

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ»

Студентки 4 курсу, 13 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Коваль
Єлизавети
Олександрівни

Науковий керівник
к.держ.упр.

(підпис керівника)

Динник Ірина
Петрівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Головня Юлія
Ігорівна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«01» грудня 2021 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Коваль Єлізаветі Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ»**

Затверджена наказом ректора від «26» листопада 2021 р. № 3884

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

05.06.2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Метою роботи (проекту) є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі застосування тайм-менеджменту у роботі державного службовця.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи застосування тайм-менеджменту у роботі державного службовця.

4. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом) :

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Сучасний стан та основні проблеми часової організації управлінської діяльності державного службовця

1.2. Аналіз чинників, що впливають на ефективність використання робочого часу державного службовця

Розділ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

2.1. Стратегії управління часом в управлінській діяльності державного службовця

2.2. Формування пропозицій щодо напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 20.11.2021	20.11.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 05.01.2022	05.01.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2022	20.03.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2022	20.04.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 23.05.2022	23.05.2022

6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.06.2022	01.06.2022
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-05. 06.2022	01-05. 06.2022
8	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.06.2022	До 10.06.2022
9	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання « 01 » грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Динник І.П.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Головня Ю.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Коваль Є.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему.

Управління часом, або тайм-менеджмент, являє собою основну складову системи особистої ефективності для будь-якої людини. Здійснення як професійної, так і творчої діяльності неможливе без навичок самоорганізації. Тайм-менеджмент є практичним керівництвом до дії, завдяки якому можна визначити професійні й особистісні пріоритети, створити бачення успіху. Актуальність дослідження особистого тайм-менеджмента в професійній діяльності державних службовців обумовлена тим, що проблематика часової організації діяльності пов'язана з ефективністю державних службовців.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом розглянуто сучасний стан та основні проблеми часової організації управлінської діяльності державного службовця; проаналізовано чинники, що впливають на ефективність використання робочого часу державного службовця; здійснено характеристику стратегій управління часом в управлінській діяльності державного службовця та сформульовано пропозиції щодо напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми часової організації управлінської діяльності державного службовця. Завдання поставлені в роботі виконані в повному обсязі, що підтверджено висновками.

Випускна кваліфікаційна робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Робота написана на достатньому науковому рівні, є самостійним дослідженням студентки, повністю розкриває обрану тему.

Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор, Коваль Єлізавета Олександрівна на отримання кваліфікації бакалавра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Головна Юлія Ігорівна
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):
Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Коваль Є.О.
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головна Юлія Ігорівна
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна
(підпис, прізвище, ініціали)
«10» червня 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	5
1.1. Сучасний стан та основні проблеми часової організації управлінської діяльності державного службовця.....	5
1.2. Аналіз чинників, що впливають на ефективність використання робочого часу державного службовця.....	12
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	20
2.1. Стратегії управління часом в управлінській діяльності державного службовця.....	20
2.2. Формування пропозицій щодо напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Актуальність теми. Управління часом, або тайм-менеджмент, являє собою основну складову системи особистої ефективності для будь-якої людини. Здійснення як професійної, так і творчої діяльності неможливе без навичок самоорганізації. Тайм-менеджмент є практичним керівництвом до дії, завдяки якому можна визначити професійні й особистісні пріоритети, створити бачення успіху.

Розробка діючих мотивацій дозволяє не просто берегти час, а розвиватися як особистості. Самодисципліну можна визначити як життя за суворими правилами, які людина устанавлює для себе, у своїх власних інтересах. Такі суворі рамки, як не дивно, не обмежують особистість. Навпаки, використання технологій тайм-менеджменту персоніфікує набуття свободи.

Для сучасного керівника застосування інструментів управління часом дозволяє не тільки підвищити ефективність керування колективом співробітників, але й за допомогою вироблення системи самодисципліни сформувати власний авторитет, а також вплинути на становлення корпоративної культури.

На цьому фоні сучасному етапу державотворення України характерна плінність кадрів, низька престижність державної служби. Гостра потреба у персоналі, що володіє навичками та компетенціями, пов'язана з проблемами планування навчання та кар'єрного розвитку, навантаженням та браком часу, стресом і професійним вигоранням, конфліктами, недостатніми вміннями державних службовців планувати свою діяльність.

Актуальність дослідження особистого тайм-менеджмента в професійній діяльності державних службовців обумовлена тим, що проблематика часової організації діяльності пов'язана з ефективністю державних службовців.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- розглянути сучасний стан та основні проблеми часової організації управлінської діяльності державного службовця;
- проаналізувати чинники, що впливають на ефективність використання робочого часу державного службовця;
- здійснити характеристику стратегій управління часом в управлінській діяльності державного службовця;
- сформулювати пропозиції щодо напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі застосування тайм-менеджменту у роботі державного службовця.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи застосування тайм-менеджменту у роботі державного службовця.

Методи дослідження. Для розгляду сучасного стану та основних проблем часової організації управлінської діяльності державного службовця використані аналітичний та описовий методи; для аналізу чинників, що впливають на ефективність використання робочого часу державного службовця використані такі загальнонаукові методи, як індукція, дедукція, синтез, конкретизація та емпіричні методи дослідження – спостереження та хронометраж робочого часу; для здійснення характеристики стратегій управління часом в управлінській діяльності державного службовця застосовано емпіричні та системні методи; прогностичний метод, що передбачає узагальнення незалежних характеристик опрацьованих матеріалів для формулювання висновків, пропозицій щодо визначення напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 42 сторінки, з них 38 сторінок основного тексту. Робота включає 6 таблиць, 2 рисунків. Список використаних джерел налічує 32 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Сучасний стан та основні проблеми часової організації управлінської діяльності державного службовця

Тайм-менеджмент за своєю сутністю є комплексом дієвих та результативних методів, підходів, технологій, які у своїй сукупності та за умов правильного застосування дозволяють оптимізувати повсякденну роботу державних службовців, створюють можливості для раціонального та ефективного поєднання у часі посадових обов'язків, забезпечують досягнення цілей діяльності найбільш ефективно [24].

За рахунок обґрунтованого цілепокладання, застосування ефективних методів складання планів роботи, організації роботи з урахуванням хронометражу, пріоритетності виконання завдань та біоритмів особистості, використання сучасних методів мотивації, чіткого контролю не тільки кінцевих, а й проміжних результатів роботи, правильно організованого відпочинку впродовж робочого дня, державні службовці державних установ виконують свої функціональні обов'язки на найвищому рівні якості. Дані положення є вихідними із визначень понять «тайм-менеджмент», які запропоновані різними науковцями та практиками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «тайм-менеджмент»

Автор	Визначення поняття
Андрущенко К.А. [1]	Технологія, що дозволяє максимально ефективно використовувати час, враховуючи цілі та цінності.
Писаревська Г.І. [19]	Сукупність технологій планування та організації часу, які застосовуються людиною самостійно для підвищення якості виконуваних завдань.
Іваницька СБ. Галайда Т.О. [10]	Набір методик, способів і технологій, які дають можливість здійснювати розподіл особистого часу з метою підвищення ефективності його використання.

