо під час спостереження та прилади збереження зображення, які записують процес як фільм, дозволяючи потім обробити його і визначити час [55].

З його допомогою можна встановити наскільки раціонально де-факто організовано робочий день, а також виявити помилки планування. При цьому слід відзначити, що ми розглядаємо хронометраж не як інструмент управлінського контролю, а виключно як засіб підвищення особистої ефективності. Різниця є суттєвою, адже надзвичайно значною є спокуса для керівника проводити хронометраж з метою виявлення так званої

недозавантаженості державного службовця. Звідси і контрзаходи, яких можуть вживати підлеглі: наприкінці робочого дня «намалювати» таку картину власної зайнятості у формі обліку часу, яка, на їх думку, повинна повністю влаштувати керівника. Що, відповідно, не має нічого спільного з реальною зайнятістю державного службовця.

Практика показує, що облік часу починає працювати тільки в тому випадку, якщо він відповідає цілям особи, яка його проводить. Наприклад, за умови мультипроектної завантаженості необхідно розуміти скільки часу потрібно для роботи над одним проектом. Від цього, власне, залежать джерела фінансування.

Набагато простіше і зручніше записувати завдання, що виконані в щоденнику або календарі Outlook, а потім швидко сформулювати звіт, а не намагатися запам'ятати в кінці дня всі завершені завдання. Необхідно враховувати, що облік часу для всіх його переваг не є панацеєю: в тих випадках, коли робота носить характер «конвеєру», вона зовсім не допомагає. Проте, оптимізації процесу діяльності допомагає зовнішній моніторинг. Наприклад, обрати інше місце розташування для принтера з метою більш швидшого отримання друкованих довідок.

Тим не менш, саме хронометраж дозволяє виявити поглиначів часу, які дійсно є проблемами майже будь-якої людини. Проте, не важливо, яким методом буде проведено інвентаризацію робочого часу державного службовця, важливо отримати при цьому об'єктивне уявлення про те, на що конкретно і як він витрачається. Лише маючи

об'єктивне уявлення про використання робочого часу можна налагодити ефективно управління часом в управлінській діяльності державних службовців.

2.2. Стратегії управління часом в управлінській діяльності державних службовців

*«Ви ніколи не зможете «знайти» час для чогось.
Якщо Вам потрібен час – візьміть його»
Чарльз Бракстон*

Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність.

Процес управління часом аналогічний (по своїх основних етапах) процесу управління організацією і, водночас, паралельний йому. Л. Зайверт акцентує увагу на п'яти замкнених у цикл компонентах-функціях [24]:

- постановка мети (цілепокладання);
- планування;
- ухвалення рішення;
- виконання рішення;
- контроль над виконанням рішення.

Всі етапи даного циклу пронизує і тим самим поєднує інформація (комунікація).

Основний закон часу як стратегічного ресурсу можна відобразити у вигляді формули:

ЧАС РОБОТИ = МЕТА x (СПОСІБ РОБОТИ + ЕНЕРГІЯ)
– ПЕРЕШКОДИ

Це означає те, що час роботи залежить від:

1. Мети (цілей) роботи (діяльності).
2. Способу роботи (конкретної діяльності з використанням методик тайм-менеджменту).
3. Енергії, витраченої на діяльність (будь-які витрати зусиль та засобів, що забезпечують ефективну реалізацію обраного способу роботи).
4. Відсутність перешкод (будь-яких внутрішніх або зовнішніх факторів, які утруднюють або роблять неможливим виконання роботи і досягнення мети).

Таким чином, маніпулюючи з одним або відразу з декількома елементами даної формули шляхом застосування технологій тайм-менеджменту можна оптимізувати час роботи, так би мовити «прискорити», «уповільнити», «накопичити», «впорядкувати».

Найкращими джерелами енергії є потужні, необмежені, дешеві і тому подібні джерела, використання яких допомагає «прискорити» час. Наприклад, використання сучасного програмного забезпечення чи копіювальної техніки в роботі державних службовців суттєво пришвидшує виконання певних завдань.

Якісне цілепокладання полегшує визначення пріоритетів, що в свою чергу сприяє «накопиченню» часу, адже чим швидше, а головне правильно, державний службовець розмежує справи за пріоритетністю, тим більше часу у нього залишиться на їх виконання, тим кращим буде результат.

Облік та контроль витрат часу усуває перешкоди ефективного його використання і тим самим «впорядковує» час.

Закон часу як стратегічного ресурсу організації відображається у математичній формі не випадково, адже арифметичне «складання» способу роботи і його енергетичного підґрунтя відображає існуючу між ними синергію, оскільки, з одного боку, без достатньої енергії робота практично неможлива, а з іншого боку, чим технологічно досконаліші способи роботи, тим більше економиться енергії. Наприклад, проведення наради чи «круглого столу» в он-лайн режимі суттєво економить ресурси, у тому числі часові та одночасно розширює можливості.

У даній формулі важливість ролі мотивації і чіткості цілі, для оптимізації часу роботи, підкреслює «множення» на мету. Мета в цьому законі часу відіграє ключову роль: якщо немає свідомого бажання «розібратися» з часовими аспектами будь-якої діяльності, то модернізація всієї решти компонентів (поліпшення способу роботи, збільшення енергії, усунення перешкод) буде мало ефективна.

«Віднімання» перешкод, так званих «поглиначів часу» – це максимальне усунення будь-яких неефективних витрат часу.

Різні фактори можуть призвести до величезних втрат часу. Багато з них є результатом дій некомпетентного лідера, половина з них незалежна від нього, але інша частина нерозривно пов'язана з самим лідером. На більшість з них менеджер має силу впливу або може

допомогти зменшити втрату часу. Давайте проаналізуємо ці групи факторів.

Втрати часу, причиною яких є некомпетентні дії управлінця:

- *Незапланований робочий цикл.* Цей фактор є наслідком не тільки способу життя управлінця, але і загального способу життя всієї організації. Відсутність чіткого планування в роботі, що проявляється в постійних уточненнях, роз'ясненнях, необхідних для продовження роботи в різних відділах, підрозділах і окремих співробітниках організації. Як наслідок – відволікання від робочого процесу і керівників, і підлеглих.

- *Нерозвинений процес обміну інформацією в організації.* В процесі спілкування людина повністю впевнена в тому, що одержувач інформації чітко розуміє і усвідомлює значення почутих фраз, але, на жаль, це не завжди так. Кожна людина індивідуально розробила свої рамки сприйняття, які можуть спотворити значення отриманої інформації. На жаль, не так багато сучасних керівників вирішили цю проблему для себе і своїх підлеглих і запровадили єдину систему прийому і передачі інформації в організаціях.

Як приклад неправильного спілкування між відділами є обмін інформацією, що відбувається у вигляді зіпсованого телефону, часто в процесі неформального спілкування. Ще одним прикладом є відсутність єдиного стандарту пояснення по телефону місця розташування організації – «кожен пояснює, як може».

- *Відсутність розподілу робіт за ступенем їх важливості.* Цей фактор призводить до того, що керівник організації в першу чергу робить речі, які за своєю суттю є не релевантними для організації. При цьому на дану роботу витрачається значний обсяг робочого часу, який можна було б витратити на вирішення дійсно важливих питань.

- *Керівник виконує завдання, які можна делегувати підлеглим.* У більшості випадків це відбувається, якщо управлінець не повністю довіряє своїм підлеглим, вважаючи, що вони не в змозі вирішити проблему так само якісно і ефективно, як і він. Тобто керівник не впевнений у високій кваліфікації співробітників організації. Як приклад, можна навести роботу з населенням керівництва вищої ланки, а не розширення прав і можливостей підлеглих в цьому напрямку.

- *Низький рівень мотивації праці.* Суть мотивації діяльності полягає у бажанні працівника задовольняти власні потреби (отримувати різні вигоди) через працю. Мотив включає, по-перше, необхідність, яку працівник бажає задовольнити, а по-друге, певну вигоду, яка може задовольнити потребу, по-третє, дію, спрямовану на отримання цієї вигоди і, по-четверте, матеріальні і моральні витрати як наслідок здійснення роботи (ціни). Таким чином, низька мотивація праці може призвести до падіння ефективності діяльності. Компетентний керівник повинен визначити ці фактори і зробити все можливе, щоб усунути їх будь-яким способом.

Причини, які не залежать від керівника:

До другої групи відносяться фактори, які не залежать від поведінки управлінця. Це робота з поштою, часто термінові рутинні справи, які займають багато робочого часу, а також «зłodії часу».

Давайте детальніше розглянемо ці фактори:

1. *Робота з кореспонденцією.* Статистика свідчить, що близько чверті часу управлінець витрачає на написання листів, розгляд близько ста пакетів документів в день, з яких дійсно важливою є лише третина. Справа в тому, що в діловому листуванні кількість некорисної інформації сягає 20 відсотків [21].

2. *Великий потік рутинних справ,* часто термінових, робота над якими потребує багато часу. Прикладами є проектування приміщень, де проводяться ремонтні роботи, підбір меблів, необхідність особистого контролю за різними параметрами діяльності організації, часто через непрофесіоналізм співробітників або відсутність бажання підлеглих взяти на себе відповідальність.

3. *«Зłodії часу».* Досить часто це стосується невідкладних, несподіваних випадків, більшість з яких потребує негайного вирішення і не може бути делеговані підлеглим. Всі ці дрібниці відволікають від дійсно важливих завдань, і потребують значної кількості робочого часу. Серед таких «зłodіїв часу» можна виділити наступні:

- випадкові телефонні дзвінки;
- технічні проблеми з комп'ютерами, іншою технікою;
- зміна нормативів, стандартів праці;
- погане організаційне планування;
- невміння і небажання слухати інших людей;

- погана організаційна структура;
- виправлення помилок в роботі, що погано виконана;
- невпевненість у своїх професійних якостях;
- погана організація нарад та ділових зустрічей;
- відволікання на робочому місці;
- надмірне читання;
- марні суперечки на робочому місці тощо.

До третьої групи відносяться фактори, які залежать від особистості управлінця. До них можна віднести постійний поспіх, уточнення, метушливість. Для того щоб зменшити вплив таких факторів на робочий процес, управлінець повинен змінити свою поведінку, інакше ці фактори не дозволять йому раціонально використовувати свій робочий час. Таким чином, цю групу факторів можна вважати найважливішою, адже вони вимагають якісної зміни поведінки керівника. Йому потрібно навчитися ефективно управляти своїми поглядами, а для цього необхідно в першу чергу змінити себе – що є дуже складним, особливо для людини, яка вже бачить себе незалежною, професійною і зрілою за всіма параметрами.

Деталізуємо ці складові.

Постійний поспіх. Весь час поспішаючи управлінець не в змозі зосередитися на одному конкретному завданні. Він йде шляхом, який вперше спав на думку, замість того, щоб проаналізувати інші, можливо, більш раціональні способи вирішення проблеми.

Звичка брати роботу додому. Ця звичка утворює замкнуте коло: через високе навантаження людина не виконує всю роботу, заплановану на день, забирає решту

справ додому, де працює за рахунок свого відпочинку і особистого життя. Таким чином, людина втрачає можливість нормально жити і відпочивати, і, як наслідок, знижується ефективність, що призводить до чергового дефекту і нової кількості домашніх завдань. Це замкнуте коло є наслідком неправильно організованого робочого часу, і ліквідувати його може бути дуже складно.

Метушливість є наслідком поганої організації робочої рутини і залежить від імпульсивності та індивідуальних особливостей людини. Такій людині складно зробити вибір, за яку справу взятися в першу чергу, вона «кидається» між справами, які є ідентичними і терміновими в рішенні. У зв'язку з таким «киданням» відбувається марна трата робочого часу.

Отже, для того щоб ефективно задіяти вищезгаданий закон часу в органах виконавчої влади, час має бути належним чином «організованим» на всіх рівнях: особистому, командному, корпоративному. В залежності від рівня розрізняють стандарти управління часом:

- особистий або персональний – сукупність прийомів і методів, за допомогою яких державний службовець може організувати свою роботу;

- командний включає найбільш значущі для розробки загального корпоративного стандарту правила поведінки по горизонталі;

- корпоративний передбачає регулювання відносин по вертикалі з двостороннім зв'язком: не тільки від керівника до підлеглого, а й навпаки [55].

Від внеску кожного працівника в спільну діяльність залежить показник ефективності та результативності роботи всього підрозділу та з рештою органу виконавчої влади в цілому.

Для того, щоб використовувати час з максимальною користю необхідно мати об'єктивне уявлення про структуру робочого часу і те, куди конкретно витрачається час, як саме це відбувається в реальності. Часто це уявлення буває абсолютно помилковим.

Щоб проаналізувати робочий стиль, який використовується тим чи іншим працівником і розкрити причини виникнення дефіциту часу необхідно провести його інвентаризацію протягом кількох робочих днів.

При цьому слід мати на увазі, що *«неправильний» робочий стиль* часто має наступні ознаки:

- невідомо, на що взагалі витрачається час;
- невідомо, скільки часу вимагає виконання тих чи інших справ;
- невідомі сильні та слабкі сторони робочого стилю, що досі практикується;
- не відомо, які чинники стимулюють або обмежують працездатність державного службовця.

Лише чітко визначивши, скільки і на що витрачається робочого часу, можна виявити дійсно важливі помилкові моменти робочого стилю або самоменеджменту працівника.

З метою проведення інвентаризації часу можна використати формуляри запропоновані Л. Зайвертом в книзі *«Ваш час у ваших руках»* та за допомогою яких

проаналізувати наступні параметри: види діяльності і витрати часу, «денні перешкоди», витрати часу (при постановці мети; при плануванні; через погану організацію роботи; на самому початку роботи; при складанні розпорядку дня; при обробці інформації; а також «поглиначі» часу). При цьому, фіксація витрат часу повинна проводитись негайно, уникаючи записів по пам'яті (через загрозу втрати найбільшої користі від інвентаризації часу) [24].

2.3. Планування роботи як стрижневий елемент організації управлінської діяльності державних службовців

Ефективність діяльності державного службовця значною мірою залежить від того, наскільки вона продумана, цілеспрямована, планомірна. Відсутність чіткого плану дій породжує непередбачуваність поведінки, непродуктивні витрати часу, неефективну діяльність як самого державного службовця, так і тих, хто з ним організаційно пов'язані.

Планування – це процес попереднього визначення завдань, які належить виконувати у наступних періодах часу, їхньої черговості, строків та якості виконання. Тобто, це процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов, воно не повинно бути безперервним, тобто плани потрібно переглядати (коригувати), щоб вони не втрачали актуальність, адже він не є кінцевою метою, а частиною процесу.

