

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Студентки 5 курсу, 11 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»

Книш Аліна
Василівна

(підпис студента)

Науковий керівник
к.держ.упр., доцент

Розметова
Олена
Григорівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
к.держ.упр.

Динник
Ірина Петрівна

(підпис гаранта)

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Освітня програма: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«30» грудня 2022 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентів Книш Аліні Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Тайм-менеджмент у діяльності державних службовців»

Затверджена наказом ректора від «14» грудня 2022 р. № 3416

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 01.02.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: дослідження теоретичних аспектів та практичних особливостей застосування тайм-менеджменту кадрового потенціалу державної служби та формування пропозицій щодо його подальшого розвитку.

Об'єкт дослідження: процес оптимізації діяльності державних службовців на основі використання сучасних управлінських технологій.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні основи застосування тайм-менеджменту в діяльності державних службовців.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ТА ПРАКТИЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Сутність, зміст та основи планування тайм-менеджменту державного службовця

1.2. Аналіз сучасних методик тайм-менеджменту та особливостей їх застосування в діяльності державних службовців

РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ М. КИЇВ)

2.1. Оцінка кадрового потенціалу Державної служби зайнятості у м. Київ

2.2. Основні моделі та технології удосконалення кадрового потенціалу в державній службі зайнятості м. Київ, в тому числі на основі тайм-менеджменту

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 24.11.2022	24.11.2022
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 30.12.2022	30.12.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 10.01.2023	10.01.2023
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.01.2023	20.01.2023
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 27.01.2023	27.01.2023
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.02.2023	01.02.2023
7	Зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи	До 01.02.2023	01.02.2023
8	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-02. 06.2023	01-02. 06.2023
9	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.02.2023	До 10.02.2023
10	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «30» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Розметова О.Г. _____

8. Гарант освітньої програми Динник І.П. _____

9. Завдання прийняв до виконання студент Книш А.В. _____

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. У зв'язку з інтенсивним розвитком процесів місцевого самоврядування в Україні виникає необхідність у вирішенні нових завдань, які розширюють та ускладнюють поле діяльності державних службовців. У таких умовах виникає необхідність створення ефективної системи формування та розвитку кадрового потенціалу державних службовців. Потрібен пошук нових інструментів, методів оцінки майбутніх та діючих державних службовців, визначення рівня кваліфікації т. д.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою досліджено сутність, зміст та основи планування тайм-менеджменту державного службовця; проаналізовано сучасні методики тайм-менеджменту та особливості їх застосування в діяльності державних службовців; проведено оцінку кадрового потенціалу Державної служби зайнятості у м. Київ та запропоновано сучасні моделі та технології удосконалення кадрового потенціалу в державній службі зайнятості м. Київ, в тому числі на основі тайм-менеджменту.

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. Є зауваження щодо відсутності посилань на джерела в окремих запозиченнях.

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

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Розметова О.Г. _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Динник Ірина Петрівна _____
(підпис, дата)

5. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студентки Книш А.В. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Динник І.П. _____
(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. _____
(підпис)

«01» лютого 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ТА ПРАКТИЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	6
1.1. Сутність, зміст та основи планування тайм-менеджменту державного службовця.....	6
1.2. Аналіз сучасних методик тайм-менеджменту та особливостей їх застосування в діяльності державних службовців.....	11
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ М. КИЇВ).....	21
2.1. Оцінка кадрового потенціалу Державної служби зайнятості у м. Київ.....	21
2.2. Основні моделі та технології удосконалення кадрового потенціалу в державній службі зайнятості м. Київ, в тому числі на основі тайм-менеджменту.....	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що зараз у зв'язку з розвитком процесів місцевого самоврядування виникає необхідність у вирішенні нових завдань. В свою чергу це викликало розширення та ускладнення поля діяльності державних службовців. У таких умовах виникає необхідність створення ефективної системи формування та розвитку кадрового потенціалу державних службовців. Потрібен пошук нових інструментів, методів оцінки майбутніх та діючих державних службовців, визначення рівня кваліфікації т. д.

Кожний державний службовець як суб'єкт управління прагне якісно виконувати свої професійні обов'язки, проте організація процесу управління супроводжується виникненням великої кількості ситуацій, які потребують негайного вирішення (у межах компетенції): розгляд заяв, скарг, термінові наради тощо. Крім проблем із виконанням функціональних обов'язків, ці ситуації часто пов'язані з великою кількістю додаткових термінових доручень від керівництва.