Продовження табл. 1.1

Водянка Л.Д., Тодорюк С.І. [4]	Процес організації часу таким чином, щоб зросла ефективність його використання.
Примак Т.Ю., Васильчук О.В. [21]	Процес організації та планування способів розподілу часу між конкретними видами діяльності для підвищення власної ефективності та досягнення поставлених цілей.

Джерело : узагальнено автором на основі [1; 4; 10; 19; 21]

З огляду на актуалізацію проблематики часової організації управлінської діяльності державних службовців доцільним є дослідження сучасного стану застосування тайм-менеджменту в роботі Печерської районної в місті Києві державної адміністрації (далі - Печерська РДА в м. Києві) на прикладі роботи провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення.

Основною метою та функціональним призначенням «тайм-менеджменту» як часової організації управлінської діяльності державного службовця Печерської РДА в м. Києві відповідно є:

- чітка систематизація переліку завдань, які повинні бути виконані службовцем;
- обґрунтоване цілепокладання, чітке визначення та формулювання кінцевих результатів, які повинні бути досягнуті в результаті виконання кожного окремого завдання;
- структуризація задач та завдань відповідно до їх пріоритетності;
- нормування часу на виконання різноманітних задач за умов здійснення хронометражу;
- узгодження в часі протягом дня всіх задач відповідно до встановлених планів;
- передбачення в робочому плані резервів часу для виконання непередбачуваних, незапланованих завдань;
- позбавлення тиранії нагальності та зменшення стресів в роботі через появу непередбачуваних та незапланованих задач, виникнення збоїв в роботі, форс-мажорів;
- створення умов для мінімізації можливих втрат часу через неправильну організацію робіт, робочого простору [14].

Загалом, в управлінні часом державного службовця Печерської РДА в м. Києві можна виділити наступні процеси (рис.1.1):

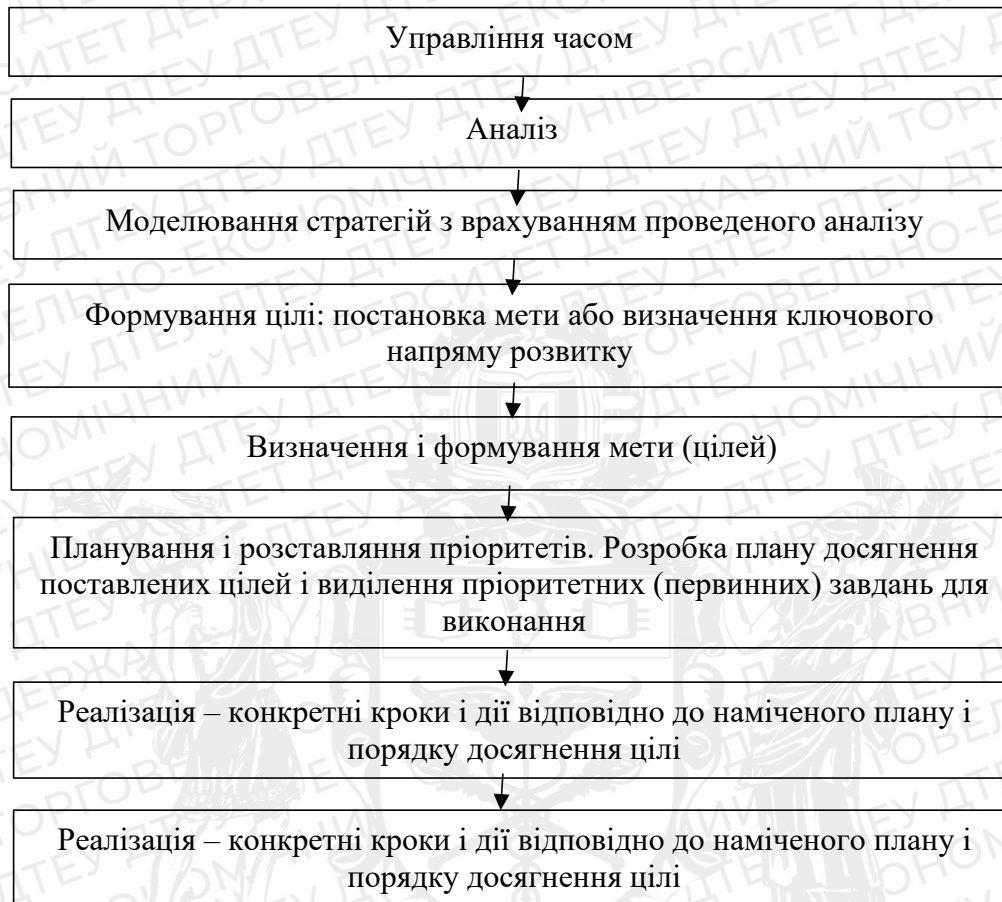


Рис. 1.1 Процеси управління часом роботи державного службовця

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Успішність та результативність використання інструментарію та технологій тайм-менеджменту в роботі державного службовця Печерської РДА в м. Києві є можливим виключно за рахунок дотримання певного алгоритму, відповідно до якого повинна здійснюватися розробка денного плану роботи провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві (рис. 1.2).

На початковому етапі планування робочого часу державним службовцем Печерської РДА в м. Києві формується «вихідний блок», в якості якого виступає вся сукупність задач, яка передбачена функціональними обов'язками конкретної посади державного службовця [11].