У зв'язку з цим тайм-менеджмент державного службовця повинен включати наступні частини:

- суворий підрахунок часу;
- оптимізацію часових ресурсів;
- планування дня (тижнів, місяців, перехід на інший період часу).

Як відмічав Ф. Тейлор на добре організованому підприємстві все робиться не квапливо, ніхто нікуди не біжить і не метушиться [80]. Одним із принципів організації управлінської діяльності державних службовців є її планомірність, яку повинен організувати керівник.

Планування – це одна з важливих функцій управління, що передбачає процес вибору цілей під час прийняття управлінських рішень [38]. Функція планування включає вибір цілей організації, а також визначення політики, програм, способу дії і методів їх досягнення.

Завдяки плануванню процесу виконання управлінських робіт, вони мають певну системність, що забезпечує виконання всіх поставлених перед органом виконавчої влади завдань, дозволяє заздалегідь відділити головні завдання від другорядних і при цьому раціонально завантажити роботою державних службовців, що в свою чергу забезпечує запобігання виникненню критичних ситуацій [48].

Планування – стрижнева частина всіх систем управління, процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Термін «планування» (від лат. «planus» – рівний, плоский) в управлінському контексті означає створення, розробку задуму деякої діяльності, роботи на певний

період, роботу із зазначенням її цілей, змісту, обсягу, послідовності та термінів, а часто і методів виконання.

Планування як функція управління полягає у виборі оптимальної альтернативи поточного або перспективного розвитку об'єкта управління. Воно дає можливість взаємопов'язувати всі елементи управління як цілеспрямовану систему.

В Енциклопедії державного управління визначено планування як функцію визначення напрямів, темпів, кількісних і якісних показників тих чи інших процесів у системі державного управління, державних функцій, спрямованих на досягнення попередньо визначених цілей; розробку цілей і завдань, напрямів розвитку та реформування всієї державно-управлінської діяльності [18].

За більш широкого розуміння, планування – це управлінська діяльність, яка інтегрує в собі функції ціле встановлення, прогнозування, аналізу, прийняття рішень. У вузькому сенсі воно є діяльністю з розробки системи заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, включаючи відповіді на питання: Що має бути зроблено? До якого терміну? Які ресурси належить задіяти? Що необхідно отримати в результаті? Хто за це відповідає? [6].

Основою планування управлінської діяльності державних службовців є чітка фіксація завдань, розробка та систематичне уточнення планів роботи. Завдяки плануванню:

- забезпечується рівномірність виконання функцій, ефективне використання робочого часу державних службовців, як керівника, так і його підлеглих;

- зменшується до мінімуму кількість робіт, що повторюються, дублювання функцій і складання паралельних документів;

- забезпечується здійснення ефективного контролю за виконанням завдань і функцій державними службовцями.

Але слід мати на увазі, що для цього робочий план органу виконавчої влади повинен бути чітко пов'язаним з планами роботи його структурних підрозділів та бути реальним, тобто сформований з урахуванням резерву часу, якій необхідний на виконання непередбачених завдань та робіт. Саме тому, перш ніж складати план роботи, доцільно провести ретельний аналіз завдань і документів за їх змістом, трудомісткістю та послідовністю виконання, з урахуванням контрольних термінів виконання. Наприклад, коли формується план роботи районної державної адміністрації на місяць, до нього включаються пропозиції внесенні структурними підрозділами райдержадміністрації згідно їх планів роботи.

Джерелами інформації для планування є: системи зовнішнього середовища, конкурентних відносин і внутрішнього середовища. До планування необхідно застосовувати інноваційний, творчий підхід, який базується на сучасних досягненнях науково-технічного прогресу, є досить гнучким (має можливість змінюватись).

Жовнірчик Я.Ф. виділяє такі види планування: довгострокове на 10-15 років і більше; перспективне на 5 років та поточне до 1 року [49]. Щодо Кушнірюка В.М., то він розглядає два способи класифікації планування праці. Згідно першого, планування може бути [39]:

- довгостроковим (3-5 років і більше). Проводиться планування реалізації значних життєвих цілей: отримання освіти, просування по службі, тощо;

- середньостроковим (1-3 роки) здійснюється розподіл часу на вирішення конкретних задач виробничого характеру;

- оперативним (3 місяці, 1 місяць, декада, тиждень, день). При такому плануванні визначаються витрати часу на кожний вид діяльності, включаючи необхідний резерв часу. В залежності від періоду, на який складається план, деталізація завдань відбувається або в днях, або в годинах. Крім того визначається час необхідний для виконання зафіксованих завдань.

Згідно іншого підходу:

- поточне (до року) - здійснюється розподіл роботи на етапи та складові частини, а також визначаються виконавці та терміни завершення в місяці та декаді;

- перспективне (понад рік) - визначаються значні за об'ємом та часом виконання роботи, встановлюються орієнтовні терміни їх закінчення з визначенням року та кварталу;

- особисте планування працівника складається з обліку та аналізу витрат часу, а також особистих планів роботи на день, тиждень, місяць.

Кушнірюк В.М. при плануванні особистої роботи рекомендує дотримуватися наступної послідовності:

- визначення витрат часу на постійні справи (аналіз бюджету часу);

- аналіз змісту запланованих справ і визначення часу, необхідного для їх виконання;
- зіставлення витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу;
- упорядкування перспективного плану;
- упорядкування плану-графіку;
- запис поточних справ і упорядкування плану робочого дня [39].

Кулініч І.О. умовно поділяє планування на два види: короткострокове (оперативне) розраховане на рік, півроку, місяць тощо та довгострокове (стратегічне), що охоплює середньострокове і короткострокове планування та широко застосовується в світовій практиці. Довгостроковий план охоплює три- чи п'ятирічний періоди, має описовий характер і визначає загальну стратегію діяльності організації, оскільки важко вгадати всі можливі розрахунки на такий тривалий термін [38].

Ретельне планування роботи є стрижневим елементом організації діяльності державного службовця. Особливо актуальною є ця функція для керівника, який відповідає за організацію праці підлеглих.

У діяльності органів виконавчої влади, як правило, використовують тижневі, місячні та річні плани роботи. Однак кожному державному службовцю особливу увагу слід приділяти плану роботи на день, оскільки він складається з тих завдань, які мають бути виконані саме сьогодні. Крім того, план роботи на день є деталізацією тижневого плану. Ще однією особливістю плану роботи на день є ступінь його деталізації. У планах роботи на тиждень, місяць і, тим

більше, рік ступінь деталізації поступово спадає у зв'язку з наростанням невизначеності [49].

Щоденне планування просто необхідне для підвищення продуктивності праці державних службовців та ефективного управління часом. Крім того, обов'язковим чинником, що забезпечить ефективність планування є узгодження планів. Не лише підлеглого з керівником і навпаки, але й всіх працівників підрозділу між собою, а також узгодження плану підрозділу з планами інших структурних підрозділів.

Дієвий план має відповідати таким вимогам:

- цілеспрямованості, тобто його виконання повинно забезпечити досягнення конкретної мети протягом наперед визначеного часу;

- гнучкості – варто передбачати можливість деяких змін та уточнень в перебігу виконання, якщо вимагатимуть обставини;

- реальності – враховувати об'єктивні та суб'єктивні чинники, що можуть вплинути на процес і результат виконання;

- узгодженості – план складних заходів має бути узгодженим щодо виконавців, термінів, ресурсів тощо.

При формуванні плану роботи всі завдання необхідно оцінити з точки зору важливості й терміновості. Важливі завдання не завжди є терміновими, а термінові – важливими. Пріоритет щодо черговості виконання завдань, безумовно, надається терміновим і важливим завданням.

У плані роботи на день мають бути зазначені завдання, що носять постійний характер, які слід виконувати

беззастережно. Наприклад, оперативні наради у керівництва.

При плануванні роботи на тиждень доцільно конкретні завдання, які належить виконувати, поділити на три групи:

- невідкладні завдання з погляду на досягнення мети;
- роботи, які будуть виконані, якщо вистачить на це часу;
- роботи, які можна буде виконати, коли залишиться час.

У тижневому плані роботи теж можуть бути визначені завдання постійного характеру або стандартні, наприклад, апаратна нарада щопонеділка. У тижневому плані роботи доцільно резервувати час на ознайомлення з важливою інформацією (нові закони, постанови, проблемні статті в часописах тощо).

У плані роботи на місяць відображаються завдання тривалого характеру, цикл виконання яких виходить за межі одного тижня. У місячному плані роботи також мають місце стандартні завдання, наприклад, прийом громадян з особистих питань кожного першого вівторка. У місячному плані доцільно резервувати час для самоосвіти (робота в бібліотеці, архіві, мережі Інтернет).

При формуванні плану роботи на календарний рік записуються ті заходи, які не повторюються щомісяця, а також початок і закінчення відпустки, стажування, підготовка квартальних і річних звітів тощо.

План проведення нерегулярних відповідальних заходів. У кожній організації буває потреба проведення протягом року одного чи кількох відповідальних заходів, які не

повторюються щомісяця. Не є винятком і органи державного управління. Такими заходами можуть бути, наприклад, підготовка до виборів, перепис населення тощо. План таких заходів має бути дуже ретельно опрацьованим, визначені відповідальні виконавці, потрібні ресурси, терміни виконання етапів, форми звітності, методи контролю тощо.

В особистому житті людина сама визначає собі завдання, сама їх виконує і відповідає за це лише перед собою або перед своєю сім'єю. Організація діяльності державного службовця – процес складний і відповідальний. Частину організаційних питань вирішує кожен службовець самостійно, за організацію діяльності відділу відповідає його керівник, спільні для всієї установи організаційні питання вирішуються централізовано. Спільна праця завжди управляється з єдиного центру, свобода і творчість тут обмежені і регламентовані [49].

Безсумнівно, будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за раніше розробленим планом. Однак, при плануванні ніколи не варто відступати від «золотого правила планування», за яким завжди необхідно розпланувати лише 60 % часу, що є в розпорядженні. Інші 40 % необхідно залишати як своєрідний резерв, де 20 % - час для виконання непередбачених завдань, решта 20 % - час для творчої діяльності, що є особливо важливим, коли державний службовець обіймає керівну посаду.

Пропорції використання «резервного» часу можуть бути й іншими, на розсуд працівника, в залежності від ситуації. Завдяки наявності «резервного» часу, державний

службовець завжди матиме можливість адекватно зреагувати у разі виникнення ускладнень при виконанні того чи іншого завдання чи виконати непередбачене термінове завдання, які часто виникають в процесі управлінської діяльності державних службовців.

Наприклад, пізно надійшов до виконання «контрольний» документ, що затримався десь на резолюції у керівництва чи навпаки - на «випередження» надійшов терміновий лист міністерства, який ще опрацьовується вищим органом. І навіть, якщо непередбачуваних ситуацій не сталось і з'явився вільний час, його завжди можна витратити з користю. Наприклад, розмірковуючи над стратегією виконання одного з важливих, праце містких завдань, що потребує виконання найближчим часом.

Якщо виходити з правила планування 60/40 та 8 годинного робочого дня, то запланована активність не повинна перевищувати 5-5,5 годин. Виходячи з цього, при робочому п'ятиденному тижні загальний фонд робочого часу становитиме 40 годин, а для вирішення планових завдань - не більше як 28 годин [86].

Таким чином, планування вивільняє час, впорядковуючи роботу протягом дня, допомагає подолати забудькуватість, самодисциплінує, підвищує відчуття задоволеності виконаною роботою в кінці робочого дня. Спрацьовує, так зване, правило 6 «П»: правильне попереднє планування попереджує погані показники.

Обов'язковим елементом управління спільною діяльністю є контроль – це аналітично-оцінююча функція управління, що спрямована на безумовне досягнення

запланованих параметрів діяльності організації, її структурних ланок, кожного окремого виконавця.

Головними суб'єктами контролю є: безпосередні керівники виконавців, керівники організацій, а також кожна посадова особа. Для сумлінного, відповідального працівника найбільш надійною формою контролю якості роботи є самоконтроль.

Види контролю, що застосовуються у практиці управління діяльністю державних службовців:

- запобіжний контроль слід застосовувати на початку обґрунтування, оцінювання й ухвалювання кожного більш-менш складного рішення – це запорука недопущення помилок і прорахунків у подальшій діяльності;

- поточний контроль – здійснюється під час виконання державними службовцями посадових обов'язків чи конкретних завдань. Поточний контроль дозволяє в перебігу діяльності виявити можливі відхилення від наміченого процесу, затримки у виконанні завдань, приховані недоліки раніше прийнятого рішення і своєчасно внести в процес діяльності необхідні корективи;

- підсумковий контроль – завершальний етап виконання складних індивідуальних або колективних завдань, програм, заходів. Цей вид контролю дає цінну інформацію про досягнуті результати за певний відрізок часу, про можливі розбіжності між запланованими і реально одержаними показниками. Якщо за наслідками підсумкового контролю робити правильні висновки, то надалі можна поліпшувати процеси планування діяльності. Підсумковий контроль ще називають пасивним контролем;

- активний контроль – це регулювання процесів, що тривають, він дозволяє негайно реагувати на можливі небажані відхилення. За своєю метою і технологією він прирівнюється до запобіжного і поточного видів контролю;

- систематичний контроль за певною системою здійснюється регулярно, без винятків. Він необхідний там, де є дуже високі вимоги до якості кінцевих результатів роботи. У державній службі цей вид контролю застосовується з метою дотримання термінів виконання важливих документів, оперативних урядових завдань тощо;

- періодичний контроль виконується за певним календарним графіком;

- разовий контроль – це перевірки, що здійснюються фінансовими органами, спеціальними органами нагляду (санітарно-епідеміологічна служба, протипожежна охорона тощо).

Будь-який вид контролю має бути гарантованим, невідворотним. Кожен державний службовець має чітко усвідомлювати, що будь-яке погіршення якості роботи, порушення трудової чи виконавської дисципліни не залишиться поза увагою суб'єкта контролю (керівника, колег тощо, в залежності від ситуації). Проте, який би вид контролю не застосовувався, він має бути ненав'язливим, тобто не заважати виконавцям у їхній щоденній роботі, виконувати не стільки каральну, скільки виховну та допоміжну функції. Таким чином, контроль стимулює до ефективної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Зарубіжні методики тайм-менеджменту

Окрім вже розглянутого вище та добре відомого всім працівникам ще з радянських часів планування, існує цілий ряд зарубіжних методик управління часом. Оскільки тайм-менеджмент, як наука сформувався за кордоном, де й засвідчив свою дієвість, вітчизняні науковці неодноразово проводили дослідження щодо доцільності застосування найвідоміших його методик в управлінській діяльності державних службовців.