Службовцям необхідно постійно коригувати плани, працюючи в умовах перевантажень: виконання в заданий термін одночасно декількох доручень з однаковим терміном виконання й однаковою важливістю. Наявна система санкцій і покарань за недотримання термінів змушує службовця робити вибір між своєчасним або якісним виконанням доручень, а також гальмує процес зваженого прийняття відповідних управлінських рішень. Крім того, у багатьох випадках нерезультативне використання робочого часу пов'язане з недостатнім умінням державних службовців розставляти пріоритети, планувати свою діяльність, використовувати ресурси.

Таким чином, особливої актуальності набуває впровадження сучасних технологій управління часом, які довели свою ефективність в бізнес-середовищі. Одним із сучасних засобів підвищення результативності планування робочого часу державних службовців є тайм-менеджмент.

Чим більш скрупульозно державний службовець планує свою діяльність і

визначає пріоритетність майбутніх завдань, тим більше важливих справ йому вдасться зробити за певний час. Розстановка пріоритетів, визначення важливості проблем та завдань допоможе державному службовцеві упорядкувати власні дії, подолати природну для багатьох схильність до зволікання у справах.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів та практичних особливостей застосування тайм-менеджменту кадрового потенціалу державної служби та формування пропозицій щодо його подальшого розвитку.

Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання наступних *завдань дослідження*:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти застосування тайм-менеджменту в державній службі.
2. Провести оцінку кадрового потенціалу Державної служби зайнятості у м. Київ.
3. Проаналізувати основні моделі та технології удосконалення кадрового потенціалу в державній службі зайнятості м. Київ, зокрема і на основі тайм-менеджменту.
4. Обґрунтувати можливості удосконалення технологій управління кадрами в державній службі.

Об'єкт дослідження: процес оптимізації діяльності державних службовців на основі використання сучасних управлінських технологій.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні основи застосування тайм-менеджменту в діяльності державних службовців.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань, під час написання даної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- метод аналізу — у виявленні складових тайм-менеджменту в державній службі;
- метод синтезу — у виявленні функціональних особливостей тайм-менеджменту в державній службі в цілому;

- метод моделювання обрано для визначення класичної схеми тайм-менеджменту в державній службі та для виявлення формоутворювальних факторів нововведень у даній сфері;
- системний аналіз — для визначення місця тайм-менеджменту в державній службі;
- статистичний — для формування уявлення про динаміку показників оцінки кадрового потенціалу;
- порівняльний метод для встановлення подібності (відмінності) тайм-менеджменту досліджуваної установи практичним досягненням у даній сфері інших установ.

Інформаційними джерелами дослідження виступають офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, дані Державної служби зайнятості України, нормативно-правова база, інформація мережі Internet, науково-практичні розробки провідних вчених і фахівців України та інших країн, а також результати власних досліджень і розрахунків.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 42 сторінки, з них 38 сторінок основного тексту. Робота включає 9 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ТА ПРАКТИЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Сутність, зміст та основи планування тайм-менеджменту державного службовця

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

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

Результативне управління часом передбачає низку принципів:

- встановлення цілей;
- ранжування завдань за рівнем їх важливості та терміновості;
- боротьба з «поглиначами часу»;
- самоконтроль за виконанням всіх завдань у чітко відведений термін;

[1, с. 280] (рис.1.1).



Рис.1.1. Обов'язкові кроки управління часом

Джерело: [1]

Для того, щоб примусити час працювати на себе, а не проти себе, кожен державний службовець повинен планувати власний час. Планування часу може мати різні форми, однак усі їх спрямовано на подолання хаосу у справах.

У державних установах, на курсах підвищення кваліфікації необхідно проводити семінари і тренінги з сучасних проблем управління часом, які дозволять державним службовцям отримати додаткові знання та практичні навички оптимізації свого навантаження, ефективної та раціональної побудови структури часу, оволодіння методами його економії. Так заходи отримання методичної і консультативної допомоги дадуть змогу підняти рівень організаційної роботи, підвищити якість. [7, с. 47].