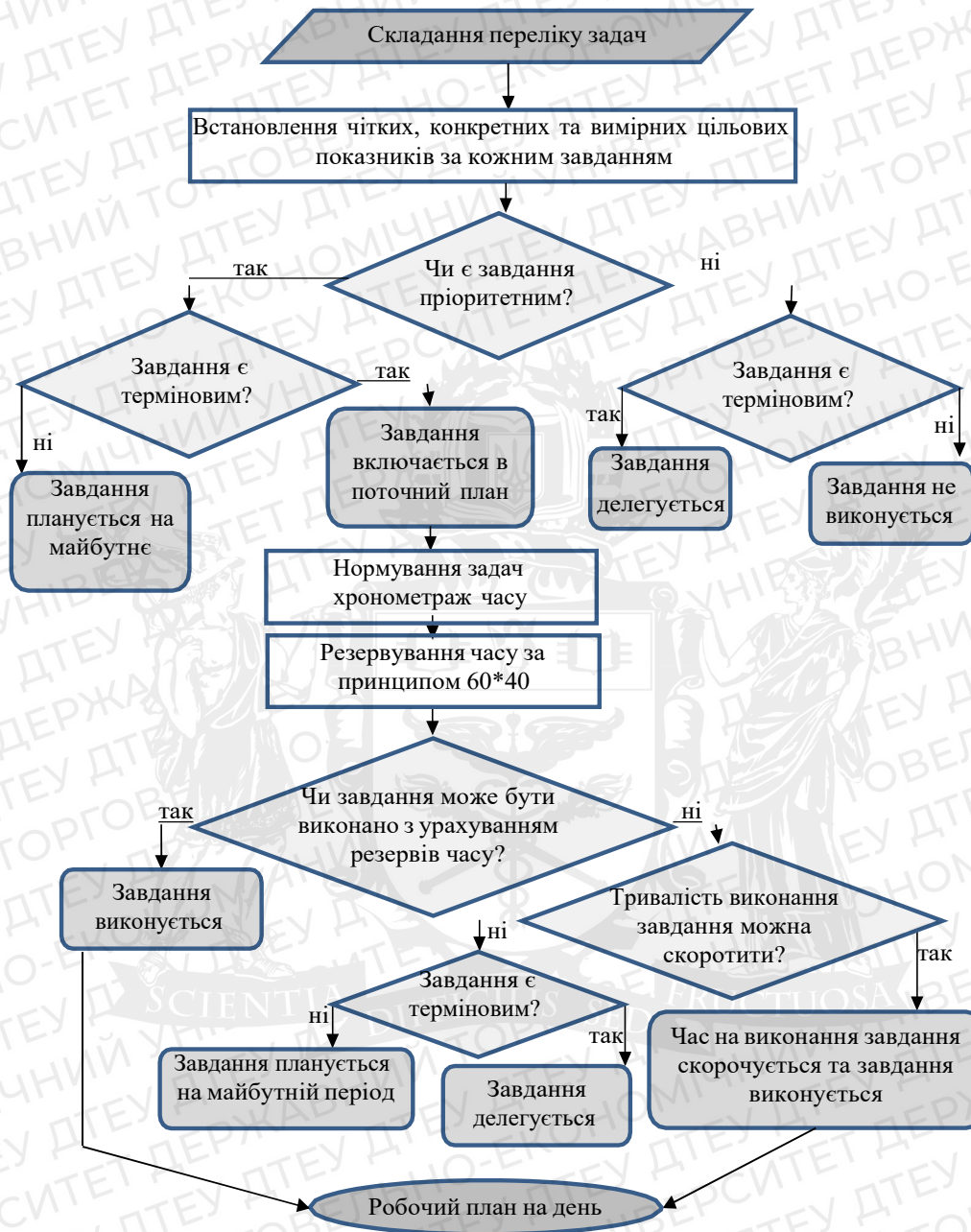


Рис. 1.2. Алгоритм тайм-менеджменту при формуванні робочого дня провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення

Печерської РДА в м. Києві

Джерело: узагальнено автором на основі [6]

Так до функціоналу провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві відносяться такі завдання:

- комплексний аналіз потреб Печерської РДА в м.Києві щодо закупівлі певних ресурсів, матеріалів, обладнання тощо;
- аналіз, збір, систематизація та групування інформації щодо потенційних постачальників, їх пропозицій;
- постійний моніторинг ринку продукції, що є об'єктом закупівель;
- аналіз пропозицій постачальників щодо їх відповідності вимогам замовника (технічні та експлуатаційні характеристики ресурсів та матеріалів, їх відповідність існуючим вимогам тощо);
- здійснення попереднього вибору найбільш потенційних постачальників відповідно до існуючих потреб апарату Печерської РДА;
- підготовка звітів щодо обґрунтування доцільності взаємодії з певними постачальниками;
- ведення переговорів із постачальниками, узгодження умов здійснення закупівель (вартості, обсягів, термінів тощо);
- робота з договірною документацією [8].

Всі зазначені завдання виконуються провідним спеціалістом відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві повсякденно або з певною періодичністю.

На кінцевому етапі роботи спеціалістів відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві здійснюється чітка фіксація та оцінка досягнутих результатів, порівняння їх з плановими, а також аналіз всього процесу роботи, з'ясування витрат та втрат часу, оптимальності організації роботи [19].

Узагальнюючи, можна представити найбільш оптимальний варіант розподілу задач спеціалістом відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві впродовж робочого дня (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Оптимальний розподіл задач провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві відповідно до положень тайм-менеджменту

Час	Завдання
09:00-09:20	перегляд справ на поточний день
09:20-09:30	резерв часу – проміжна перерва
09:30-09:50	обробка вхідної документації (розподіл її на групи, сортування за рівнем важливості, необхідності більш ґрунтовного ознайомлення)
09:50-10:00	резерв часу – проміжна перерва
10:00-10:30	робота з інформаційною базою, визначення потреб замовника
10:30-10:50	резерв часу – проміжна перерва
10:50-11:30	аналіз ринку, робота з інформаційною базою, базами даних постачальників
11:30-11:50	резерв часу – проміжна перерва
11:50-12:20	здійснення попередніх домовленостей щодо замовлень у постачальників, підготовка проектної документації, узгодження плану зустрічей з постачальниками
12:20-12:40	резерв часу – проміжна перерва
12:40-13:00	робота з інформацією, вхідною кореспонденцією, електронною поштою
13:00-14:00	обідня перерва
14:00-15:00	зустрічі з постачальниками, вирішення питань за межами установи, конференц-зв'язки з постачальниками
15:00-15:30	резерв часу – проміжна перерва
15:30-16:00	підготовка звітної документації
16:00-16:20	резерв часу – проміжна перерва
16:20-17:00	робота з договорами, уточнення інформації, складання плану робіт на майбутній період

Джерело: авторська розробка.

В денному плані провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві обов'язково повинні передбачені резерви часу – проміжні перерви впродовж робочого дня.

Враховуючи правило резервування часу «60*40», впродовж 8-годинного робочого дня час резервний час має складати не менше 2,5 годин. Дані резерви повинні використовуватися державними службовцями, перш за все в якості страхових резервів для виконання:

- незапланованих задач;
- задач, які виявилися більш складними та потребують більшого часу на виконанні, ніж було передбачено планом;

– здійснення додаткових задач, на які завжди не вистачає часу і можуть бути виконанні виключно за наявності певних умов [20].

Серед наявних проблем щодо правильного розподілу часу в роботі Печерської РДА в м. Києві можемо виокремити наступні :

1. Часто прагнення досконалості уповільнює робочий процес, що негативно відбивається на результатах та самооцінці державних службовців.

2. Прокрастинація. Виявлено, що регулярне відкладання справ на «потім» (навіть термінових) призводить до стресових ситуацій, а пізніше – до неврозів через неминучий «дедлайн». Така проблема була зокрема встановлена під час аналізу стану використання робочого часу керівником відділу Печерської РДА в м. Києві.

3. Дефіцит робочого часу. В результаті оцінки сучасного стану використання робочого часу провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві виявлено, що всі важливі питання він намагається виконати самостійно, не спробуючи делегувати деякі з них своїм підлеглим. Дана ситуація призводить до перенапруження, емоційного та професійного вигорання та стресів через відчуття браку часу.

4. Відволікання на «поглиначів часу». Тайм-менеджмент надає низку інструментів і методів, у край необхідних для ефективної діяльності провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві (планування, розподіл завдань, постановка цілей, делегування повноважень, аналіз витрат часу, моніторинг, організація, складання списків і розставляння пріоритетів) [9].

Основне завдання в цьому напрямку – вчасно визначити головну справу. Розставляння пріоритетів даватиме змогу ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожному завданню свій рівень важливості. Після визначення важливої справи слід оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане вчасно [20].

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що тайм-менеджмент - це технологія організації часу та підвищення ефективності його використання, необхідний для того, щоб більше встигати, знаходити час для важливих справ, досягати цілей, керувати своїм життям.

Ритм, у якому живе більшість державних службовців, навряд чи можна назвати спокійним та розміреним. Нестача часу, аврал та жорсткий цейтнот є випробуваннями, впоратися з якими під силу далеко не кожному. Постійне перебування у стані «не знаю, за що хапатися» навряд чи можна назвати прийнятним, коли йдеться про особисту ефективність державного службовця.