Так, Євдокимов В.О. досліджуючи основи планування тайм-менеджменту державного службовця робить акцент на двох методиках тайм-менеджменту: метод АБВГД та матриця Ейзенхауера [20].

Метод АБВГД полягає в тому, щоб розташувати справи за пріоритетністю, це ефективний спосіб планування на будь-який період, як на кожен день, так і на тиждень, місяць чи рік, де:

А – найважливіші завдання, не виконання яких призведе до серйозних наслідків;

Б – завдання, наслідки виконання чи не виконання яких є досить м'якими;

В – сюди відносять те, що добре було б зробити, але від чого не варто очікувати ніяких наслідків, не залежно від того зроблено це чи ні;

Г – справи, виконання яких державний службовець може делегувати комусь іншому, проте варто не допускати помилки і не доручати іншим все, що їм під силу, вивільняючи для себе час на виконання завдань типу «А»;

Д – робота, яку можна повністю видалити з списку справ. Це може бути робота, що втратила свою актуальність.

Запорукою ефективності даного методу є дотримання правила, за яким ніколи не можна переходити до виконання завдань під наступною літерою, якщо не виконано всі завдання під попередньою літерою.

Наступний метод – *матриця Ейзенхауера*, розроблений американським президентом, генералом Дуайтом Ейзенхауером для короткочасного планування. Суть методу полягає в розстановці всіх справ на чотири блоки в залежності від їх важливості та терміновості (рис. 3.1)[20].

Блок А – справи термінові та важливі, тобто ті, що вимагають не відкладного втручання і їх потрібно зробити в першу чергу;

Блок В – важливі і не термінові. Проте невчасне виконання даних справ перенесе їх до блоку А.

Блок С – неважливі, проте термінові справи. Люди часто припускаються помилки плутаючи важливість з терміновістю та відносять їх до блоку А.



Рис. 3.1. Матриця Ейзенхауера

Блок D – не важливі та не термінові справи. Це ті справи, які можна делегувати. До даної категорії справ відносяться також «поглиначі робочого часу».

Застосування даного методу на практиці підвищує ефективність діяльності працівника шляхом розставлення пріоритетів [55]. На думку провідних спеціалістів з тайм-менеджменту, даний метод працює значно ефективніше, коли матриця Ейзенхауера постійно перебуває в полі зору державного службовця і при цьому протягом дня він викреслює виконані завдання [20].

Чорнобиль І.Є. досліджуючи планування особистого часу керівника, до блоку D відносить завдання, яких краще взагалі позбутися, оскільки їх не доцільно виконувати навіть підлеглим.

У своєму дослідженні, окрім двох розглянутих методів, Чорнобиль І.Є. розкриває також сутність методів:

- «Альпи» або *ALPEN* (аббревіатура, що складається з перших літер) розробленого Лотаром Зайвертом методу тайм-менеджменту. Суть методу полягає в плануванні за п'яти кроками:

- 1) занотовування запланованих завдань та дій;
- 2) оцінка тривалості дій;
- 3) планування резервного часу;
- 4) прийняття рішень;
- 5) контроль виконаних дій.

- *принцип Парето*, який ще називають «золотими» пропорціями планування часу - співвідношення 80/20, що означає: 20% витрат робочого потенціалу на вирішення важливих завдань забезпечують 80 % очікуваного результату (рис. 3.2.).

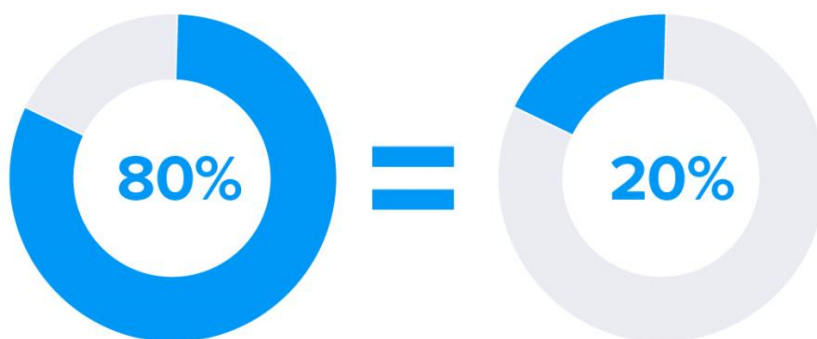


Рис. 3.2. Принцип Парето

Решта 80 % витраченої праці на вирішення другорядних проблем забезпечує досягнення лише 20 % результату [86]. Таким чином, використання даного методу, допомагає працівнику визначити від якої роботи він отримує найбільшу віддачу, щоб в подальшому спрямовувати на її виконання більше зусиль [60].

У спільній праці «Впровадження Європейських методик тайм-менеджменту в Україні» Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. стверджують, що згідно закону Парето 80 % необхідної інформації можна знайти в 20 % обсягу тексту, тобто прогорнувши книгу – прочитати лише необхідні розділи і тим самим зекономити 80 % свого часу. Таким чином, зосередившись на виконанні 20 % найважливіших завдань можна досягти високих результатів за малих затрат [26].

Окрім розглянутих вище методик тайм-менеджменту дані дослідники пропонують для впровадження в Україні ряд інших, зокрема:

1. Піраміда Франкліна – це позитивна система планування, за допомогою якої легше правильно розпорядитися своїм часом та досягти поставлених цілей (рис. 3.3). Даний метод направлений на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації.

Основу піраміди складають головні життєві цінності – те чого людина прагне від життя. Далі йде глобальна мета, що ґрунтується на життєвих цінностях. Якщо життєві цінності це те заради чого живе людина – сенс життя, то

глобальна мета дає розуміння того, коли цей сенс буде досягнутий.



Рис. 3.3. Піраміда Франкліна

Наступним блоком піраміди є генеральний план досягнення цілей, тут закарбовуються конкретні проміжні цілі необхідні для досягнення глобальної мети.

Довгостроковий план є фіксацією конкретних цілей та термінів їх виконання на часовому проміжку в 3-5 років та є покроковим виконанням одного з пунктів генерального плану.

Черговим блоком піраміди є короткостроковий план від декількох тижнів до декількох місяців, що являє собою покрокове виконання одного з пунктів довгострокового плану.

Вершиною піраміди є план на кожен день, в якому завдання на тиждень розбиваються на більш дрібні. Даний план є найменшим кроком до досягнення глобальної мети.

За допомогою піраміди Франкліна планується не лише час, але й зайнятість та шляхи досягнення глобальної мети, що й відрізняє її від інших методик тайм-менеджменту [26].

Таким чином, піраміда Франкліна – це методика глобального планування, яку може застосовувати лише той, хто визначив пріоритетні цілі на далеке майбутнє. Реалізація планів згідно неї займає багато часу, однак піраміда Франкліна чітко визначає послідовність кроків, які необхідно виконати. Така деталізація може мати позитивний результат, оскільки людині простіше робити щодня невеликі дії з усвідомленням того, що вони призведуть до подальшого успіху [60].

Методика Getting Things Done (GTD) розроблена Девідом Алленом, згідно якої, для того щоб розвантажити голову працівника від зайвої інформації, необхідно перенести її на будь-який носій (папірець, блокнот, електронний органайзер). Дана методика може застосовуватись для ефективної обробки великого масиву інформації для організації свого часу. Роботу пропонується виконувати в кілька стадій:

- збір інформації;
- обробка інформації;
- організація;
- огляд інформації;
- дії.

Методика особистої ефективності Personal Efficiency Program (PEP) розроблена Керрі Глісоном, є системою методів та інструментів, за допомогою яких можна навести порядок в усій особистій інформації, з якою працює державний службовець: від справ до паперових документів, від комп'ютерних файлів до електронної пошти.

В основі даної методики лежить набір практичних принципів, що оптимізують методи роботи, максимізуючи при цьому її ефективність. При цьому охоплюються всі сфери робочого циклу, від яких залежить продуктивність роботи, у тому числі: управління часом та стресом, зміна робочого середовища та підтримка рівноваги між роботою та особистим життям, визначення пріоритетів та стратегічне планування, ефективна праця в межах однієї команди.

«*Салямі*» – методика, за допомогою якої можна деталізувати завдання та скласти чіткий план з окремих маленьких кроків. Так можна впоратися й із складними справами. Методика «*Салямі*» допоможе виділити деталі в завданнях і скласти чіткий план з окремих маленьких кроків:

1) коли ділиш справу на окремі завдання, потурбуйся про те, щоб кожне з них мало конкретний результат;

2) розподіляй час на конкретні завдання й враховуй їх залежність одне від одного. Результати певної справи можуть допомогти виконати іншу: наприклад, консультація з викладачем дасть змогу краще написати підрозділ курсової;

3) не пропускай окремі завдання, якщо вони не подобаються чи здаються нудними. Дотримуйся плану: лише так ця методика буде результативною.

«Швейцарський сир» – методика, розроблена Аланом Лакейном з метою вирішення великих завдань, для яких важко визначити чіткі кроки стосовно їх виконання. Суть методики полягає в тому, щоб розглядати поставлене завдання у формі сиру без дірочок, поступово заповнюючи його цими «дірочками» – завершеними справами, в рамках виконання великого завдання, де кожен наступний крок є продовженням попереднього [26]. Таким чином, дана методика, застосовується, коли певне завдання не можна поділити на дрібні частини. Цей метод дає змогу шляхом візуалізації побачити просування у роботі [55].

Дана технологія ідеально підходить для вирішення великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання.

Пропонується уявити, що завдання – це швейцарський сир. Але він без дірочок, тому необхідно їх зробити. Цим можна займатися в хаотичній послідовності, тому спершу зроби найлегший крок: наприклад, запиши ідеї, які виникають при думці про справу.

За першим кроком обов'язково йде другий. Після того, як записані ідеї, можна обрати одну, яка й стане продовженням справи.

Кожен наступний крок буде продовженням попереднього. Щоб не заплутатися, варто намалювати своє завдання – можна й у формі сиру.

Окрім розглянутих, в європейській практиці відомі ще такі методи тайм-менеджменту:

«Сім звичок» за книгою Стівена Кові «Сім звичок надзвичайно ефективних людей». На думку автора, особиста ефективність досягається шляхом вироблення в собі набору певних звичок та проходить в два етапи: від залежності до незалежності (особиста перемога, наприклад відмова від шкідливої їжі) та від незалежності до взаємозалежності (громадська перемога, прикладом є налагодження стосунків з колективом). При цьому система тайм-менеджменту має два розділи: стратегічне довгострокове планування (індивідуальна місія особистості – ролі – цілі) та тижневе короткострокове планування (актуальні ролі – завдання – тижневий план – щотижневе виконання плану та делегування).

Метод «7 R» розроблений Брайаном Трейсі складають: реакція, вторинний перегляд ситуації, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, переосмислення, відновлення контролю [71]. Режим праці та відпочинку державних службовців чітко регламентований чинним законодавством, однак це не є запорукою ефективності їх роботи. Всі люди різні, і не лише за гендерною ознакою та віком. У них різне бачення тієї чи іншої ситуації, різне світосприйняття, рівень працездатності, професійний рівень, життєвий досвід, різні характери і різне сприйняття того чи іншого часу доби. Звісно, що цей перелік не є вичерпним. Кожен з перелічених факторів впливає на ефективність праці, на працездатність. Провівши інвентаризацію робочого часу, можна забезпечити

ефективне управління часом в управлінській діяльності державних службовців.

Сучасний етап розвитку тайм-менеджменту пропонує достатню кількість різноманітних методик ефективного використання робочого часу, для того щоб організувати час на будь-якому рівні: особистому, командному, корпоративному; для того, щоб кожен зміг підібрати ту, яка підходить саме йому в кожній конкретній ситуації. Тобто, запорукою досягнення успішного управління часом є грамотне поєднання різних технологій і методик тайм-менеджменту. Важливо при цьому не забувати, що використання методик тайм-менеджменту не самоціль, головна мета їх застосування – підвищення ефективності та продуктивності робочого процесу.

3.2. Аналіз чинників, що впливають на ефективність використання робочого часу державними службовцями

Ефективність праці державних службовців залежить від різних чинників, як об'єктивних, так і суб'єктивних і при цьому вони не завжди залежать від працівника. Досить масштабно до розкриття даного питання підійшла Чорнобиль І.Є., виокремивши фактори, що заважають органам виконавчої влади ефективно виконувати свої функції. До зовнішніх факторів, що не залежать від конкретного органу виконавчої влади нею віднесено:

- відсутність або недосконалість законодавчої бази, що визначає роботу органів виконавчої влади;
- відсутність необхідної матеріальної бази;

- відсутність достатнього фінансування відповідних соціальних програм.

Внутрішні фактори, що заважають органам виконавчої влади ефективно виконувати свої функції Чорнобиль І.Є. розмежовує на об'єктивні, відносячи до даної категорії недосконалість структури організації, відсутність урахування місцевих особливостей та суб'єктивні: некомпетентність керівництва та/або спеціалістів, невміння та/або небажання окремих працівників якісно (сумлінно) виконувати свої обов'язки, неефективне використання робочого часу [86].

В сучасних реаліях проблема нестачі часу гостро відчувається не лише в управлінській діяльності державних службовців, але й в різних сферах і галузях людської життєдіяльності і з кожним днем стає все більш актуальною. Час – ресурс, який не можливо примножити чи накопичити, це означає, що йти в ногу з часом можливо лише шляхом його ефективного використання [32].

Тим, хто має досвід практичної роботи в органах публічної влади, важко не погодитись з таким окресленням кола існуючих проблем їх функціонування. В умовах постійного реформування, як системи державних органів, так і державної служби зокрема, вкрай обмеженого фінансування, як на ремонт та підтримку в належному стані матеріально-технічної бази (не говорячи вже про її оновлення), так і на виплату заробітної плати (протягом 2020 року в районних державних адміністраціях прослідковується стійка заборгованість з виплати заробітної плати при тому, що вона, в основному,

складається лише з обов'язкових виплат: оклад, вислуга, ранг) дуже важко підтримувати на належному рівні корпоративний дух та забезпечувати ефективну роботу державного органу.

Якщо вирішення окреслених науковцем зовнішніх проблем, як правило, не залежить від органу виконавчої влади та потребує значних фінансових витрат, то вирішення внутрішніх проблем може бути здійснене в межах конкретного державного органу з незначними фінансовими затратами.