Планування робочого часу дає змогу державному службовцеві підвищити результативність праці шляхом зменшення витрат часу, виявити періоди продуктивної праці, послабити робочі навантаження, позбавитися перенавантажень, а значить, знизити ризики виникнення стресів у професійній діяльності та міжособових конфліктів під час розв'язання робочих питань. Крім того, планування часу справляє позитивний вплив на психологічний стан

державного службовця, він отримує більше задоволення від роботи, підвищується впевненість у собі як професіоналі, який вчасно та результативно виконує поставлені завдання.

Науковець у сфері тайм-менеджменту Д. Кенеді при плануванні рекомендує використовувати метод “АБВГД”.

Метод АБВГД, що є ефективним способом розстановки завдань за пріоритетністю, який можна застосовувати щодня. Цей метод простий і настільки ефективний, що здатний за умови регулярного і грамотного використання звести працівника в ранг найпродуктивніших людей в певній сфері діяльності. Відмінність методу АБВГД полягає в тому, що встановлюється система ранжирування завдань, які потім систематично опрацьовуються. Завдання «А» обов’язкове для виконання на кожен день. Визначається як щось, що має на даному етапі найважливіше значення, те, що ви зобов’язані зробити, інакше ризикуєте зіткнутися з серйозними наслідками. Завдання «Б» – це робота, яку слід було б виконати. Наслідки в разі її виконання або невиконання є досить м’якими. Правило, якого ви повинні дотримуватися, полягає в тому, щоб ніколи не приступати до роботи «Б», поки у вас залишається ще невиконаною робота «А». Завдання «В» визначається як те, що добре було б зробити, але від чого не варто очікувати ніяких наслідків, зроблено це чи ні. При цьому ніколи не слід виконувати роботу «В», якщо ще не виконана робота «Б». Завдання «Г» – це робота, яку можна і потрібно делегувати комусь іншому. Вона важлива, але не вимагає вашого прямого виконання. Це дасть змогу звільнити для себе час на виконання завдання типу «А». Завдання «Д» – це робота, яку можна і потрібно зовсім видалити зі списку справ. Це може бути робота, яка втратила свою актуальність. Застосовуючи метод АБВГД до свого списку справ, які потрібно виконати, можна повністю організувати свою роботу. Метод АБВГД особливо ефективний, якщо застосовувати його щодня. [10, с. 26–28].

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

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

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

- категорія А – справи термінові й важливі, які потрібно зробити в першу чергу і які вимагають невідкладного втручання. Наприклад, ними є проекти та звіти, у яких наближаються терміни;
- категорія В – справи важливі й нетермінові, але їхнє невчасне виконання перенесе їх у категорію А. Це дії, що складають основу посадової інструкції державного службовця щодо повсякденної діяльності. До них належать, наприклад, проведення поточного аналізу роботи відділу, планування та організація роботи відділу та ін.;
- категорія С – справи неважливі й термінові завдання. Їх часто плутають із завданнями з категорії А, плутаючи важливість із терміновістю, і вони часто через

терміновість автоматично стають важливими. До цієї категорії слід відносити деякі наради, деякі заходи громадської діяльності, непродуктивні зустрічі з колегами;

– категорія D – справи не важливі й не термінові. До них відносять рутинні справи, які державний службовець може легко делегувати, та так звані “пожирачі” часу (розважальні портали, соціальні мережі, перегляд інформаційних порталів, ін.) [5, с. 3]. (рис.1.2)



Рис.1.2. Блоки матриці Ейзенхауера

Джерело: [5]

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

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

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

1.2. Аналіз сучасних методик тайм-менеджменту та особливостей їх застосування в діяльності державних службовців

Тайм-менеджмент, або управління часом виник наприкінці ХХ ст. як нова технологія самоменеджменту та новий управлінський засіб. Спочатку, тайм-менеджмент приписувалося лише бізнесу або ж індивідуальній трудовій діяльності, але з часом це поняття значно розширилося, включивши особисту діяльність на загальних підставах. Тепер же система управління часом – це поєднання процесів, інструментів, а також всіляких технік і методів, що застосовуються з метою більшої віддачі і результативності праці [7].

Основними цілями управління часом державного службовця є раціональна організація самодіяльності та економія часу. Знання та вміння з управління часом дають змогу державному службовцеві виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накреслювати шляхи поліпшення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу, визначати потенційні можливості своєї продуктивної поведінки [8].