За допомогою тайм-менеджменту державний службовець може самостійно, усвідомлено контролювати час, який він витрачає на різні види діяльності, збільшуючи при цьому ефективність та продуктивність своєї роботи чи відпочинку. Планування, розподіл, розстановка пріоритетів, встановлення цілей допомагає державному службовцю впоратися з поставленими завданнями без стресів та уникнути хронічної втоми.

Отже, в результаті вивчення особливостей застосування тайм-менеджменту в практичній роботі провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві виявлені проблеми в організації робочого часу. Так, відсутній чіткий розподіл завдань за ознаками пріоритетності, створення умов для виконання саме цих, найбільш пріоритетних та важливих завдань, що максимально наближують до бажаного кінцевого результату, а не рутинних повсякденних справ, що відволікають та поглинають робочий час державного службовця.

1.2. Аналіз чинників, що впливають на ефективність використання робочого часу державного службовця

Управління часом — це процес організації часу таким чином, щоб зростала результативність його використання. Базові принципи процесу тайм-менеджменту закладаються в тому, що основну увагу слід приділяти правильному розподілу та

інвестуванню часу, а не тому, як пришвидшити сам процес. У той же час, як і будь-яке управління, тайм-менеджмент передбачає реалізацію основних чотирьох функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю [25].

В цілому діяльність провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві за класичною схемою, передбачає виконання 4 ключових функцій: планування, організація, мотивація та контроль. Виходячи з цих функцій доцільною є систематизація методів, прийомів та технологій тайм-менеджменту (табл. 1.3).

Етап планування, перш за все, передбачає формулювання цілей та розробку чітких планів щодо їх досягнення. Відповідно за кожним із сформульованих завдань, що виконує провідний спеціаліст відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві, визначаються чіткі цільові орієнтири. Найбільш доцільним в даному випадку є використання методу SMART, відповідно до якого необхідність та доцільність виконання кожного завдання обґрунтовується, кінцевий результат визначається кількісно і встановлюється чіткий часовий орієнтир [29].

Таблиця 1.3

Інструменти, методи та технології тайм-менеджменту, що забезпечують оптимізацію роботи провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві

Функція державного службовця	Техніки, прийоми, методи
1. Планування	- цілепокладання: SMART-постановка цілей, проектна система, метод Франкліна, колесо балансу; - розробка плану: метод Alpen, метод GTD, контекстне планування; - Кайрос, MindMapping, метод «ціль-засіб».
2. Організація	- визначення пріоритетів: метод ABC, метод Парето, метод Ейзенхауера; - чіткий хронометраж виконуваних завдань та фіксація результатів; - резервування робочого часу за правилом «60*40»; - виконання завдань: метод «поїдання жаби», метод «біфштексів», метод «швейцарського сиру», метод Pomodoro, метод Айві Лі, метод «трьох задач»; - ліквідація часових втрат; - мінімізація впливу поглиначів часу.

Продовження таблиці 1.3

3. Мотивація	рефреймінг, якоря, ритуали;
4. Контроль	контроль процесу, контроль результату: метод «5 пальців».

Джерело: узагальнено автором на основі [28]

Не зважаючи навіть на конкретність всіх завдань та їх результатів, державними службовцями Печерської РДА є чітке визначення рівня пріоритетності виконання кожного з них. Визначення пріоритетів здійснюється відповідно до методів ABC-аналізу, методу Парето або матриці Ейзенхауера. При визначенні пріоритетності справ важливим є також врахування терміновості їх виконання. Саме ці два чинники *«пріоритетність»* та *«терміновість»* є ключовими в організації роботи провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві [17].

Не кожне завдання, яке було сформульоване перед провідним спеціалістом відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві на початку робочого періоду або виникло впродовж роботи, є дійсно терміновим або дійсно важливим. Відповідно не кожне завдання повинно бути виконане невідкладно. Нерозуміння та невміння обґрунтовано здійснити розподіл завдань за пріоритетністю та терміновістю значно ускладнюють роботу спеціалістів відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві, роблять їх робочий день занадто навантаженим, підвищують рівень стресу, змушують затримуватися після завершення робочого дня, брати роботу додому ввечері та на вихідні. В даному аспекті практичне значення має метод контекстного планування (Кайрос) [22].

Слід зазначити, що в умовах організації роботи провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві за технологіями тайм-менеджменту не всі завдання, які є пріоритетними та терміновими повинні бути виконані впродовж робочого дня. Важливим є нормування часу за допомогою використання методу хронометражу та розподілу робочого часу за принципом «60*40». Цей принцип передбачає, що тільки 60% робочого дня провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського

забезпечення Печерської РДА в м. Києві можуть бути розписані на виконання поточних завдань, відповідно інші 40% – це резервний час, що витрачається на виконання завдань, що не передбачені планом, є пріоритетними, але нетерміновими (Кайрос), виникають непередбачувано, спонтанно, або взагалі на відпочинок [8].

Завдання, які за загальною тривалістю не можуть бути виконані впродовж робочого дня (60% часу) повинні бути переглянуті за рахунок:

- скорочення часу на їх виконання, що дозволить включити завдання в поточний графік;
- переносу невиконаних завдань на інший день;
- делегування завдань іншим працівникам [17].

Виконання завдань впродовж робочого дня може здійснюватися, базуючись на основних технологіях самоменеджменту, що передбачають мотивацію державних службовців до якнайкращої роботи. В цьому аспекті можуть застосовуватися такі техніки роботи із завданнями:

- виходячи з рівня складності робіт: метод «поїдання жаби», метод «біфштексів», метод «швейцарського сиру»;
- виходячи з рівня важливості та визначеності завдань: гнучкі задачі, жорсткі задачі, бюджетовані задачі;
- організація ритмічного робочого графіку: метод Pomodoro, метод Айві Лі, метод «трьох задач»;
- організація роботи відповідно до біоритмів особистості: перша половина робочого дня передбачає виконання складних аналітичних завдань, обробку інформації, складання звітів, відповідно другу половину дня доцільно приділяти вирішенню більш творчих завдань, проведенню зустрічей та переговорів;
- організація правильного та ефективного відпочинку впродовж робочого дня, між виконанням завдань: метод Pomodoro, метод «маячків»;
- підвищення мотивації співробітників до виконання завдань, досягнення результатів: метод рефреймінгу, створення якорів, ритуалів [16].