Однак є й інші чинники, що впливають на ефективність праці державних службовців, серед них рівень працездатності людини – це здатність виконувати визначений обсяг роботи певної якості за певний час, який змінюється в різні періоди робочого часу під впливом різних чинників. Головною причиною мінливості рівня працездатності протягом робочого дня, доби, тижня, року є зміни в характері фізіологічних і психічних функцій, що відбуваються в організмі людини.

Протягом робочого дня працездатність державного службовця варіюється. Робочий день можна умовно поділити на дві частини до обідньої перерви і після, коли рівень працездатності значно нижчий ніж у першій половині дня. Робочий день розпочинається з так званого «входження в роботу», що характеризується зростанням працездатності та має тривалість 1-1,5 години, далі настає оптимальний рівень – найвища продуктивність роботи з мінімальними витратами енергії, що триває 2 – 3 години, після чого відбувається спад рівня працездатності.

У другій половині дня періоди «входження» та стійкої працездатності коротші, її зниження розпочинається раніше. Чим довше безперервно працює людина, тим швидше наростає втома, що в свою чергу впливає на ефективність праці. Боротись з втомою допомагає не лише відпочинок але й зміна виду діяльності. Свідченням перевтоми є відчуття стомленості навіть після нічного відпочинку або виникнення такого відчуття швидше ніж зазвичай. Перевтома державних службовців є вкрай небезпечним явищем: може завдати шкоди їх здоров'ю, стати підґрунтям для професійного вигорання та зрештою зниження ефективності роботи державного органу чи його підрозділу. З метою уникнення таких негативних наслідків роботу необхідно організовувати таким чином, щоб найскладніші завдання приходилися на пік працездатності.

Вчені давно досліджують хід біологічних часів людського організму та розподіляють людей за біологічними ритмами, в межах яких змінюється працездатність людини. Як правило, за біоритмами виділяють два типи людей «людину ранку», або «жайворонок», і «людину вечора», або «сову». Однак, існує також «змішаний» тип людей, це так звані «аритміки» або «голуби». Кожен з названих типів не працює краще або гірше, ніж інші, у них просто пік працездатності припадає на різний час доби. Ці знання давно вдало застосовуються в Японії, де під час організації робочого дня враховують особливості індивідуальних біоритмів працівників: в перші зміни краще працюють «жайворонки», всередині робочого дня – «голуби», у вечері – «сови».

Врахування даних особливостей дозволяє грамотно розподіляти та чергувати прості та складні завдання, відповідальні та термінові справи, відповідно до зміни працездатності державних службовців, що в свою чергу допомагає підвищити продуктивність праці та економити робочий час рис. 3.4.[73].

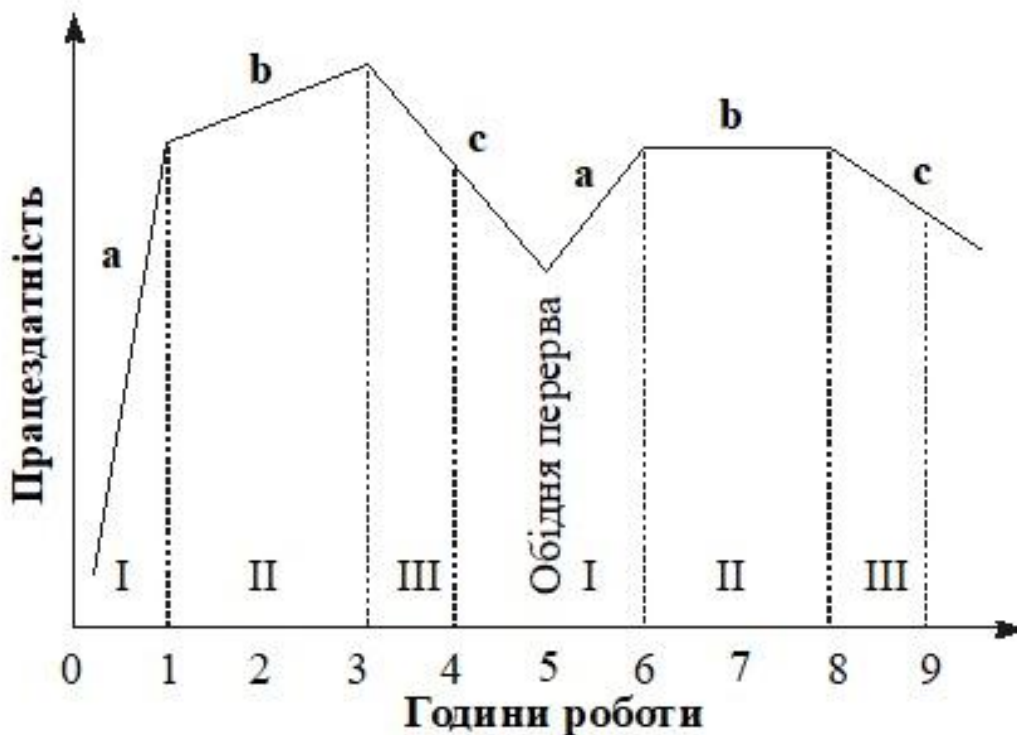


Рис. 3.4. Типова крива працездатності людини протягом робочого дня

Досягнення максимально стійкої працездатності людини упродовж тривалого періоду без шкоди для здоров'я є головною метою раціоналізації режиму праці та відпочинку. На думку Чорнобиль І.Є. для працівників розумової праці, якими є державні службовці, оптимальним є чергування робочого часу та часу

відпочинку за наступним алгоритмом: через дві години від початку робочого дня - 10 - ти хвилинна перерва, а у другій половині дня через кожну годину роботи - 5-8 хвилинна перерва.

I - фаза входження в роботу;

II - фаза високої працездатності;

III - фаза спаду працездатності під впливом утоми

При цьому поділ робочого часу державних службовців за змістом виглядає наступним чином:

1) підготовчо-заклучний час (отримання завдання та звіт про його виконання);

2) час обслуговування робочого місця (підготовка до роботи оргтехніки, отримання та доставка документів та матеріалів до робочого місця);

3) час відпочинку і особистих потреб.

Перераховані вище частини робочого часу, як правило складають 10 відсотків від часу основної роботи.

4) час основної роботи, що в свою чергу поділяється в залежності від виконуваних функцій управління на:

- час організаційно-адміністративної праці - організація та управління трудовим процесом, проведення засідань та нарад, вирішення внутрішніх питань щодо організації виконання тієї чи іншої роботи чи завдання;

- час творчої праці - аналіз документів, інформації, пошук та розробка оптимальних в конкретній ситуації рішень, проектів документів тощо;

- час технічної праці - виконання регулярно повторюваних простих робіт, пов'язаних з інформаційним

пошуком матеріалів, документів, підготовкою звітів чи ділового листування тощо.

Як показує практика, перерви в роботі протягом робочого дня поділяються на:

- перерву на відпочинок та перерву на особисті потреби;
- обідню перерву, що не включається до робочого часу;
- перерви, які є наслідком порушення трудової дисципліни (запізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, виконання роботи, не пов'язаної з службовими обов'язками, самовільна тимчасова відсутність);
- перерви, що викликані порушенням режиму праці з підстав не залежних від працівника (несправність оргтехніки, очікування завдання тощо) [86].

Перерви на відпочинок мають бути регламентовані, а їхнє дотримання - обов'язковим.

Зміна рівня працездатності прослідковується й протягом тижня: понеділок - період входження в роботу, з вівторка по четвер фіксуються найкращі показники працездатності, а от у п'ятницю працездатність знижується [73].

Варто закцентувати увагу на тому, що працездатність має властивість змінюватись в залежності від пори року: підвищена працездатність спостерігається у холодну пору року - від жовтня по березень та значно знижується у теплий весняно-літній період, у зв'язку з сезонною перебудовою організму людини. Зниження працездатності спостерігається і перед настанням відпустки, тому науковці рекомендують, по можливості, формувати графік відпусток

таким чином, щоб відпустки припадали на теплий період року, коли працездатність нижча, проте умови для її відновлення більш сприятливі, ніж в холодний період року. При цьому для державних службовців, як працівників розумової праці, відпустка за формою повинна відрізнятися від повсякденної роботи і при цьому відповідати стану здоров'я, віку, інтелекту та темпераменту людини.

Таким чином, оптимальним режимом праці та відпочинку є той, що найкраще забезпечує поєднання підвищення працездатності і продуктивності праці, збереження здоров'я людини та створення сприятливих умов для її всебічного розвитку [86].

Ще глибше у своїх дослідженнях розкрила питання чинників, що впливають на ефективність праці державних службовців Черненко Н.М., зокрема у своїй праці «Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців» вона наголошує на необхідності врахування не лише біологічного годинника, але й інших механізмів, таких як психологічні години, інтелектуальний інжиніринг, тип характеру.

За В. Ковальовим вона виділяє чотири типи регуляції часу особистості:

1) *стихійно-повсякденний тип*, що характеризується залежністю особистості від подій і обставин життя, коли працівник не встигає за часом, прослідковується ситуативність поведінки, відсутність особистої ініціативи, тобто наявна короткотермінова, пасивна регуляція часу;

2) *функціонально-дійовий тип*, за якого працівник активно організує хід та напрям подій, своєчасно

включається до них, добивається ефективності, однак в даному випадку відсутня тривала регуляція часу, так звана життєва лінія, даний тип є прикладом короткотермінової активної регуляції часу;

3) *споглядально-пролонгований*, проявляється в тому, що людина пасивна по відношенню до часу, у неї відсутня чітка організація часу життя;

4) *творчо-перетворювальний тип* регуляції часу характерний пролонгованою організацією часу, пов'язаною з змістом життя, з вирішенням суспільних проблем, в даному випадку особистість творчо засвоює часовий ресурс.

Не менш цікавим в рамках даного дослідження є інтелектуальний інжиніринг, тобто застосування отриманих знань про мозок і людський потенціал для вирішення актуальних соціальних проблем.

Доведено, що права та ліва півкуля головного мозку людини працюють по-різному, відповідно й працівники проявляють себе під час робочого процесу по-різному, в залежності від того, яка з півкуль у кожного з них є домінантною.

Передбачено непередбачуваними є ті державні службовці, у яких домінує права півкуля, це проявляється в тому, що вони не дотримуються встановлених правил, вважають за краще жити і працювати спонтанно, забувають нотувати важливі події, не можуть викинути непотрібні папери та записки з нагадуваннями. У той же час вони з легкістю одночасно виконують різні завдання, працюють над різними проектами, мислять у всіх напрямках, в

результаті чого проводять і збирають величезну кількість матеріалу і створюють безліч нових ідей.

Якщо ж домінантною є ліва півкуля, то державний службовець вирізняється акуратністю, на його робочому місці панує порядок, завершивши роботу, негайно відкладає її убік, він не береться до наступної справи не закінчивши попередню, завжди працює послідовно дотримуючись інструкцій, постійно складає списки поточних справ та визначає пріоритети. Такі державні службовці працюючи у встановлених рамках зосереджуються на конкретному завданні до досягнення бажаного результату, прагнуть залагоджувати все до дрібниць, вони дотримуються розпорядку дня.

І ті, й інші державні службовці є гарними працівниками, однак є цікава особливість: те, що підштовхує одних до роботи й мотивує, дратує і стомлює інших, і навпаки. При цьому в роботі вони прекрасно доповнюють одне одного. Небезпечною в даному випадку є надмірна концентрація на даних відмінностях, що доходить до заперечення протилежного стилю поведінки, і тим самим переваги та сильні сторони перетворюються на недоліки. Для визначення домінуючої півкулі дослідник пропонує використання анкети, запропонованої Л. Зайвертом [23].

Важливим також для належної організації діяльності державних службовців є розуміння типів характеру. В рамках проведеного Черненко Н.М. дослідження розглядалось чотири основні стилі поведінки людини, при цьому перші два притаманні екстравертам, а два останні інтровертам:

1) *домінантний* – державні службовці у своїй поведінці орієнтуються на завдання, вони постійні та відповідальні, прагнуть перехопити ініціативу, узяти ситуацію під контроль і досягти результату, залюбки приймають виклик і перемагають;

2) *ініціативний* – державні службовці зорієнтовані на людей, вони прагнуть мотивувати інших, їм важливо, щоб їх почули, хочуть переконувати людей і впливати на них;

3) *постійний* – державні службовці у своїй поведінці орієнтуються на людей; вони прагнуть до стабільності та гармонії, хочуть підтримувати інших і піклуватися про нормальні відносини;

4) *відповідальний* – державні службовці зорієнтовані на завдання, вони прагнуть правильно робити правильні речі, уникнути сварок, люблять акуратність і точність [84].

В дану класифікацію за основу взято психологічні типи запропоновані у 1921 році психіатром та психотерапевтом Карлом Густавом Юнгом у своїй праці «Психологічні типи» (опис ставлення людей в залежності від їх схильності звертати увагу на зовнішні об'єкти або їх власний внутрішній світ).

Екстраверсія – це спрямованість свідомості та уваги людини в основному на те, що відбувається навколо неї, на відміну від інтроверсії – спрямованості свідомості людини до самої себе, заглиблення у власні проблеми і переживання, яка супроводжується ослабленням уваги до того, що відбувається навколо [10].

Запропонований Черненко Н.М. підхід до розподілу та аналізу стилів поведінки людини викликає певні сумніви,

адже сучасна психологія говорить про те, що більшість людей відносяться до змішаного типу, так званих амбівертів. Амбіверт – людина, яка одночасно сфокусована і на себе і на інших, він поєднує в собі риси як екстравертів, так і інтровертів, але у нього вони не такі чіткі, розмиті, хоча яскраво проявляються в залежності від ситуації. Це так би мовити проміжний тип особистості між екстравертом та інтровертом. Для таких людей фактично не існує обмежень у виборі професії, адже це людина, яка легко адаптується до будь-яких умов. Для амбіверта є характерним те, що він:

- почувається комфортно в оточенні людей, але любить побути на самоті;
- може робити щось, як на одинці так і з компанією;
- він втомлюється і від активного спілкування, і від довгої самотності;
- не боїться світських бесід, але відчуває, коли співрозмовник лицемірить;
- пристосовується до ситуації: знає коли необхідно активно спілкуватись, а коли проявити стриманість;
- схильний привертати до себе увагу в колі знайомих людей, але старається не виділятися з натовпу на великих заходах.

Це самий гнучкий і врівноважений тип особистості, що може то занурюватися в себе, то активно взаємодіяти з оточуючими.