Серед інструментів тайм-менеджменту, що допомагають ефективно витратити робочий час та збільшити результативність діяльності можна зазначити: цілепокладання, планування, розставлення пріоритетів, контроль досягнення цілей. Отже, результативне виконання функціональних обов'язків передбачає чітке встановлення мети діяльності, а для досягнення мети необхідне планування, яке дозволить знайти коротший шлях, сконцентрувати увагу на найбільш важливих справах, встановити реальні терміни виконання [13].

Досліджуючи методики тайм-менеджменту та їх вплив на ефективність діяльності державних службовців, вважаємо за доцільне звернути уваги на наступне. Для того, щоб система тайм-менеджменту ефективно працювала, та для того, щоб виробити власну систему, необхідно виконувати ряд правил, а саме (рис.1.3):

- планування часу має бути регулярним, системним і послідовним. План роботи розробляє на день, тиждень, місяць або рік;
- планування повинно бути гнучким без жорстких параметрів часу, орієнтуватися, оперативно реагувати на зміну ситуацій. Заплановані справи не мають займати понад 60% робочого часу. Неодмінно залишайте резерв для непередбачених справ;
- складання плану у письмовій формі, а також встановлення часових рамок;
- при плануванні великих завдань слід передбачати їх виконання невеликими частинами;

– фіксація результатів замість дій. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часу полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей [11; 13].



Рис.1.3. Правила планування робочого часу

Джерело: [11,13]

Враховуючи те, що тайм-менеджмент пропонує техніки організації робочого дня, можна надати рекомендації щодо організації робочого дня державного службовця, які слід використовувати для складання індивідуального розпорядку дня. По-перше, починати роботу потрібно в один і той же час. Спочатку необхідно переглянути складений напередодні робочий план.

Необхідно привчити себе до миттєвого входження в робочий стан. По-друге, уникайте незапланованих імпульсивних дій, працювати слід антициклічно, тобто на початку дня доцільно займатися найважливішими справами, а в більш неспокійний період дня – менш важливими, своєчасно робіть паузи і дотримуйтесь розміреного ритму професійної діяльності. По-третє, усі розпочаті невеликі справи намагайтеся завершити протягом одного дня, план на наступний день складайте ввечері, також необхідний контроль за результатами, кожен робочий день має завершуватися запитаннями: Що я зробив? Що я не зробив? Що залишилося? Варто

зазначити, що не існує універсальних систем впорядкування справ та організації свого часу. На практиці необхідно застосовувати різні способи тайм-менеджменту у їх взаємозв'язку та самостійно обирати ті, які дозволяють враховувати індивідуальні особливості та є найбільш ефективними для конкретної особи, колективу в цілому. Необхідно зазначити, що на сьогодні існує велика кількість різних методик “тайм-менеджменту”, які дозволяють підвищити ефективність використання як робочого так і особистого часу. Значного розповсюдження набули принцип Парето, система планування Франкліна, “АБВ-аналіз”, принцип Ейзенхауера, метод “Альпи”, система планування “60/20/20”.

Зупинимось на цих методиках більш детальніше. Перший і найбільш відомий є принцип Парето або “Золота порція планування часу”. Даний принцип був відкритий Джозефом Мозесом Юраном в 1897 році, а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето. Згідно з цим методом 80 % позитивного ефекту досягається завдяки 20 % витрат на досягнення мети. Постановка пріоритетів полягає у визначенні саме цих 20 % справ, які матимуть найбільший вплив на досягнення мети. З цього випливає, що треба віддавати перевагу тому, що дає результат, а не тому, що витрачає марно час. Знаходячи можливості прийняти реальний результат замість ідеального, ви можете заощадити значні ресурси для інших справ [11; 13].

Послідовному використанню принципу Парето допомагає техніка аналізу складності завдань (АБВ-аналіз). Сутність цього методу полягає у тому, що частки найбільш важливих і найменш важливих справ у відсотках залишаються незмінними. Згідно з цим методом усі завдання в залежності від складності розподіляються на три групи: А, В і С в залежності від їх важливості та значущості: А – найважливіші задачі, які складають 15 % від загальної кількості справ керівника. Вклад цих задач у процесі досягнення цілей складає 65 %; В – важливі справи, які складають 20 % від загального числа справ. Їх важливість складає приблизно 20 %; С – найменш важливі справи, які складають 65 % усіх справ, а їх вплив на результат – 15 %. Цей метод найчастіше використовується у логістиці для

управління запасами. Звичайно, він може бути пристосований до будь-якого виду діяльності [10].