Також варто виокремити основні методи управління часом, що дозволяють вирішувати проблеми щодо ефективного та раціонального управління часом. Сутність основних методик управління часом представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні методики впорядкування планів робочого часу державного службовця

Завдання	Сутність методу
Упорядкування планів	Метод «Альпи» (Л. Зайверт) охоплює п'ять стадій: – упорядкування завдань; – оцінювання тривалості дій; – резервування часу (у співвідношенні 60:40); – прийняття рішень за пріоритетами і передоручення; – контроль обліку виконаного.
Черговість виконання справ	Принцип Парето (у співвідношенні 80:20) означає, що в середині певної групи або сукупності окремі малі частини є більш значущими, ніж загалом у цій групі. Відповідно до цієї теорії можна скласти висновок щодо використання робочого часу фахівця: 20 % зусиль дають 80 % результату, а решта 80 % зусиль – лише 20 % результату.
Установлення пріоритетів	Аналіз ABC ґрунтується на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ у сумі залишаються незмінними. Усі завдання поділяють на три класи відповідно до їхньої значущості. Аналіз ABC базується на трьох закономірностях: – найбільш важливі справи становлять 15 % від загальної кількості тих, якими займається фахівець; внесок цих завдань для досягнення мети складає близько 65 %; – важливі завдання становлять 20 % від їхньої загальної кількості, їхня значущість для досягнення мети приблизно дорівнює 20 %; – менш важливі (малоістотні) завдання становлять 65 % від їхньої загальної кількості, а їхня значущість дорівнює 15 %. Основні правила для використання ABC-аналізу: – скласти список усіх потрібних завдань; – систематизувати їх за важливістю і встановити черговість; – пронумерувати ці завдання; – оцінити завдання відповідно за категоріями А, В, С; – завдання категорії А (15 % від загальної кількості) вирішує перший керівник; – завдання категорії В (20 %) підлягають передорученню; – завдання категорії С з огляду на свою малозначущість підлягають обов'язковому передорученню.

Продовження таблиці 1.4

Прискорений аналіз	Методика Д. Ейзенхауера винайдена у той період, коли автор, будучи командувачем військ союзників під час Другої світової війни, приймав складні рішення. Є допоміжним методом у тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення щодо пріоритетності виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи: – термінові (важливі) завдання (їх виконує керівник); – термінові (менш важливі) завдання (керівник може передоручити їхнє вирішення іншим особам); – менш термінові (важливі) завдання (керівникові необов'язково вирішувати їх відразу, але вирішити їх він може пізніше сам); – менш термінові (менш важливі) завдання (керівник повинен передоручити їх вирішення іншим особам).
--------------------	--

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

Сформовані методики управління часом дозволяють керівникам, особливо топ-менеджменту, ефективно та раціонально використовувати свій час та організовувати роботу своїх підлеглих [5].

Варто зауважити, що для ефективного використання робочого часу важливо враховувати психологічно обґрунтовані режими праці та відпочинку провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві. Науковці доводять, що працездатність людей протягом робочого дня змінюється за стадіями [15].

Початок робочого дня називається періодом напруження. Його тривалість залежить від стану і підготовленості людини, а також від складності роботи, що виконується. Подальші 2-3 години характеризуються максимальною працездатністю, після чого вона знижується. Друга половина робочого дня відрізняється від першої більш низьким рівнем працездатності. Втомилення настає швидше, тому період зниження працездатності після обідньої перерви настає раніше. Ось чому рішення складних питань треба планувати у періоди найбільшої працездатності. До таких питань треба віднести творчу роботу щодо перспектив розвитку організації, обговорення найбільш актуальних питань і прийняття рішень за ними. Виконання цих робіт треба планувати на першу половину робочого дня, а до практичного виконання треба приступити не раніше, ніж через одну годину після початку робочого дня. У післяобідній період краще виконувати роботи, що вимагають меншої напруги. Детальний перелік робіт протягом

робочого дня повинен визначати сам працівник, виходячи із конкретної професійної діяльності. Такими ж принципами варто керуватися всім працівникам апарату. Не слід забувати, що виконання будь-якої роботи пов'язано із втомленням, зниженням працездатності людини [21].

Період найбільшої працездатності провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві залежить від таких факторів або чинників :

- складності й інтенсивності праці;
- здоров'я людини;
- умов праці;
- соціально-економічних умов;
- психологічного клімату у колективі;
- врегульованості перерв протягом робочого дня [15].

Зі всіх названих чинників важливим є значення перерв на відпочинок, як засобу збільшення періоду найбільшої працездатності. Для провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві характерним є приймання, обробка інформації і на основі її аналізу та оцінки - прийняття рішення та виконання завдання. За таких умов загальний час перерви на відпочинок повинен бути 11 - 17 % від загального часу робочого дня. Це особливо стосується роботи державних службовців з одноманітною працею. Для них у першу половину робочого дня необхідно встановлювати одну-дві, а у другу половину - дві перерви по 5-10 хвилин кожна.

До внутрішніх факторів, що заважають провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві ефективно виконувати свої функції можемо розмежувати 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.

Варто також зауважити, що серед чинників, що впливають на ефективність управлінської діяльності провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві вагоме місце посідають так звані «поглиначі робочого часу». Зокрема, до них можемо віднести: 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; 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.

Зрештою «поглиначем робочого часу» може бути будь що, що відволікає від виконання посадових обов'язків і для кожного працівника відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві перелік таких «шкідників» свій, від поганих звичок (паління, «кавоманія» тощо) до комп'ютерних ігор.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

2.1. Стратегії управління часом в управлінській діяльності державного службовця

Час є найбільш значущим особистим ресурсом людини - витрачений даремно, воно не підлягає поверненню, тому під час планування свого часу звертається увага не лише на задачі, а і на аналіз неефективно використаного часу.

Історично, управління приписувалося тільки бізнесу, але згодом термін розширився, включивши особисту діяльність до управління. Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, технік та методів. Зазвичай управління часом є необхідністю у розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту та масштаб [21].

Попереднє планування часу дозволяє знизити його нераціональне використання. Кажуть, 15 хвилин, витрачених на планування економить до двох годин робочого часу.

Необхідно виділити основні засади стратегічного управління часом:

1. Планування власних дій.

Складання плану справ на найближчий день (або найближчий тиждень) має фактичне значення у кожній роботі. Індивідуальний кар'єрний план – це інструмент, що дозволяє чітко сформулювати та зрозуміти, на якому рівні державний службовець зараз перебуває, де хоче опинитися та зіставити це за допомогою проміжних точок для досягнення кінцевої мети [3].

Навіть якщо ступінь впливу державного службовця чітко регламентований посадовою інструкцією, завжди слід мати заздалегідь сформований план дій - це зможе допомогти з виконанням роботи більш ефективно і вчасно. Пам'ятати треба той факт, що всі без винятку успішні люди планують свою життєдіяльність.

Необхідно засвоїти кілька основних аксіом стратегічного тайм-менеджменту:

1. Зазначати цілі доцільно письмово. Якщо на папері або в електронному варіанті ніяк не позначено мету, значить, її не існує і це загалом лише мрія.

2. Планування кожного дня. Попередньо сформований перелік завдань, дій підвищує ефективність кожного виду діяльності на 25%.

3. Розподіл великих завдань. Великі у часі виконання справ необхідно щоразу ділити на низку невеликих підзадач – немає необхідності братися за великомасштабний план, не продумавши попередньо черговість операцій.

Звичка складати план дій на завтра має стати щоденним завданням. Так, наступного ранку вже буде визначено конкретну мету, службовець розумітиме, як розпочати день, як продовжити і як завершити. Слід пам'ятати: витрачений час на формування плану, у майбутньому повернеться величезним успіхом і розумінням досягнення мети.

4. Формулювання бажаного результату у конкретних цілях та завданнях.