Більшість людей – амбіверти, їхня поведінка змінюється залежно від ситуації, настрою та інших чинників [28, 88,69].

Крім розглянутих вище підходів, Б. Трейсі розрізняє працівників за часом, в якому вони працюють: монохромному чи поліхромному. Якщо в монохромному, то державний службовець – людина, яка працює точно за годинником, заздалегідь планує справи і зазвичай дотримується свого розпорядку. Якщо в поліхромному, то державний службовець витрачає час по-різному залежно від різних ситуацій, які неможливо передбачити (наприклад, інтуїція або настрої). Він не може заздалегідь вирішити, скільки часу буде потрібно на те, щоб поговорити з колегами, подолати конфлікт тощо [9].

Варто також зауважити, що серед чинників, що впливають на ефективність управлінської діяльності державних службовців вагоме місце посідають так звані «поглиначі робочого часу». За Л. Зайвертом, до них відносяться: нечітка постановка цілей; відсутність пріоритетів; спроба дуже багато зробити за один раз; неповне уявлення про поточні задачі і шляхи їх вирішення; погане планування робочого дня; особиста неорганізованість, «паперові завали»; надмірне читання; погана система документообігу; недолік мотивації, лінь; пошук потрібної інформації, що погано зберігається (адрес, телефонів і т. п.); недоліки кооперації або розподілу праці; випадкові телефонні дзвінки; незаплановані відвідувачі; нездатність сказати «НІ»; неповна інформація, інформація, що надійшла з запізненням; відсутність самодисципліни; невміння довести справу до кінця; відволікання (шум тощо) [71]; затяжні наради; погана підготовленість до нарад, бесід і т. п.; відсутність комунікацій або неточний зворотний зв'язок;

приватні розмови в робочий час; зайва комунікабельність; надмірні ділові записи; звичка відкладати «на потім»; бажання все взнати детально; тривалі очікування; поспіх, нетерпіння, надмірна метушливість; спроба все виконати самостійно (невикористання делегування); недостатній контроль за дорученими справами, через що їх доводиться переробляти [55].

Зрештою «поглиначем робочого часу» може бути будь-що, що відволікає від виконання посадових обов'язків і для кожного працівника перелік таких «шкідників» свій, від поганих звичок (паління, «кавоманія» тощо) до комп'ютерних ігор. Однак, можна впевнено стверджувати, що з розвитком сучасних технологій перелік стає все ширшим. Вже зараз багатьом важко уявити своє життя без електронної пошти та цілого ряду месенджерів і лише від працівника залежить наскільки широко впускати їх в своє повсякденне життя.

3.3. Формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків

Перший закон Паркінсона вивів з власних спостережень Сіріл Нортон Паркінсон журналіст та історик, який довгий час пропрацював державним службовцем у Великобританії. Згідно даного емпіричного закону людина буде виконувати завдання рівно стільки часу, скільки їй на це відведено. Багато працівників переконані, що чим більше часу витрачається на виконання завдання, тим краще воно виконано. Таким чином, якщо термін виконання завдання тиждень, то просте на перший погляд

завдання, що могло бути виконане максимум за декілька днів, буде «обростати» купою деталей та дрібниць, а термін його виконання затягнеться до визначеної дати. Причини такої поведінки людини можуть бути різними: від думки про те, що дане завдання має незрозумілу складність і тому для виконання встановлено саме такий строк, до елементарного небажання отримати нові завдання з коротшим терміном виконання. Таким чином, штучно затягується процес виконання конкретного завдання і здається воно тільки у визначений термін.

Відійти від цієї звичної схеми державний службовець зможе лише, коли змінить своє відношення до роботи та замінить звичну установку «краще працювати довше, ніж якісніше». «Побороти» її допоможе невеличка «хитрість», яка полягає у тому, щоб у плані роботи та списку справ замалювати кінцеві терміни виконання, проставивши нові – скорочені в двічі. Під час виконання завдань з орієнтацією на ці нові дати буде встановлено, що для деяких складніших завдань цих термінів замало, але будуть виявлені і ті завдання, які могли б бути виконані ще швидше. Такий прийом допоможе визначити скільки часу насправді необхідно на виконання тієї чи іншої справи для використання цих знань в подальшій роботі, особливо під час планування. Адже 10 відсотків часу, витраченого на попереднє планування, допоможе зекономити 90 відсотків часу на виконання роботи [90].

Іншим проблемним моментом в роботі майже кожного державного службовця є вирішення неприємних справ, так

званих «жаб» та важких працемістких завдань, так званих «слонів».

Мабуть кожному відома ситуація, коли справа, що потребувала зовсім мало часу для вирішення але була настільки неприємною, що постійно відкладалась на потім переростала в справжню проблему. Наприклад, вирішення неприємних питань з керівником в рамках виконання певного завдання відкладалось і відкладалось і ось настає «контрольна» дата і саме в цей день ваш колега відбуває у відрядження чи ще гірше – раптово захворів. Справа не виконана, терміни прострочені, у вас неприємності з керівництвом. З метою уникнення ще більш неприємних наслідків Б. Трейсі рекомендує кожного ранку «з'їдати одну жабу», тобто починати день саме з вирішення неприємної справи, щоб одразу позбутися цього тягаря та звільнити думки [20, 82].

Г.Архангельський рекомендує велике неприємне завдання розбирати на велику кількість дрібних «жаб», тоді його значно легше буде виконати [3].

Не менш поширена ситуація з справами, що мають жорсткі часові рамки або є важкими праце місткими завданнями. Саме через це державні службовці відтягують виконання таких справ до останнього моменту, що унеможлиблює досягнення високих результатів. В даному випадку пропонується «різати слона», тобто розібрати важку справу на частини і щоденно виконувати одну з них, це дозволить досягти високого результату за рахунок поступового виконання завдання [20]. При цьому вкрай

важливо нарізати «слона» на такі шматочки, кожен з яких дійсно наближує до «з'їдання слона» (наміченої цілі) [3].

Ефективність роботи підрозділу значною мірою залежить від результативності праці керівника. Керівник є центральною фігурою апарату управління, він діє на підставі принципу єдиноначальності, наділений широкими повноваженнями і правами, але одночасно несе відповідальність за результати роботи підрозділу чи всієї організації.

Причиною незадовільної роботи багатьох керівників на державній службі, особливо початківців, є невміння розпоряджатися часом. Вони прагнуть виконати всі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти всіх відвідувачів, глибоко вникнути у всі питання діяльності органу виконавчої влади або структурного підрозділу. Часто вони приїжджають на роботу першими і їдуть з неї останніми, при цьому багато справ залишаються не виконаними. Працівник, що обіймає керівну посаду і при цьому не вміє розпоряджатися часом, не здатний побачити перспективу за масивом повсякденних турбот. Зрештою ефективність такої праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення собою, підлеглими, невпевненість у власних силах. Причиною такого стану є невміння планувати роботу. Для керівника, якому не вистачає часу на рішення виробничих, фінансових, соціальних та інших проблем, характерні:

- хаотичність у використанні робочого часу і слабке опрацювання ключових сфер діяльності;
- нервовість, поспішність і сумбурність у діях;

- нетерплячість у прийнятті рішень і у відносинах з колегами, як з рівними за посадою, так і з підлеглими;
- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим;
- відсутність порядку на робочому місці;
- надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- використання принципу «що не встиг на роботі – дороблю вдома».

Таким чином, брак часу на виконання поставлених завдань призводить до штучного продовження робочого дня, нераціонального його використання. Брак часу – це результат відсутності чіткості, плановості й організованості роботи керівників. Встановлено, що непередбачена трихвилинна телефонна розмова часто призводить до втрати 15-20 хвилин, необхідних для того, щоб знову зосередитись і відновити початкову працездатність. Прийом незапланованого відвідувача змушує відступити від плану роботи на день, а той повністю змінює його.

Керівнику органу виконавчої влади під час планування проведення нарад, у яких бере участь значна кількість керівників структурних підрозділів, слід враховувати можливість даних керівників організувати роботу підлеглих працівників, а тому нарада має починатись не раніше ніж через годину після початку робочого дня.

Найдоцільнішим часом для проведення нарад, з метою досягнення максимального ефекту та дотримання біологічного ритму працівників, визначено час близько 11

години дня, коли працівники готові приймати стратегічні рішення.

Негативно впливають на управління часом систематичні запізнення керівника через затримки в дорозі, відсутність чітких записів про час нарад, бесід, зустрічей із представниками інших організацій або своїми співробітниками, через недостатню особисту зібраність і пунктуальність в роботі. Як показує практика, майже четверть робочого часу працівників витрачається на очікування в приймальні такого керівника.

Мабуть всім державним службовцям відома ситуація, коли в приймальні керівника сформувалась черга, а він покидає кабінет і виїжджає на якийсь об'єкт чи направляється на участь в якомусь заході. Ще гірше, коли при цьому ви отримуєте вказівку очікувати далі, з формулюванням: «я не надовго, скоро повернусь». При цьому хтось з черги намагається вирішити виробничі питання десь у коридорі проводжаючи дорогою керівника, проте не всі робочі моменти можна вирішити в такому режимі. Керівники структурних підрозділів в таких ситуаціях часом хитрують і намагаються вирішити актуальні питання по телефону, поки керівник в дорозі.

Існує низка основних недоліків керівника, пов'язаних з самоменеджментом:

- перенесення рішення на завтра;
- виконання роботи на половину;
- прагнення зробити все одразу;
- прагнення зробити все самому;
- переконання, що він знає все краще всіх;

- невміння розмежувати функції;
- спроба перекласти відповідальність на інших [86].

Організуючи свою працю, керівник повинен уникати надмірного перевантаження і одночасно забезпечити чіткий ритм у роботі підлеглих з найбільш ефективним завантаженням їх роботою. Тільки за цих умов він зможе ефективно використовувати свої професійні навички та інтелектуальні здібності, мати повну уяву про діяльність довіреного йому структурного підрозділу та одночасно звільнитися від вирішення другорядних питань, які потребують досить значного робочого часу і можуть бути виконані підлеглими.

Однак, керівник, не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ. Керівник повинен особисто вирішувати тільки ті питання, які неможливо передати на розгляд і вирішення підлеглих, що забезпечить ефективну організацію управління і ефективну працю його підлеглих. Делегування є ключовою діяльністю керуючого.

На основі емпіричних досліджень Войлісовська Вікторія виділяє такі основні принципи розподілу часу [12]:

1. Принцип встановлення пріоритетів. Визначення цілей, яких необхідно досягати щодня. Кожний повинен мати чіткі уявлення про пріоритетні цінності роботи, сім'ї, громадської діяльності та власної персони.

2. Принцип ефективності. Справжній ключ до успіху полягає у вмінні концентрувати свою увагу на найістотніших завданнях. Намагатися виконати кожен задачу вчасно, не зволікаючи з її вирішенням.

3. Принцип пріоритетного планування: 1 – вкрай важливо, 2 – вельми важливо, 3 – порівняно важливо. Визначивши найважливіші завдання, можна зосередитися на їх виконанні, а потім, за наявності часу, й на інших, менш важливих. Подібна оцінка пріоритетів, так само як планування і концентрація на ключових проблемах, є основоположним принципом управління часом, оскільки кожна людина здатна досягти найважливіших цілей на піку своєї працездатності.

4. Принцип пошуку вигоди від управління часом. Навчитися виділяти істотне й відрізнити його від другорядного. А це, у свою чергу, приведе до другої вигоди – більшого задоволення від праці через досягнення більш важливих цілей і можливості домогтися успіху в особистісному зростанні.

Вигода полягає також у тому, що людина меншою мірою відчуватиме напругу і неспокій від браку часу. Занепокоєність, почуття провини та інші негативні емоції можуть знизити ефективність розумової роботи і працездатність загалом, що ускладнює процес прийняття рішень. Ефективне управління часом знижує рівень хвилювання і занепокоєння, надаючи тим самим змогу ухвалювати оптимальні рішення у стислі терміни.

Докладаючи таких зусиль, працівник змусить час працювати на себе та перестане бути його рабом. Завдяки цьому у нього з'явиться достатньо часу, аби забезпечити належну ефективність своїх справ, спілкування при одночасному зростанні продуктивності праці і обмеження посягань на особистий час.

Планування часу сприяє підвищенню ефективності використання робочого дня. Вважається, що найкраще починати працю в один і той самий час, оскільки людина - раб своїх звичок. Це забезпечує гарний тонус і дозволяє на ділі реалізовувати принцип «людина – господар роботи, а не робота – господар людини».

Зрозуміло, що такі ситуації «дефіциту часу» повністю суперечать ідеології ефективного управління, тому потрібні прості і технологічні інструменти, які можуть його виправити. Саме тут і приходять на допомогу інструменти корпоративної культури, зокрема корпоративних договорів.

Наприклад, керівник домовляється з підлеглими, що вони не будуть турбувати його з приводу кожного дрібного питання окремо, а стануть занотовувати всі питання, які виникають, групувати їх, для того, щоб всі вони могли бути «видалені» за один раз.

В деяких організаціях керівник лише один раз розмовляє з кожним відділом по всій групі питань, що пов'язані з діяльністю саме цього структурного підрозділу. Відзначимо, що дані методи повинні дисциплінувати підлеглих, але не повинні перешкоджати управлінським процесам в організації - дійсно важливі і термінові питання повинні бути вирішені негайно.

При цьому варто пам'ятати, що наш час не завжди є повністю в нашому розпорядженні. Так, керівник може пообіцяти підлеглому поговорити з ним протягом 15 хвилин, а через п'ять хвилин його самого викликають на термінову нараду. Тому ми встановлюємо правило для підлеглих не тільки щодо списку питань, але й щодо їх

пріоритетності, щоб, перш за все, обговорити найважливіше.

Також важливим є контекстне групування питань, де спочатку видаляються всі питання, пов'язані з одним питанням, а потім здійснюється перехід до обговорення іншої проблеми. При цьому, на практиці досить часто мають місце «стрибки» від однієї проблеми до іншої, а потім знову повернення до першого, і так далі. Це призводить до зміщення уваги управлінця, яке саме по собі вимагає додаткових трудомістких витрат, що, звичайно, вкрай небажано.

Дуже раціональним в контексті організації часу є введення правила для підлеглих в управлінській практиці: при підготовці проблемних питань вони повинні підготувати і свої варіанти їх вирішення. Це сприяє вирішенню двох завдань: економить час керівника та істотно сприяє зростанню і професійному розвитку підлеглих. Відзначимо, що це стандартизована, а не маніпулятивна і не провокаційна комунікативна технологія, тобто кожне рішення повинні мати право на існування.