Технологія аналізу завдань за методом АБВ наступна: скласти перелік усіх завдань, які мають бути виконані за відповідний проміжок часу; систематизувати завдання за ступенем їх важливості, встановити черговість справ згідно з їх “вартістю” для вашої діяльності; оцінити їх згідно з категоріями А, Б, В; провести відповідну корекцію, орієнтуючи свій план на завдання А; оцінити завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування [13].

Одним із президентів Сполучених Штатів – Дуайт Девідом Ейзенхауером – було запропоновано методику визначення пріоритетів серед усіх поточних завдань. Матриця Ейзенхауера або Закон примусової ефективності, полягає в тому, що на все часу завжди бракує, але його завжди достатньо для найважливішого. Тому слід виконувати в першу чергу те, що є результативним. На основі таких критеріїв, як терміновість та важливість, завдання розподіляють на 4 групи: 1) справи А (важливі і термінові). Завдання такого типу потрібно виконувати самому і негайно і вони принесуть найвагоміший ефект; 2) справи Б (важливі, але ще не термінові). Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Якщо затягнути з їх виконанням, то вони перемістяться в групу А; 3) справи В (термінові, але не важливі). Виконання цих справ не дуже результативне і може негативно відбитися на ефективності роботи, оскільки вони відбирають час. Завдання такого типу найдоцільніше делегувати іншим; 4) справи Г (неважливі і нетермінові). Справи з цієї групи негативно впливають на робочий процес і не приносять ніякого позитивного результату. Це дрібниці, які відбирають час. Саме вони займають лівову частину часу. Вони не мають ніякого значення в принципі і їх невиконання залишиться без наслідків [10; 12; 13].

І що важливо, у контексті нашого дослідження, у державно-управлінській практиці для того, щоб працювати як справжній професіонал необхідно розвантажувати елемент “терміново/важливо” і працювати з колонкою “важливо/не терміново”.

Наступним, не менш цікавим методом є система (піраміда) Франкліна. Будь-яке велике завдання, що стоїть перед людиною, дрібниться на підзадачі, а ті своєю чергою – на ще більш дрібні підзадачі. Візуально це можна зобразити у вигляді багатосхідчастої піраміди, а застосування системи – як процес зведення цієї піраміди. Американці використовують спеціальні щоденники, що дозволяють полегшити використання системи Франкліна. Перші сторінки щоденника відведені під список життєвих цінностей (1-й поверх піраміди), опис глобальної мети (2-й поверх) і таблицю для запису генерального плану (3-й поверх). На початку щоденника кілька відповідним чином розмічених сторінок виділені під список цілей на рік (фактично, довгостроковий план – 4-й поверх). На початку кожного місяця і кожного тижня одна сторінка виділена під таблицю завдань на цей період (короткостроковий план – 5-й поверх). Нарешті, для кожного дня відводиться своя сторінка з таблицею для списку завдань на день (6-й поверх), причому в таблиці передбачені стовпці для позначення пріоритету завдань. Ці стовпці слід заповнювати по ходу роботи і обов’язково перевіряти в кінці дня [11].

Це методика глобального планування, яку можуть використовувати суб’єкти, що визначили пріоритетні цілі на далеке майбутнє. Реалізація планів за цією методикою 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 [12].

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

Суть цього методу полягає в тому, що, написавши всі завдання на наступний день, державний службовець навпроти кожної справи ставить літеру А, Б, В, Г або

Д, а потім їх групує відповідно до цих літер. До групи “А” відносяться завдання, що мають на даному етапі найважливіше значення, щось, що державний службовець зобов’язаний зробити, інакше це призведе до серйозних наслідків.

Завдання типу “Б” визначається як ті, які слід було б виконати, але наслідки від її виконання або невиконання є досить м’якими. За ступенем важливості зазначені завдання і близько не відповідають завданням типу “А”, від їхнього невиконання хтось може бути незадоволеним чи поставленим у невідгідні умови.