Стратегічне та ефективне складання плану неможливе без цілепокладання. Службовець повинен мати володіти здатністю чітко висловлювати головне завдання і навиками розділяти їх на більш конкретні часткові проблеми. В теорії тайм-менеджменту цей досвід називається «декомпозиція цілей». Основний спосіб реалізувати це поняття на практиці – це перехід від загального до часткового. Є високопрофесійний метод з метою формулювання та постановки місцевих питань у тайм-менеджменті – SMART. Відповідно до цього принципу завдання має бути:

- конкретним;
- вимірним;
- досяжним за певний період;
- актуальним чи істинним – необхідно заздалегідь зрозуміти, чи справді це завдання зможе допомогти у досягненні загальної мети;
- обмеженим у часі.

На сприйняття людиною часу впливають загальна культура особистості, її система цінностей і пріоритетів. Для одних час - це пряма дорога в майбутнє і повернутися за нею в минуле вже не можна. Рішення виникаючих проблем не відкладається на потім, виконується відразу, оскільки що не відкладай проблему, рано чи пізно її доведеться вирішувати, так як без її рішення блокується, призупиняється рух вперед.

Наприклад, не підготовлений чи не зданий до наміченого терміну звіт може бути причиною догани або стягнень. Чи не підготовлені для суду документи відкладають слухання справи.

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.

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 [15].

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 [25].

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.

Система пріоритетів в управлінні часом спирається на закон примусової ефективності, згідно з яким:

- першочергові завдання, які дають найбільший результат, виконуються в першу чергу;
 - не відкладай на завтра те, що можна зробити сьогодні;
 - почавши справу – не потрібно відволікатись на інші справи, доки не завершиш її;
 - сконцентрувати всі свої зусилля на основній задачі - «Eat The Frog» [9].
- Інші сприймають час як круговий рух, коли події постійно повторюються: зміна часу доби, зміна сезонів року. Документи до суду можна підготувати і пізніше, нічого катастрофічного не станеться; запізнився на літак – нічого страшного, є наступний; не встигаєш в РАЦС - не проблема, можна прийти наступного разу.

Планування діяльності в будь-якій компанії, в тому числі в юридичній, передбачає планування і управління робочим часом, який включає:

- планування напрямів із часовими відрізками;
- розподіл кожного напрямку за часом;
- постановку цілей із термінами;
- аналіз ефективності витрат часу;
- моніторинг використання часу;
- складання списків пріоритетних завдань і сортування за важливістю завдань [19].

Планування означає підготовку до реалізації цілей та впорядкування робочого часу. З практики відомо, що з витратою 10 хвилин планування робочого дня можна щодня заощадити до двох годин.

В трудовій сфері, робочим часом вважається час, зазначений у таблиці, тобто у документі обліку часу перебування на роботі, а оперативне щоденне планування роботи виконавців дозволяє збільшити продуктивність їхньої праці на 25—30 %, заощадити час провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві на регулювання процесів через непередбачені порушення, що виникають у процесі роботи: через невчасне виконання поставлених завдань підлеглими, перебої в подачі електроенергії, транспортних проблем та інших непередбачуваних факторів. Зрештою суттєво впливає на ефективність та результати роботи всього підприємства.

Дефіцит робочого часу - нестача тимчасового ресурсу, викликана неправильною організацією працівником своєї діяльності, або неписьменною організацією діяльності керівництвом, що призводить до поспіху, затягування виконання робіт, завдань, неякісної роботи, втрат у виробництві, шлюбі і т. д.

Всі люди мають 24 години на день, але одні встигають все працювати, відпочивати, проводити час з дітьми і т. п., а інші постійно скаржаться на постійну нестачу часу. Вся різниця в тому, що перша група людей вміє ефективно розподіляти час, а інша - постійно відволікається на «хронофаги».

Хронофаги - це будь-які фактори, що призводять до нецільового використання часу. Під цільовим використанням розуміється, витрачений для досягнення поставленої мети. Тому хронофаг з'їдає не лише час, а й сили, можливості та цілі [21].

Зрозуміло бажання шукати і вбирати потрібну інформацію, проживати кожную хвилину життя. Але провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві варто віддавати собі звіт в тому, що все знати і все встигнути неможливо.

Наприклад, керівник відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві доцільно домовлятися 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 [16].

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 відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві 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.

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 [26].

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 службовці відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві матимуть 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.

Оскільки керівник відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві 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 службовці відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві 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 [24]. 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 відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві.

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 [19].

В результаті опрацювання методик стратегічного управління часом в роботі державного службовця дійшли наступних висновків. 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 відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві.

2.2. Формування пропозицій щодо напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця

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 відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві, 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 - CrocoTime, 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 відділ адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві 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.

Розглянемо зручності, які пропонує даний інструментарій в роботі відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві.

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. Оповіщення в програмі своєчасно нагадують 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 відділі адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві. 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.

На сьогоднішній день існує безліч моделей, методів, котрі дозволяють покращити власну ефективність, ефективність установи чи корпорації які включають в себе принципи та поради для досягнення поставленої мети і можуть бути використані в управлінні робочим часом провідним спеціалістом відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві, перелічимо переваги найпопулярнішого з них.

Google Завдання – інструмент для створення та відстеження своїх списків справ на комп'ютері чи телефоні (рис.2.3).

Додаток надає провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві можливість створення, перегляду та редагування списків завдань, та безпосередньо завдань. Завдяки інтеграції в пакет інструментів підвищення продуктивності, Google Завдання може імпортувати завдання, створені в Gmail або Календарі Google — іншим сервісам Google.

Всі завдання автоматично синхронізуються з хмарою що дає можливість будь де користуватися додатком з персонального комп'ютера чи телефона.

Додаток має мінімальні можливості, дозволяє провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві створювати завдання, розбивати їх на дрібніші, ставити пріоритет і крайній термін виконання.

Основними функціями даного додатку в оптимізації управління робочим часом провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві виступають:

а) Фактори, які впливають на нераціональне використання часу.

Хронофаги - це речі, заняття, люди, події, які сприяють недоцільному витраті часу, відволікають від досягнення поставлених цілей та виконання робочих завдань.