Зустрічі є наступним важливим предметом організаційних договорів. Справа в тому, що існують полярні підходи лідерів до обговорення того чи іншого питання. Деякі вважають за краще обговорювати це питання з кожним працівником окремо, інші скликають зустрічі щодо будь-якого випадку з великою кількістю учасників. Звичайно, як і будь-яка крайність, ці підходи є ілюстрацією проявів поглиначів часу. У першому випадку

керівник втрачає забагато власного часу, у другому – часу співробітників.

Вихід з цієї ситуації є підхід, за якого однотипні питання не обговорюються з кожним співробітником особисто, а організовуються наради та інші зустрічі. Водночас необхідно суворо дотримуватися правил підготовки та проведення таких зустрічей в залежності від їх виду.

Справа в тому, що існують абсолютно різні типи зустрічей, кожна з яких має свою мету. Наприклад, такий їх вид як мозковий штурм має на меті створити обговорення та генерування нових ідей. Така зустріч має одну процедуру, оперативна нарада – зовсім іншу, а стратегічна – третю. І так далі. Так, мозковий штурм відбувається в неформальній обстановці, заборонена будь-яка критика того, що і як кажуть, всі ідеї записуються. На таких зустрічах атмосфера є скоріше творчою. Першочергове завдання – зібрати якомога більше ідей. Потім ці ідеї структуруються, відбираються та найбільш працездатні з них опрацьовуються.

Нарада, що спрямована на прийняття управлінського рішення, готується і проводиться по-іншому. По-перше, існує необхідність попереднього ознайомлення учасників зі всією необхідною інформацією, за якою буде прийнято рішення, перед нарадою. Це необхідно для того, щоб кожен був знайомий з нею і мав можливість підготувати аргументовану відповідь щодо своїх поглядів на конкретне питання. По-друге, на самій зустрічі послідовність дій достатня визначена: виступи – питання – рішення.

На практиці підчас відбувається інакше. Оскільки інформаційні матеріали передчасно не розіслані, учасники зустрічі під час виступу спікера дізнаються про неочікувані факти та думки, які спонукають їх до бурхливої, безладної дискусії з зустрічними ідеями, що хаотично висуваються учасниками. Вони починають обговорювати нові думки та міркування, запиняючись на цьому та забуваючи з чого все починалося. Як наслідок, ідеї насправді не генеруються, рішення не приймаються, час втрачається.

Тому в практику повинна бути введена обов'язкова підготовка до зустрічей і проводитися вони мають відповідно до цілей і необхідних результатів. Для проведення зустрічей слід запрошувати тільки необхідну кількість учасників. Важливою вимогою є чітке дотримання регламенту та вчасно завершення засідання. До того ж, наразі досить скористатися Skype чи іншою платформою.

Наступний важливий момент – це використання для передачі неактуальної інформації за допомогою Електронної пошти, а не телефоном. З появою мобільних телефонів, ми самі перетворюємо себе на їх заручників: де б ми не знаходилися, що б ми не робили, ми відповідаємо на телефонні дзвінки і, звичайно, ми відволікаємось від своїх справ. І оскільки людей, які прагнуть поспілкуватися з нами, досить багато, реалізація найважливіших речей, що вимагають нашої концентрації, триває нескінченно, хоча насправді це вимагає від нас всього декілька годин. Тому цілком прийнятним є правило, за умовами якого ми маємо право не брати слухавку одну-дві години,

перетелефонувавши потім якщо є час. Крім того, у нагоді тут може стати використання автовідповідача.

Зрозуміло, що таке запобігання виникненню такого явища як форс-мажор абсолютно в усіх випадках є неможливим, підлеглі повинні бути попереджені про те, що, у випадку термінового питання, вони можуть надіслати керівнику текстове повідомлення з проханням терміново зателефонувати. Можливим є використання двох телефонів, один з яких використовується для невідкладних ситуацій.

Цей же принцип може застосовуватися і до сфери особистого спілкування. Якщо керівник працює без секретаря, бажано ввести маркування надзвичайної його зайнятості. Це може бути червоний прапор, що стоїть на столі і мовчки інформуючи відвідувачів про те, що керівник зараз дуже зайнятий і просить не переривати його в роботі. Але при цьому працівники повинні знати як довго може тривати такий період і як часто може бути використане таке маркування. Це може бути і більш складне маркування, наприклад, триколор. Якщо він зелений – можна звертатися в будь-який час, коли потрібно; якщо жовтий – тільки з важливих і термінових питань; якщо червоний – не турбувати взагалі.

Звичайно, найбільш ефективно вирішення проблеми усунення поглиначів часу керівника – це наявність помічника. Він і дзвінки фільтруватиме – з'єднає керівника саме з тим, з ким сам проблему вирішити не може, і з відвідувачами робота стане більш впорядкованою. Але якщо такої можливості немає, то фільтри, які дозволяють

повністю зосередитися на виконанні найбільш важливої справи, все ж таки мають бути, і до домовленостей з цього питання дуже швидко і безболісно звикають всі державні службовці. Наприклад, техніка червоного прапора після навчання тайм-менеджменту починає використовуватися однією з перших.

Найбільш звичною технікою, що практикується ще з радянських часів, є так звані годинники підпису документів і години прийому. Це розумний і правильний підхід, однак він не повинен заважати діяльності органів влади.

Оскільки державна служба в Україні на сучасному етапі розвитку все ж таки є досить хаотичним і нові важливі події, що вимагають термінових зустрічних дій, відбуваються досить часто, робота підрозділів повинна бути організована таким чином, щоб не втрачалась можливість підписати необхідні документи і поставити печатку саме тоді, коли вона необхідна.

Як бачимо, це явно суперечить рекомендації встановити години підписання документів та години прийому. Тому приймаючи дану технологію в конкретній організації розглядаємо навіть не можливість її використання – вона не заперечується, а особливості її застосування. Наприклад, винятки дозволені, але тільки згідно з розпорядженням відповідного заступника, або часи прийому встановлюються достатньо часто, чи передбачена взаємозамінність. Взагалі, можуть бути обрані будь-які технології, які прийнятні для організації, але процеси повинні бути безперервними і без постійного героїзму

персоналу, оскільки загально відомо, що героїзм деяких дуже часто є не доопрацюванням інших.

Використання всіх вищеперерахованих інструментів дозволяє виконати важливу роботу своєчасно і не залишатися на роботі в позаробочий час. Започаткована в судовій системі, практика використання послуг консультанта або психолога для вирішення проблеми ефективного управління і використання часу шляхом інформування колективу про сутність сучасних проблем, систем і механізмів управління часом, здійснення загального управління процесом впровадження, надання консультативної і методичної допомоги працівникам під час формування індивідуальної технології організації часу є гарним прикладом для наслідування. Тому, є сенс розглянути можливість імплементації даної практики в діяльність органів виконавчої влади.

В контексті нашого дослідження не можна не відзначити, що темпи соціально-економічних змін та вимоги сучасного світу змушують організації перебудовувати свої звичні схеми роботи та впроваджувати інформаційні технології в кожен сегмент своєї діяльності. Часто такі зміни дозволяють значно скоротити витрати за рахунок підвищення продуктивності праці, оптимізації логістики та процесів діяльності.

У сучасному світі немає сфери людського буття, в яку б не проникли і не стали невід'ємною частиною інформаційні технології. Цифрова економіка сприяє проникненню новітніх технологій у повсякденне життя, формуючи «цифрове повсякденне життя». Цифрова

економіка змінює сприйняття людьми простору і часу, змушуючи їх вчитися по-новому керувати.

Ці зміни мають і внутрішній ефект, впливаючи на робочу атмосферу всередині організації, розвиваючи позитивні сторони організаційної культури. Зокрема, посилилась залежність сприйняття соціального часу від проникнення інформаційних технологій в індивідуальне і колективне життя, в сферу праці і управлінських відносин.

Інструментом впорядкування роботи в соціальній мережі, який може стати у нагоді для вирішення перерахованих вище проблем нераціонального використання часу і зробити робочий день більш організованим не тільки для управлінця, але і для організації в цілому, може стати, наприклад, портал «Бітрікс 24», який в Україні вже використовують більш 8 000 000 організацій чи будь-який інший - СгосоТіме, ОфісМЕТРИКА, Стахановець, Skype тощо.

Так, наприклад, «Бітрікс24» є набором з п'яти важливих і корисних інструментів, які допомагають організаціям працювати в соціальних мережах: CRM, «Завдання і проекти», «Контакт-центр», «Сайти та магазини», «Офіс». Завдяки даному інструментарію організація має можливість поліпшити рівень ділового спілкування між співробітниками; запровадити облік і контроль робочого часу, регулярну звітність перед керівником; сформувати корпоративний чат, загальний диск, зручний календар; автоматизувати значну кількість процесів, удосконалити структуру компанії.

У чому унікальність даного інструментарію?

По-перше, концепція соціального Інтернету не ускладнює його використання більше, ніж використання будь-якої соціальної мережі. Живий канал зберігає інформацію про всі події в одному місці, а також може сповіщати колег про будь-які новини та вкладати до повідомлення документ, фото або відео повідомлення. Система обміну миттєвими повідомленнями дозволяє обмінюватися новинами та думками в один клік. Оповіднення в програмі своєчасно нагадають про важливі зустрічі і невиконані завдання, а мобільний додаток допоможе бути в курсі подій компанії.

По-друге, портал «Бітрікс 24» допомагає ефективно управляти завданнями. Їх можуть встановити всі в органах публічної влади. Керівник може переглянути всі завдання, і діаграма Гранта визначить, наскільки зайняті його підлеглі. В кінці робочого дня державні службовці відправляють керівнику звіт про виконану роботу. Програма може сформувати звіт за будь-який період часу: квартал, рік і т.д.

Як показали наведені в розділі дослідження, не зважаючи на те, що тайм-менеджмент з кожним днем набуває все більшої популярності в світі, частина державних службовців зустрічали даний термін у засобах масової інформації (частіше в мережі Інтернет), проте не можуть пояснити його значення. Інша частина державних службовців (переважна більшість) має хибне уявлення про його сутність, вважаючи, що тайм-менеджмент – це інструмент виконання дедалі більшого обсягу роботи за менший проміжок часу. При тому, що в дійсності тайм-

менеджмент це спосіб підвищити продуктивність шляхом усунення джерел витрат робочого та особистого часу.

З метою виправлення такої ситуації, доцільно започаткувати в державних установах, на курсах підвищення кваліфікації проведення спеціалізованих семінарів і тренінгів з сучасних проблем управління часом, які дозволять державним службовцям отримати додаткові знання та практичні навички ефективного управління часовим ресурсом, що в майбутньому дозволить поліпшити рівень організаційної праці, вберегти працівників від професійного вигорання, підвищити ефективність та якість роботи.

В умовах всесвітньої пандемії коронавірусу дані заходи краще проводити в дистанційному режимі. Так, за час роботи в режимі карантину, органами виконавчої влади ефективно використовується Zoom – програма для організації відео конференцій, що дозволяє приймати участь у заході одночасно до 100 учасників. Встановлене 40-хвилинне обмеження безкоштовного використання, стимулює раціональне використання часу під час проведення запланованих заходів.

Наразі в органах виконавчої влади використовується в основному тижневе, помісячне та річне планування. Проведений аналіз діяльності Барської районної державної адміністрації Вінницької області за час введення карантинних заходів показав, що використання сучасних інформаційних технологій, зокрема програм: Zoom (для проведення нарад, участі в семінарах, «круглих столах», тощо) та Outlook (для передачі документації та

інформаційних повідомлень, замість кур'єрської доставки), тощо, не лише береже здоров'я працівників, але й суттєво економить матеріальні (кошти на відрядження, паливно-мастильні матеріали) та часові ресурси.

Оскільки, на даний час, в центрах підвищення кваліфікації тайм-менеджмент в основному оглядово розглядається в рамках інших навчальних програм, доцільно розробити та впровадити спеціалізовані навчальні програми, тренінги та семінари присвячені суто питанням тайм-менеджменту та проводити їх в режимі он-лайн, що дозволить залучити значну кількість слухачів.

Для цього спочатку необхідно внести відповідні зміни до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 27.08.2020 року № 154-20 «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2021 році» [62].

Питання участі державних службовців в подібних заходах доцільно розглядати під час заповнення індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, який займає посаду державної служби категорій «Б» або «В» та враховувати самоменеджмент, як напрям професійного навчання.

В умовах постійного збільшення навантаження на державних службовців спричиненого зтяжними процесами реформування, що відбуваються в нашій

державі, яким би професійним не був державний службовець, його знань, умінь та навичок часто замало для того, щоб вчасно та якісно реагувати на всі ті виклики, що робить йому сьогодення: зміна системи державних органів та державного управління; адміністративно-територіальні зміни в державі; електронне врядування на державній службі як інструмент розвитку інформаційного суспільства; професіоналізація державної служби на основі смарт – технологій та електронного навчання, тощо.

Таким чином, аналізуючи отримані результати проведених досліджень доцільно запропонувати наступні способи оптимізації робочого часу у сфері державної служби:

- планування раціонального і чіткого плану-графіку виконання завдань з призначенням термінів виконання;
- систематичний і регулярний облік і контроль робочого часу;
- аналіз продуктивності і виробітку нормативів роботи державних службовців;
- розробка системи винагороди за високі показники результату роботи;
- грамотне оцінювання пріоритетності завдань до виконання ланкою, що управляє;
- підвищення міри обізнаності і взаємодії між службовцями;
- посилення матеріально-дисциплінарної відповідальності при виявленні запізень або нерегламентованого використання часу на робочому місці;
- установка спеціальної програми (CosoTime, ОфисМЕТРИКА, Стахановець, Битрикс, Skype) з метою

відстежування точного часу початку і закінчення робочого дня, перерв на обід, пауз і перекурів, а також з метою спостереження за часом роботи в програмах і відвідування сайтів, завдяки чому можна фактично проаналізувати ефективність використання робочого часу державним службовцем;

- обмеження доступу в соціальні мережі усередині державної установи;

- переоснащення робочого місця так, щоб процес діяльності віднімав якомога менше сил на пошук потрібного матеріалу, а робоче місце не викликало фізіологічного і психологічного дискомфорту.

Опанування механізмів тайм-менеджменту може стати одним з шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності державних службовців, дозволить навчитися не тільки ставити цілі, але й досягати їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом.

Реформаційні процеси, що відбуваються в нашій державі неодноразово кидатимуть нові й нові виклики державним службовцям органів виконавчої влади. При цьому обмежені можливості Державного бюджету не привід виставляти жорсткі рамки для провадження управлінської діяльності державних службовців, не варто забувати, що від професіоналізму, якості та ефективності роботи саме цієї категорії працівників багато у чому залежить успіх проведення започаткованих в державі реформ.

ПІСЛЯСЛОВО

Суттєва зміна змісту професійної діяльності державних службовців у сучасних умовах вимагає переосмислення традиційних підходів науки і практики до питань організації діяльності державного службовця. Аналіз вітчизняних та зарубіжних літературних джерел свідчить про важливість комплексного підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби. Це зумовлює необхідність ретельного вивчення умов її здійснення. Важливе місце серед них посідають соціально-психологічні, ті, що пов'язані із соціальними механізмами реалізації управлінського процесу та врахуванням психологічних аспектів управління.

Ефективність управлінської діяльності є соціально-економічною категорією, яка відображає результат здійснення управлінських дій через максимально можливу реалізацію керівником у професійній діяльності його особистісного, соціального та професійного потенціалів при одночасному задоволенні потреб усіх учасників управлінських відносин (окремих керівників, працівників, соціальних груп тощо). За результатами дослідження визначено умови підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби: економічні, політичні, інформаційні тощо. Провідне місце серед них посідають соціально-психологічні, що пов'язані із соціально-психологічними особливостями реалізації управління в державних установах та організаціях. Реалізація соціально-психологічних умов ефективності

управлінської діяльності передбачає застосування комплексу соціально-психологічних методів, прийомів та засобів, спрямованих на оптимізацію управлінської взаємодії шляхом підвищення дієвості структур управління та активності суб'єктів управління. Результатом впливу зазначених умов є розвиток організації, суб'єктів управління, а також раціональне використання ресурсів (фінансових, технічних, людських тощо). До соціально-психологічних умов підвищення ефективності управлінської діяльності належать організаційно-комунікативні, особистісні та проекційні умови реалізації управління.

Основну тенденцію перетворень у процесі менеджменту в державній службі ми бачимо у перенесенні не тільки управлінських методів, але і технологій, а також всіляких прийомів у державну сферу з комерційної. Ті підходи і технології менеджменту, які пройшли успішну апробацію у бізнес-організаціях досягли певного успіху, повсюдно впроваджуються в практику управління інших організацій, у тому числі і державних, зокрема тайм-менеджменту – систематичного, послідовного і цілеспрямованого використання комплексу освоєння прийомів організації особистої та виховної діяльності в повсякденній практиці з метою підвищення ефективності самоорганізації.

Проведене дослідження дало змогу: виявити чинники, що впливають на ефективність використання робочого часу державними службовцями (не досконалість законодавчої бази; неналежне матеріально-технічне забезпечення державних органів; неналежне фінансування відповідних

соціальних програм; рівень працездатності працівника; біологічні часи; психологічні часи; інтелектуальний інжиніринг; тип характеру тощо); опрацювати нормативно-правове забезпечення організації праці державних службовців та виявити певні недоліки; узагальнити проблемні аспекти в управлінні часом державних службовців під час здійснення управлінської діяльності; дослідити механізми управління часом в управлінській діяльності державних службовців (запропоновано способи інвентаризації та аналізу робочого часу, а також напрями покращення використання робочого часу державних службовців); обґрунтувати важливість та дієвість планування управлінської діяльності державних службовців; дослідити кращі зарубіжні методики тайм-менеджменту.

Застосування методів тайм-менеджменту показало, що необхідне коригування запропонованих технологій спеціально для державних службовців з урахуванням особливостей їхньої діяльності. Встановлено, що робочий час державного службовця чітко регламентований. Це одночасно і полегшує його ефективне використання і ускладнює. Оскільки всі люди різні, то й ефективна організація професійної діяльності та управління часом є дуже складною й індивідуальною системою, тому вважається недоцільним та неефективним підхід щодо нав'язування державним службовцям єдиної, конкретної технології управління часом. Кожен державний службовець, виходячи з особливостей власного характеру, темпераменту, вроджених біологічних ритмів та роду

занять повинен, розібравшись в сучасних технологіях організації часу, навчитись формувати механізми індивідуальної технології.

Не зважаючи на те, що тайм-менеджмент з кожним днем набуває все більшої популярності в світі, як показує практика, державні службовці в переважній більшості мають дуже розмите уявлення про його сутність. Враховуючи низький рівень обізнаності державних службовців з механізмами управління часом та відповідно низький рівень застосування методик тайм-менеджменту в органах виконавчої влади, слабку інформованість з цього питання керівників структурних підрозділів даної сфери, варто започаткувати в державних установах, на курсах підвищення кваліфікації проведення спеціалізованих семінарів і тренінгів із 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. Дані заходи нададуть змогу за невеликих фінансових затрат поліпшити рівень організаційної праці, вберегти працівників від професійного вигорання, підвищити ефективність та якість роботи.

Обов'язковими напрямками такого навчання мають стати: підвищення рівня компетентності фахівців органів публічної влади з персональної ефективності, організації командної співпраці, навичок комунікацій, прийняття ефективних рішень. Ознайомлення із сучасними принципами та методами підвищення персональної

ефективності, вмінням розставляти пріоритети, навичками підвищення рівня мотивації та ефективності прийнятих рішень, виконання поточних завдань дозволить державним службовцям освоїти механізми організації та ефективного використання часу. Це сприятиме виявленню непродуктивних втрат часу з метою розробки рекомендацій щодо їх усунення та підвищення продуктивності праці, підвищенню рівня трудової дисципліни, покращенню якості роботи персоналу, розвитку працівників, що, в свою чергу, приведе до підвищення ефективності управлінської діяльності державних службовців.

Зазначені технології потребують докладного вивчення в Україні, важливо розглянути вплив тайм-менеджменту на професійний розвиток державних службовців. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є практичне впровадження технології тайм-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності конкретного органу виконавчої влади, деталізація етапів інвентаризації та аналізу часу з розробкою показників аналізу часу та інтегрального показника оцінки ефективності системи тайм-менеджменту в органі виконавчої влади.

Таким чином, забезпечення ефективності управлінської діяльності потребує комплексного підходу: від елементарного забезпечення робочих місць державних службовців необхідною оргтехнікою до постійного підвищення рівня їх професійної компетентності, зокрема щодо налагодження ефективної системи самоменеджменту.

Для забезпечення дієвості та ефективності тайм-менеджменту в системі управління робочим часом

державних службовців доцільними є чітке визначення пріоритетності завдань, скорочення втрат робочого часу, досконале делегування повноважень, проведення моніторингу процесів управління робочим часом. Лише за умови злагодженої роботи всіх працівників органу виконавчої влади, сприятливого соціально-психологічного клімату, вдалого делегування повноважень, правильно організованої планово-аналітичної роботи та системи контролю можна досягти раціонального використання робочого часу, а отже, ефективності тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців.

Що ж стосується корпоративного тайм-менеджменту він може бути ефективним лише в разі комплексного підходу до процесу управління часом в окремо взятій організації. Система корпоративного тайм-менеджменту повинна бути індивідуально розроблена для кожного органу виконавчої влади і при цьому поєднувати: тайм-менеджмент організації, корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів і індивідуальний тайм-менеджмент працівників. Причому підґрунтям такого тайм-менеджменту має стати не стільки грамотний розподіл часу, скільки фізіологічні особливості людини і умови напруженості праці. Якщо враховувати всі нюанси, то тайм-менеджмент може значно покращити показники діяльності органів публічної влади в цілому.

Нормативно-правове регулювання часової організації праці державних службовців

Основним нормативно-правовим актом, що визначає загальні положення щодо внутрішнього службового розпорядку державного службовця, режим роботи, засади регулювання службових відносин, умови перебування в органі державної влади та забезпечення раціонального використання робочого часу є Типові правила внутрішнього службового розпорядку, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 року № 50 (далі - Типові правила) [65].

На основі Типових правил кожен державний орган розробляє власні правила внутрішнього службового розпорядку, які затверджуються загальними зборами державних службовців державного органу за поданням керівника державної служби в державному органі і виборного органу первинної профспілкової організації (за наявності).

Тривалість робочого часу державного службовця становить 40 годин на тиждень. Для державних службовців місцевих державних адміністрацій як правило встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями – субота і неділя та тривалістю роботи з понеділка по четвер – по 8 годин 15 хвилин, у п'ятницю – 7 годин.

Тривалість обідньої перерви, як правило, – 45 хвилин. Вона не включається в робочий час, і може використовуватися державним службовцем на власний розсуд, наприклад, він може відлучатися з місця роботи.

Напередодні святкових та неробочих днів тривалість робочого дня скорочується на одну годину.

За рішенням керівника державної служби, державний службовець може залучатись до роботи понад установлену тривалість робочого дня для виконання невідкладних завдань, в тому числі у вихідні, святкові, неробочі дні, а також у нічний час з компенсацією за роботу відповідно до законодавства. Дане рішення оформляється наказом (розпорядженням), про який повідомляється виборний орган первинної профспілкової організації (за наявності). Тривалість таких робіт для кожного державного службовця не повинна перевищувати чотири години протягом двох днів поспіль і 120 годин на рік. Проте, як показує практика, державним службовцям значно більше часу доводиться проводити на роботі чи «брати роботу додому» навіть за відсутності офіційного розпорядчого акту керівництва.

Законодавством також передбачена можливість залучення керівником державної служби державних службовців до чергування після закінчення робочого дня, у вихідні, святкові і неробочі дні. Чергування здійснюється згідно з графіком, який розробляється службою управління персоналом і затверджується керівником державної служби за погодженням виборного органу первинної профспілкової організації (за наявності).

У разі залучення державного службовця до роботи понад установлену тривалість робочого дня, в державному органі запроваджується підсумований облік робочого часу для того, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала норми тривалості робочого часу.

Як правило, за роботу в зазначені дні (час) державним службовцям, за їх заявою, протягом місяця надаються відповідні дні відпочинку або можлива грошова компенсація у розмірі та порядку, визначених законодавством про працю.

До таких робіт забороняється залучати вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років. Жінки, які мають дітей віком від 3 до 14 років або дитину-інваліда, можуть залучатися до надурочних робіт лише за їхньою згодою. Залучення інвалідів до надурочних робіт можливе лише за їхньою згодою і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям.

Вихід державного службовця за межі адміністративної будівлі державного органу зі службових питань відбувається лише з відома його безпосереднього керівника, про що робиться відмітка у журналі реєстрації місцевих відряджень (у разі ведення такого журналу).

Крім того, якщо державний службовець відсутній на роботі, з причин не пов'язаних з виконанням службових обов'язків, він зобов'язаний повідомити про це свого безпосереднього керівника у письмовій формі, засобами електронного чи телефонного зв'язку або іншим доступним способом. У разі порушення цієї вимоги складається акт про відсутність такого державного службовця на робочому

місці. Державний службовець, що був відсутнім на роботі без поважних причин повинен подати письмові пояснення на ім'я керівника державної служби.

Облік робочого часу ведеться у кожному структурному підрозділі державного органу відповідальною особою, на яку покладено такі функції, та подається до служби управління персоналом у формі табеля обліку робочого часу.

Організація обліку робочого часу державних службовців покладається на керівників структурних підрозділів державного органу, окрім державних органів де штатна чисельність становить менше 20 осіб, де дана функція може бути покладена на службу управління персоналом [65].

Щорічні відпустки надаються державним службовцям у порядку та на умовах, визначених законодавством про працю, проте регулює тривалість щорічних та додаткових відпусток державних службовців Закон України «Про державну службу». Зокрема статі 57, 58 де зазначено, що тривалість щорічної основної оплачуваної відпустки державного службовця становить 30 календарних днів, а щорічної додаткової оплачуваної відпустки – не більш як 15 календарних днів.

Щорічна додаткова оплачувана відпустка надається державному службовцю після досягнення п'ятирічного стажу державної служби в кількості – один календарний день, з поступовим збільшенням на один календарний день за кожен наступний рік стажу державної служби [61, 63].

Більш детально питання надання даного виду відпустки регламентовано Порядком надання державним

службовцям додаткових оплачуваних відпусток, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06 квітня 2016 року № 270 [63].

Також державним службовцям, відповідно до Кодексу законів про працю України та Закону України «Про відпустки» можуть надаватися додаткові відпустки у зв'язку з навчанням, творчі відпустки, соціальні відпустки, відпустки без збереження заробітної плати та інші види відпусток [18, 19].

На час участі у виборчому процесі державному службовцю надається відпустка без збереження заробітної плати у порядку, визначеному статтею 10 Закону України «Про державну службу» [61].

Відповідно до статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» питання режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку обов'язково висвітлюються у колективному договорі під час встановлення взаємних зобов'язань сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин [66].

Крім того, у своїй діяльності державні службовці керуються регламентами, статутами та положеннями відповідних органів виконавчої влади, спеціалізованими нормативно-правовими актами та посадовими інструкціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом. – К.: НАДУ, 2009. – 40 с.

2. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку [електронний ресурс] / К. А. Андрющенко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=258>

3. Архангельский Г. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. - Издательство «Манн, Иванов и Фербер»; Москва; 2007. – 260 с.

4. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. [Электронный ресурс] - Режим доступу : https://www.rulit.me/books/organizaciya-vremeni-ot-lichnoj-effektivnosti-k-razvitiyu-firmy-read-249400-0.html#section_1

5. Білокур Є.І. Специфіка планування як функції державного управління / Білокур Є.І. // Наше право № 6, 2014.- 22-27 с.

6. Білокур Є.І. Функції державного управління: поняття, особливості, правове регулювання : дис. ... кандидата юрид. наук : 12.00.07 / Білокур Є.І. ; Національний університет «Одеська юридична академія». - О., 2015. - 194 с.

7. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. [Електронний ресурс] - Режим доступу :

<http://194.44.187.5/bitstream/123456789/17528/1/Bilyavska%20519-521.pdf>.