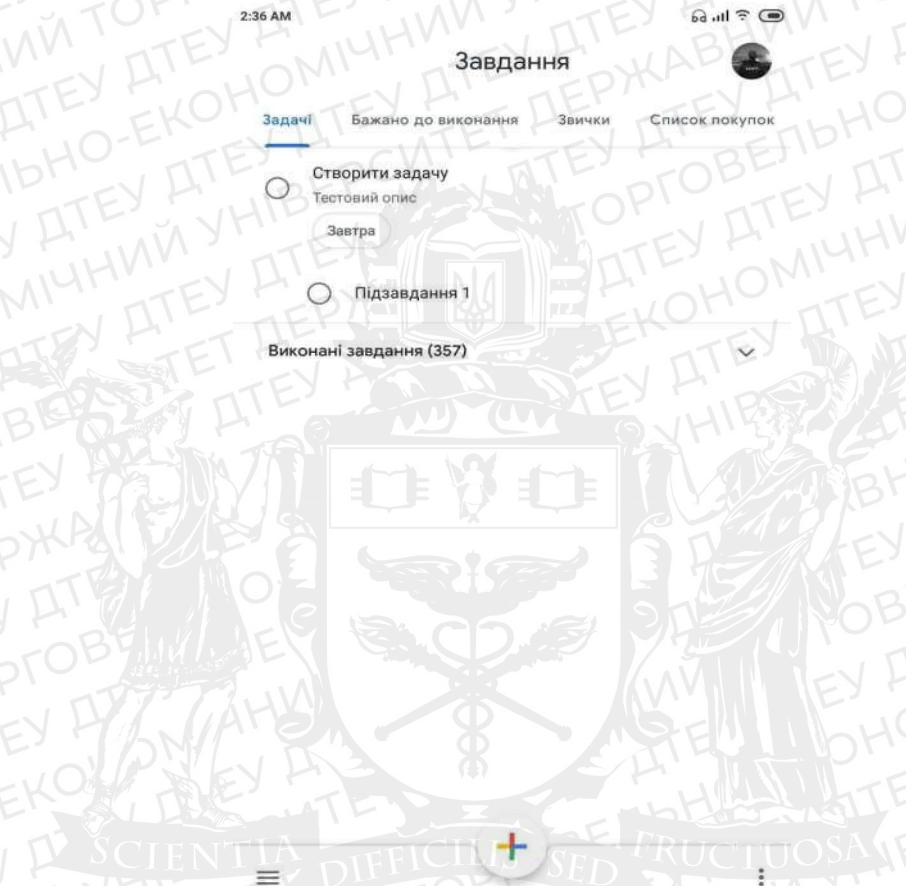


Рис. 2.3. Google Завдання, мобільна версія

Перш за все при боротьбі з хронофагами провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві необхідно провести ревізію власного робочого часу, та виявити що ж саме відволікає від роботи. Це можуть бути різного роду причини від звичайного відволікання через нестатку сил або ж це може бути «навішування» додаткових важливих справ та завдань зі сторони колег чи керівництва що призводить до неефективності.

З технічної точки зору ми не можемо вплинути на зменшення відсотку відволікання крім як створення правил, котрі необхідно виконувати задля отримання результатів.

Правила провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві для боротьби з різного типу хронофагів:

- 1) проведення ревізій власного часу;
- 2) відкладіть від себе всі гаджети, та увімкніть беззвучний режим;
- 3) делегуйте незначні та неважливі завдання;
- 4) перерозподіліть ваш робочий час на групи: спілкування з клієнтами, робота над проектом та ін.

б) *Постановка цілей.* Без розумної постановки цілі вкрай важко досягти успіху, в якій би сфері провідний спеціаліст відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві не намагався зробити. Це все одно що йти з закритими очима, та ще й без особливого бажання, а також розуміння того, навіщо ти взагалі йдеш.

Ціль слугує таким собі маяком, орієнтиром провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві, та не дає звернути з вірного шляху.

Основними правилами постановки цілей, що можемо запропонувати провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві є:

- 1) розбиття життя на складові області, та вибір декілька найголовніших, над якими і буде в подальшому здійснюватися робота;
- 2) ціль завжди повинна бути не якісна, а кількісна — конкретна. Необхідно формулювати ціль зрозуміло та максимально чітко. Конкретизація дасть можливість бачити проміжні успіхи, і це буде додатково мотивувати працювати далі, так як до цілі залишилось не так і багато;
- 3) ціль повинна бути реальною, тобто не викликати почуття, що ціль наскільки далеко, наскільки це можливо;
- 4) правильне формулювання цілі;
- 5) чітке розбиття на етапи, кроки;
- 6) встановлення чітких дедлайнів. Для цілі необхідно чітко задавати кінцевий термін її виконання. Чітко поставлені цілі мотивують рухатись далі;

Закон Паркінсона говорить: «Будь-яка робота збільшується в обсязі, щоб заповнити все відпущене на неї час» [29].

7) досяжна ціль. Перевіряючи ціль за цим критерієм, необхідно провести облік ресурсів. Це час, знання, навички, гроші, корисна інформація, знайомства, досвід та ін.

в) *Пріоритизація задач.* Саме слово «пріоритет» містить у собі латинську приставку «prio», яка означає «перед, колись». Розстановка пріоритетів - це коли ви щодня вирішуєте, що потрібно зробити насамперед для того, щоб досягти своїх цілей.

Для того, щоб провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві почати правильно розставляти пріоритети, необхідно спочатку скласти список всіх своїх справ, та розбити всі великі задачі на підзадачі, щоб вони не здавалися настільки великими.

Один з найпопулярніших методів пріоритизації задач є «Eat the Frog» Брайана Трейсі. Даний метод наголошує на тому, що спочатку виконувати великі та складні завдання, а лише потім переходити до менш важливих та термінових.

Якщо провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві взятися за великий проект в першу чергу, то не втратити концентрацію і не відволікатись на сторонні завдання та питання стає простіше, доки ще не почали надходити електронні листи, та другорядні менш важливі завдання. Так буде простіше зробити великий обсяг роботи.

Принцип Ейзенхауера допоможе провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві приступати до своїх завдань та роботи по порядку відповідно до розставлених пріоритетів. Для цього насамперед запитайте себе: є дані справи важливими чи терміновими?

Відповідно до принципу Парето, 20% завдань провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві будуть за всіма важливими параметрами. Забавно, але більшість із них також є терміновими. Виконання важливих справ наближає до наміченої мети.

Термінові ж задачі переключають на вашу увагу, не надаючи у своєму великого впливу вашу мету. Найважливіші справи та завдання, що ведуть до успіху та досягнення цілей, у жодному разі не повинні відсуватися назад під тиском робіт неважливих, але термінових.

г) *Аналітика показників.* Для того, щоб покращити власні показники ефективності, під час роботи над тайм-менеджментом, провідному спеціалісту відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві потрібно постійно аналізувати свої поточні показники та приймати міри, для того щоб усунути помилки чи прогалини у часі.

д) *Людський фактор.* Важливо, стосовно конкретної людини, яка шукає вирішення проблеми нестачі часу? По-перше, бажано враховувати людські біоритми. Вони у кожного свої. Умовно виділяють два типи біоритмів – так звані «сови» та «жайворонки». Хоча останнім часом з'явилася думка, що ця градація не зовсім коректно і настроїти організм на той чи інший ритм – справа звички та наполегливості. Багато тренерів і авторів просувають теорію, що біоритми жайворонків – найкращі [18].

Встаючи рано-вранці, можна встигнути набагато більше і досягти максимальних результатів. Однак краще все ж таки прислухатися до власного організму, вчитися його розуміти, не «ламати» через забаганки будь-кого – і він вам тоді відповість хорошим самопочуттям і здоров'ям. Коли провідний спеціаліст відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві навчиться розуміти свої біоритми – тобто. ті періоди часу на добу, коли активність знаходиться на піку, коли хочеться «згорнути гори» і це виходить – можна приступати до вивчення та застосування на практиці основних методів та принципів тайм-менеджменту.