8. Боришкевич І. І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності : Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. / І. І. Боришкевич, О. І. Жук, І. І. П'ятничук // [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7876>

9. Буряченко О.Є. Часова організація діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / Буряченко О.Є., Яроміч С.А. // Приазовський економічний вісник : випуск 1(06) 2018. - С. 44-49. - Режим доступу: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf

10. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтроверсія_—_екстраверсія

11. Водянка Л. Д. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу : Журнал «Економіка та держава» - наукове фахове видання / Л. Д. Водянка, С. І. Тодорюк, А. Г. Карп // [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4699&i=17>

12. Войлісовська В. Оптимізація робочого часу. Особистий та командний тайм-менеджмент / В. Войлісовська // Держслужбовець.: єдине спеціалізоване видання для працівників органів державної та судової влади і місцевого самоврядування. - 2016/№ 4. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/april/issue-4/article-17119.html>

13. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. [Электронный ресурс] - Режим доступа : <https://mybook.ru/author/aleksej-kapitonovich-gastev/kak-nado-rabotat-prakticheskoe-vvedenie-v-nauku-or/read/>

14. 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. [Электронный ресурс] - Режим доступа : <https://ktru.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-SLUZHBA-tom2-2013.pdf>

15. Деякі питання встановлення граничної чисельності працівників райдержадміністрацій [Електронний ресурс] : розпорядження голови Вінницької облдержадміністрації від 20.11.2019 р. № 902 / Офіц. веб-сайт Вінницької ОДА - Режим доступа : <http://www.vin.gov.ua/oda/normatyvno-pravovi-dokumenty/556-rozporiadzhennia/rozporiadzhennia-2019-rik/22720-rozporiadzhennya-902-vid-20-lystopada-2019-roku>

16. Деякі питання діяльності місцевих державних адміністрацій [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2014 року № 91. / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/91-2014-п#Text>

17. Друкер П. Эффективный руководитель./ издательство Манн, Иванов и Фербер, 2012. [Электронный

ресурс] - Режим доступу : <https://mybrary.ru/books/business-management/1581-piter-druker-effektivnyi-rukovoditel.html>

18. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 748 с.

19. Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень ; Акад. пед. наук України. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

20. Євдокимов В.О., Основи планування тайм-менеджменту державного службовця / В.О. Євдокимов, Ю.В. Конотопцева // Теорія і практика державного управління. - Харків, 2016.- №2(53).-С171-177

21. Євтушенко Г.І. Тайм-менеджмент як механізм ефективної організації управління робочим часом персоналу [Електронний ресурс] - Режим доступу : https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31774/SPEF_2018_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y

22. Євтушенко О. Н. Державне управління (Основи теорії державного управління) : [навчальний посібник у трьох частинах] / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – ISBN 978-966-336-273-1. Ч. 1. Основи теорії державного управління. – 2013. – 268 с.

23. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее

время / Л. Зайверт ; пер. с нем., авт. предисл. В. М. Шепель.
— М. : Экономика, 1990. — 232 с.

24. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. [Электронний ресурс] / Зайверт Л. // Электронная библиотека RoyalLib.Com, 2010-2020. - Режим доступу: https://royallib.com/read/zayvert_lotar/vashe_vremya_v_vas_hih_rukah.html#0

25. Ильин Е.П. Работа и личность. Трудоголизм, префекционизм, лень. Москва : Питер, 2011. 302 с. [Электронний ресурс] - Режим доступу : <http://maxima-library.org/mob/b/245405?format=read>

26. Іваницька С. Б. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні [Електронний ресурс] / С.Б. Іваницька, Т.О. Галайда, Р.М. Толочій // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2018. - № 21. - С. 288-292. - Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.

27. Ігор Шпекторенко, Євгеній Бородін. Структура та методологія управлінської діяльності // Державне управління та місцеве самоврядування, 2018, вип. 3(38), С.46 – 52

28. Інтроверт, екстраверт і амбіверт: що означають ці типи характеру. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://lifestyle.24tv.ua/hto_takiy_introvert_ekstravert_ambivert_shho_znachat_tipi_harakteru_n1337590]

29. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська [та ін.]; за заг. ред. проф. С.М.Серьогіна. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.

30. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 60–63. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/14.pdf>
31. Керженцев П.М. Борьба за время. / издательство «экономика» Москва, 1965, научный редактор И.А. Слепов. // [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.improvement.ru/bibliot/kerzht/>
32. Киселева Н.С. Эволюция тайм-менеджмента в российской и зарубежной науке и практике. Царскосельские чтения. 2011. №XV. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-taym-menedzhmenta-v-rossiyskoj-i-zarubezhnoy-nauke-i-praktike> (дата обращения: 12.11.2019)
33. Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк ; 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.
34. Кові С.Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей: Потужні інструменти розвитку особистості - [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://avidreaders.ru/read-book/7-zvichok-nadzvichayno-efektivnih-lyudey.html>
35. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 року № 322-VIII. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

36. Колесов О.С. Тайм-менеджмент - управління часом / О.С. Колесов, А.В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. - № 2 (53).- Т. 3. - Вінниця : Вінницький національний аграрний університет, 2011. - С. 61-69. - [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/459.pdf>

37. Котляр Л.І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / Л.І. Котляр // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. - Том 31 (70) № 1 2020. - С. 31-36 - Режим доступу : http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/8.pdf

38. Кулініч І.О. Психологія управління : Навч. посіб. - К.: Знання, 2008.-292 с.

39. Кушнірюк В.М. Організація діяльності державного службовця : конспект лекцій. - Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. - 544 с.

40. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. Молодий вчений. 2017. № 1 (41). С. 632–635. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/1/151.pdf>

41. Лакейн А. Искусство успевать. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://lambrework.narod.ru/publicationslambre/books/iskuspevat.pdf>

42. Леонова О. Г. Обоснование гипотезы научности тайм-менеджмента // Актуальные исследования. 2019. №2

(2). С. 49-52. URL: <https://apni.ru/article/166-obosnovanie-gipotezi-nauchnosti-tajm-menedzh>

43. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу [Електронний ресурс] / Н. В. Любченко. – 2016. – С. 82-97. – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/1_31_2016/u

44. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов. — Тернопіль : Астон, 2007. — 150 с.

45. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності «Молодий вчений» № 11 (63) листопад, 2018 р. - С. 467-471 [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/109.pdf>

46. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2018. Т. 23. Вип. 6 (71). С. 58–63. [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21PO3=FILE=&2_S21STR=Vonu_con_2018_23_6_12

47. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон; 2-е изд. – М.: Дело, 2000. – 800 с.

48. Организация времени. Эффективность, успех, развитие [Электронный ресурс]. URL: <http://www.improvement.ru/news/040621.shtml> (дата обращения: 24.04.2021).

49. Організація діяльності державного службовця: Курс лекцій з дисципліни «ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ» для вивчення та самостійної роботи слухачів ОКР - Магістр, спеціальності 8.15010002 - Державна служба (денної та заочної форм навчання). / Укладач Я.Ф. Жовнірчик. Київ: Навчально-науковий інститут післядипломної освіти Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015 р. - 70 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/662/view/635>

50. Острянюк Т. С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія «Педагогічні науки». 2017. Вип. 80 (1). С. 235–239. [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/1723/1/ХДУ_пед_науки_80_2017_T-1%2B.pdf

51. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом / Писаревська Г.І. //Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». - 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153. [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20%281%29__38

52. Підручна І. Б. Психологічні особливості часової компетентності особистості. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Психологія». 2012. № 1009. Вип. 49. С. 49–52. [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPC_2012_1009_49_12

53. Презентація. Тайм-менеджмент как инструмент успеха [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://present5.com/tajm-menedzhment-kak-instrument-uspeha/>

54. Примак Т. Ю., Васильчук О. В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7495>

55. Приходченко Л.Л., Панченко Г.О., Піроженко Н.В., Оганісян М.С. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : конспект лекцій. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. – 207 с.

56. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. 2018. № 12. [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf

57. Про відпустки [Електронний ресурс] : закон України від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР. / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр/page#Text>

58. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України та скасування постанови Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 746 [Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2019 року № 926. / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926-2019-п#Text>

59. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 р. № 606 [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2019 р. № 923. / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/923-2019-п#Text>

60. Про впорядкування структури апарату районної державної адміністрації [Текст] : розпорядження голови Барської райдержадміністрації Вінницької області від 04.12.2019 р. № 278

61. Про державну службу [Електронний ресурс] : закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n172>

62. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2021 році [Електронний ресурс] : наказ Національного агентства України з питань державної служби від

27.08.2020 року № 154-20 « / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0154859-20#Text>

63. Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 року № 270 / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-п#Text>

64. Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 р. № 606. / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2012-п#Text>

65. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку [Електронний ресурс] : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 року № 50 / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>

66. Про колективні договори і угоди [Електронний ресурс]: закон України від 1 липня 1993 року № 3356-ХІІ. / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

67. Про місцеві державні адміністрації [Електронний ресурс] : закон України від 9 квітня 1999 року № 586-ХІV. /

Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

68. Про структуру та граничну чисельність працівників райдержадміністрації [Електронний ресурс] : розпорядження голови Барської райдержадміністрації Вінницької області від 22.11.2019 р. № 260 / Офіц. веб-сайт Барської РДА Вінницької області - Режим доступу : http://www.barrda.gov.ua/rda/dokumenty/rozporядzhennya-rda/2019-rik?news=21838&nav=1&p=3&at_page=10#news-cnt-anchor

69. Психотипи - інтроверт, екстраверт, амбіверт. Риси характеру і поведінки. Екстраверт і інтроверт - хто це такі. Информационный журнал «Саморазвитие» [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://srcaltufevo.ru/uk/psihotipy-introvert-ekstravert-ambivert-cherty-harakter-a-i.html>

70. Публічне управління. Багаторівневе врядування: теорія, методологія та практика : навчальний посібник / Л. Приходченко, О. Лесик, Г. Панченко : За заг. ред. Л. Приходченко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. – 512 с.

71. Регіональне управління : навч. посіб. / М. М. Іжа, Л.Л. Приходченко, С. Є. Саханенко та ін. ; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. - Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. - 652 с.

72. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи: Навч. посіб. для дистанційного навчання / В. П. Рубцов, Н. І. Перинська; За ред. д-ра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна.— К.: Університет «Україна», 2008.— 440 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ktpu.kpi.ua/wp->

content/uploads/2014/02/DERZHAVNE-UPRAVLINNYA-TA-USTANOVI.pdf

73. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Р 859
Управління персоналом: Навчальний посібник.-Кондор-
Видавництво, 2013.-310с.

74. Сакун А. А. Самоменеджмент: учеб. пособие для
бакалавров / А. А. Сакун, К. П. Аветисян, Н. А. Калугина. —
Одесса : ОНАС им. А. С. Попова. — 144 с.

75. Спасибо М. Время? Деньги? Счастье! Поговорим о
времени и о себе // Управление персоналом. - 2020. - № 2. -
С. 44-53

76. Стивен Р. Кови. Семь навыков
высокоэффективных людей: Мощные инструменты
развития личности. The 7 Habits of Highly Effective People:
Restoring the Character Ethic. М.: «Альпина Паблишер»,
2012. С. 374/

77. Столяренко А.М. Энциклопедия юридической
психологии / Под общ. ред. проф. А.М. Столяренко. М.:
ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2003. С. 328.

78. Сутність управлінських процесів як соціального
явища [електронний ресурс]. — Режим доступу :
[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-
bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=
&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&
C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=vpm
_2011_8\(1\)_54](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=vpm_2011_8(1)_54)

79. Тайм-менеджмент як технологія підвищення
ефективності діяльності робочої групи зі стратегічного

планування розвитку. / Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи [Електронний ресурс]: матеріали XI наук. Інтернет-конф. за міжнар. участю для аспірантів та докторантів. 29 трав. 2020 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. – 286 с. С. 142-146 - Режим доступу : http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Internet_konf_DU-2020.pdf#page=142

80. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://www.litmir.me/br/?b=569683&p=1>

81. Теорія та менеджмент організації. Навч. – посібник [навчальний посібник]. – Одеса: ПНПУ, 2018. – 212 с. – (Серія: «Управління закладом освіти»).

82. Трейси Б. Съешьте лягушку! 21 способ научиться успевать. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://avidreaders.ru/download/ostavte-brezglivost-seshte-lyagushku.html?f=pdf>

83. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства / Хитра О.В. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство - Випуск 26, Частина 2, 2019 - С. 101 - 110. [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/26_2_2019.pdf

84. Черненко Н.М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців / Черненко Н.М. [Електронний ресурс].- Режим

доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)

85. Чернишова М. Планування професійної діяльності майбутніх менеджерів: тайм-менеджмент // Новітні технології навчання. - 2013. - № 75. - С. 158-162.

86. Чорнобиль І.Є. Організація діяльності державного службовця [Текст]:навч. посіб. / І.Є.Чорнобиль.- Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015.-132 с.

87. Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика [електронний ресурс] / О. С. Штепа. — Режим доступу : http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm

88. Як працювати краще: поради для екстравертів, інтровертів і амбівертів. Оригінал—Emily Esposito Адаптований переклад — Віра Курико [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://theukrainians.org/porady-dlya-ekstravertiv/>

89. Fayol H. Administration industrielle and generale. Paris: Dunod, 1919. PP. 21–43. In Russian per .: Fayol A. General and industrial management. М .: Economics,

90. Mind Evolution. «Закон Паркинсона: как разумно расходовать рабочее время» 30.06.2019. [Електронний ресурс] - Режим доступу : mind-evo.ru/disciplina/zakon-parkinsona/

91. Morgenstern D. (2013) Tajm-menedzhment: Iskusstvo planirovanija i upravlenija svoim vremenem i svoej zhizn'ju [Time Management: The Art of Planning and Managing Your Time and Your Life], Dobraja kniga, Moscow, Russia.

92. Novak B. V. (2007) Tajm-menedzhment na komp'jutere. Kak upravljat' svoim vremenem jeffektivno [Time management on the computer. How to manage your time effectively], Piter, Saint-Petersburg, Russia.

Навчальне видання

Приходченко Людмила Леонідівна
доктор наук з державного управління, професорка

Піроженко Наталія Вікторівна
кандидат наук з державного управління, доцентка

Кернова Марія Петрівна
*аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики
ОРІДУ НАДУ при Президентові України,
магістр публічного управління та адміністрування*

Синчак Ірина Миколаївна
*головний спеціаліст з питань персоналу апарату
Барської районної державної адміністрації Вінницької області,
магістр публічного управління та адміністрування*

**ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ
В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Монографія

Відповідальний за випуск *О.В. Патик*

Підписано до друку 24.05.2021.
Формат 60x84/16. Папір друкарський.
Гарнітура «Times». Друк цифровий. Обл.-вид.арк. 6,3.
Тираж 300 прим. Зам. № 33/05.

Видавництво
Одеського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління
при Президентові України
Свідоцтво ДК № 1434
від 17 липня 2003 р.
65009 м. Одеса, вул. Генуезька, 22
тел. (048) 705-97-48
www.oridu.odessa.ua