Таким чином, аналізуючи отримані результати проведених досліджень доцільно запропонувати наступні способи оптимізації робочого часу у відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві:

Таблиця 2.6

**Напрями оптимізації робочого часу державного службовця відділу
адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві**

Напрями оптимізації робочого часу	Завдання в рамках кожного напрямку	Терміни впровадження
Планування раціонального і чіткого плану-графіку виконання завдань з призначенням термінів виконання	Грамотне оцінювання пріоритетності завдань до виконання ланкою, що управляє;	01.06.2022 – 10.06.2022
Систематичний і регулярний облік і контроль робочого часу	Аналіз продуктивності і виробітку нормативів роботи державних службовців; розробка системи винагороди за високі показники результату роботи;	з 01.06.2022
Посилення матеріально-дисциплінарної відповідальності	Введення системи доган та матеріальних стягнень при виявленні запізень або нерегламентованого використання часу на робочому місці;	01.06.2022 – 15.06.2022
Установка спеціальної програми (CrescoTime, ОфісМЕТРИКА, Стахановець, Бітрікс, Skype)	Відстеження 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;	10.06.2022 – 25.06.2022
Обмеження доступу в соціальні мережі усередині державної установи;	Усунення можливості втрат державними службовцями робочого часу на непродуктивні бесіди зі знайомими, відстеження новин у соціальних мережах, які не пов'язані з виконанням службових обов'язків	з 01.06.2022
Переоснащення робочого місця	Закупівля та встановлення необхідних меблів та приладдя, так, щоб процес діяльності віднімав якомога менше сил на пошук потрібного матеріалу, а робоче місце не викликало фізіологічного і психологічного дискомфорту.	01.07.2022 – 15.07.2022

Джерело : авторська розробка

Опанування механізмів тайм-менеджменту може стати одним з шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності державних службовців відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві, дозволить навчитися не тільки ставити цілі, але й досягати їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто сучасний стан та основні проблеми часової організації управлінської діяльності державного службовця; проаналізовані чинники, що впливають на ефективність використання робочого часу державного службовця; здійснено характеристику стратегій управління часом в управлінській діяльності державного службовця; сформульовані пропозиції щодо напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця.

Результати проведеного дослідження напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця дозволили відповідно до мети та завдань зробити такі висновки та узагальнення.

1. В результаті розгляду сучасного стану та основних проблем часової організації управлінської діяльності державного службовця встановлено, що ритм, у якому живе більшість державних службовців, навряд чи можна назвати спокійним та розміреним. Нестача часу, аврал та жорсткий цейтнот є випробуваннями, впоратися з якими під силу далеко не кожному. Постійне перебування у стані «не знаю, за що хапатися» навряд чи можна назвати прийнятним, коли йдеться про особисту ефективність державного службовця.

За допомогою тайм-менеджменту державний службовець може самостійно, усвідомлено контролювати час, який він витрачає на різні види діяльності, збільшуючи при цьому ефективність та продуктивність своєї роботи чи відпочинку. Планування, розподіл, розстановка пріоритетів, встановлення цілей допомагає державному службовцю впоратися з поставленими завданнями без стресів та уникнути хронічної втоми.

Отже, в результаті вивчення особливостей застосування тайм-менеджменту в практичній роботі провідного спеціаліста відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві виявлені проблеми в організації робочого часу.

2. Здійснено аналіз чинників, що впливають на ефективність використання робочого часу державного службовця, що дало змогу: виявити чинники, що

впливають на ефективність використання робочого часу державними службовцями відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві (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 відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві з урахуванням особливостей їхньої діяльності. Встановлено, що робочий час державного службовця чітко регламентований. Це одночасно і полегшує його ефективне використання і ускладнює.

3. Здійснено характеристику стратегій управління часом в управлінській діяльності державного службовця. В результаті опрацювання методик стратегічного управління часом в роботі державного службовця дійшли наступних висновків. 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 відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві.

4. Сформульовані пропозиції щодо напрямів удосконалення тайм-менеджменту у роботі державного службовця. Так, 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 відділу адміністративно-господарського забезпечення Печерської РДА в м. Києві, виходячи з особливостей власного характеру, темпераменту, вроджених біологічних ритмів та роду занять повинен, розібравшись в сучасних технологіях організації часу, навчитись формувати механізми індивідуальної технології.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258>.
2. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/321>
3. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 1. С. 44–49.
4. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/20.pdf
5. Гаврись О.М., Колпаченко Н.М., Голованова Г.Є. Тайм-менеджмент на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 29–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_6
6. Євдокимов В. О., Конотопцева Ю. В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія і практика державного управління*. Харків, 2016. №2 (53). С. 171-177.
7. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління (Основи теорії державного управління) : навчальний посібник у трьох частинах. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2019. 268 с.
8. Заєць Н. Ю. Вплив тайм-менеджменту керівника на розвиток позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу / *Вісник. Серія: Педагогічні науки*. 2017. № 142. С. 45-50.

9. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт ; пер. с нем., авт. предисл. В. М. Шепель. Київ: Знання, 2017. 232 с.
10. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>
11. 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. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 352 с.
12. Калініченко Л. Л. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 60-63.
13. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей: Потужні інструменти розвитку особистості. URL: <https://knigogo.com.ua/chitati-online/7-zvychoch-nadzvyhajno-efektyvnyh-lyudej/>
14. Котляр Л. І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70). С. 31-36.
15. Офіційний вебсайт Печерської районної в місті Києві державної адміністрації. URL: <https://pechersk.kyivcity.gov.ua>
16. 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.
17. Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон; 2-е изд. Київ: Наукова думка, 2016. 800 с.
18. Музиченко Г.В., Тронько С.П. Тайм-менеджмент про те, як знайти час на все і на цей проект зокрема. *Менеджмент підприємницької діяльності : навч.посіб.* Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2020. Вип. 8. С. 126–143. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/8486/1/Muzychenko%20Hanna%20Vyacheslavivna%202020.pdf>

19. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 20(1). С. 148–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20%281%29_38
20. Пікуль А. М. Запровадження тайм-менеджменту в професійній діяльності публічних службовців : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування», ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2020. 13 с.
21. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/72.pdf
22. Приходченко Л.Л., Панченко Г.О., Піроженко Н.В., Оганісян М.С. Управління людськими ресурсами : конспект лекцій. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 207 с.
23. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ : Кондор-видавництво, 2018. 310 с.
24. Тайм-менеджмент, або мистецтво управління часом. URL: <https://vseosvita.ua/library/tajm-menedzment-abo-mistectvo-upravlinnacasom-42519.html>
25. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=569683&p=i>.
26. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності Т 38 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.
27. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4(70). С. 261–268. URL: <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/tmppdf/1156>.

28. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/20ii-02\(6\)/ncnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/20ii-02(6)/ncnndds.pdf)
29. Чернишова М. Планування професійної діяльності майбутніх менеджерів: тайм-менеджмент. *Новітні технології навчання*. 2019. № 75. С. 158-162.
30. Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Управлінські підходи до формування системи менеджменту якості підприємства засобами розвитку персоналу та самоменеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 194–201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_25
31. Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика. URL: http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm
32. Як працювати краще: поради для екстравертів, інтровертів і амбівертів. Оригінал – Emily Esposito Адаптований переклад / Віра Курико. URL: <https://theukrainians.org/porady-dlya-ekstravertiv/>

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

я, Коваль Євгенівна Александрівна

повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Тайм-менеджмент у роботі державного службовця» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах.
Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.

«08» вересня 2022 року

 (підпис)

Згода

Я, Коваль Єлизавета Олександрівна,

цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему:

"Таємне менеджменту у роботі державного службовця"

несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Державного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«08» серпня 2022 року



Підпис

(Коваль Є. О.)

Прізвище, ініціали