До завдань типу “В” відносять щось, що було б дуже добре зробити, але від чого не слід очікувати жодних наслідків, наприклад горнятко кави, обід з колегою або яка-небудь особиста справа в робочі години. Подібного роду справи не роблять зовсім ніякого впливу на виконання конкретних посадових обов’язків.

До завдань типу “Г” входять справи, які державний службовець можете доручити комусь іншому, делегувати свої повноваження. Але у цьому випадку важливо не робити помилки у передачі повноважень: не можна доручати іншим все, що їм під силу, тим самим, вивільняючи для себе час на завдання типу “А”.

Завдання типу “Д” являє собою роботу, яку можна зовсім вилучити з порядку денного. Це може бути завдання, що мало перше значення, але тепер втратило актуальність як для вас, так і для інших. Нерідко це є ті справи, що робляться день у день, або просто за звичкою, або знаходячи у самому виконанні задоволення. В умовах інформаційного суспільства це діяльність, наприклад, щодо відвідування соціальних мереж, інформаційних інтернет-ресурсів тощо [8].

Отже, після того, як державний службовець застосує метод планування “АБВГД”, він повністю організує свою роботу, підготує фундамент для того, щоб більш важливі справи виконувалися швидше [8].

Менш розповсюдженою, але також цікавою є метод ALPEN (Альпи) Лотара Зайверта. Зміст даного методу передбачає виконання п’яти послідовних етапів що відповідають першим літерам аббревіатури ALPEN: Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – нотувати завдання та заплановані дії; Länge schätzen – оцінювати тривалість виконання кожної дії; Pufferzeiten einplanen – включати у

планування буферний час; Entscheidungen treffen – приймати рішення; Nachkontrolle – контролювати виконані дії [9].

Іншими словами, необхідно скласти перелік справ на завтра, розподілити час на реалізацію кожного окремого завдання, співвідношення 60:40 (досвід показує, що план найкраще складати лише на 60 % робочого часу), розставити пріоритети, контролювати і оцінювати виконані справи. Даний метод дозволяє краще контролювати робочий час і є простим у використанні.

Існує також методика Getting Things Done (GTD) – це методика таймменеджменту, заснована Девідом Алленом. Дана методика робить особливий наголос на записуванні поточних і майбутніх справ, фільтруванні щоденної інформації, перенісши її на зовнішній носій, зокрема в лотки з паперами, книжку-щоденник або електронний органайзер. Основна ідея методу полягає в тому, що людині необхідно розвантажити голову від зайвої рутинної інформації [9; 12].

Девід Аллен пропонує деякий алгоритм, який можна застосовувати для ефективної обробки великої кількості інформації задля організації свого часу. Згідно з методом GTD з інформацією, що надходить, краще працювати в кілька стадій: 1) збір; 2) обробка; 3) організація; 4) огляд; 5) дії [9].

Personal Efficiency Program (PEP) – це методика особистої ефективності, заснована Керрі Глісоном. PEP – це ціла система методів та інструментів, що дає змогу навести порядок в справах, в паперових документах, у файлах на комп'ютері, в електронній пошті і в усій особистій інформації, з якою доводиться працювати. Її основою є набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та максимізують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу, які впливають на продуктивність, включаючи управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів та стратегічного планування, ефективну працю в межах однієї команди [9].

Серед менш відомих методик тайм-менеджменту можна зазначити також методику “Помідора”, яка передбачає розподіл роботи на 25-хвилинні періоди, між

якими є невеликі перерви, і повторюєте, поки справа не буде виконано до кінця; методику “Салямї”, що допоможе виділити деталі в завданнях і скласти чіткий план з окремих маленьких кроків; методику “Швейцарський сир”, яку вигадав фахівець з тайм-менеджменту Алан Лакейн. Вона ідеально підходить для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання. При цьому поставлене завдання схематично візуалізується у формі сиру без “дірочок”, які слід послідовно заповнювати виконаними справами (кожен наступний крок буде продовженням попереднього) [7–9; 11].

Таким чином, розглянуті методи тайм-менеджменту допоможуть державним службовцям виробити власну технологію, яка дозволить ефективно використовувати свої можливості та результативно виконувати посадові обов’язки враховуючи обмежений робочий час.

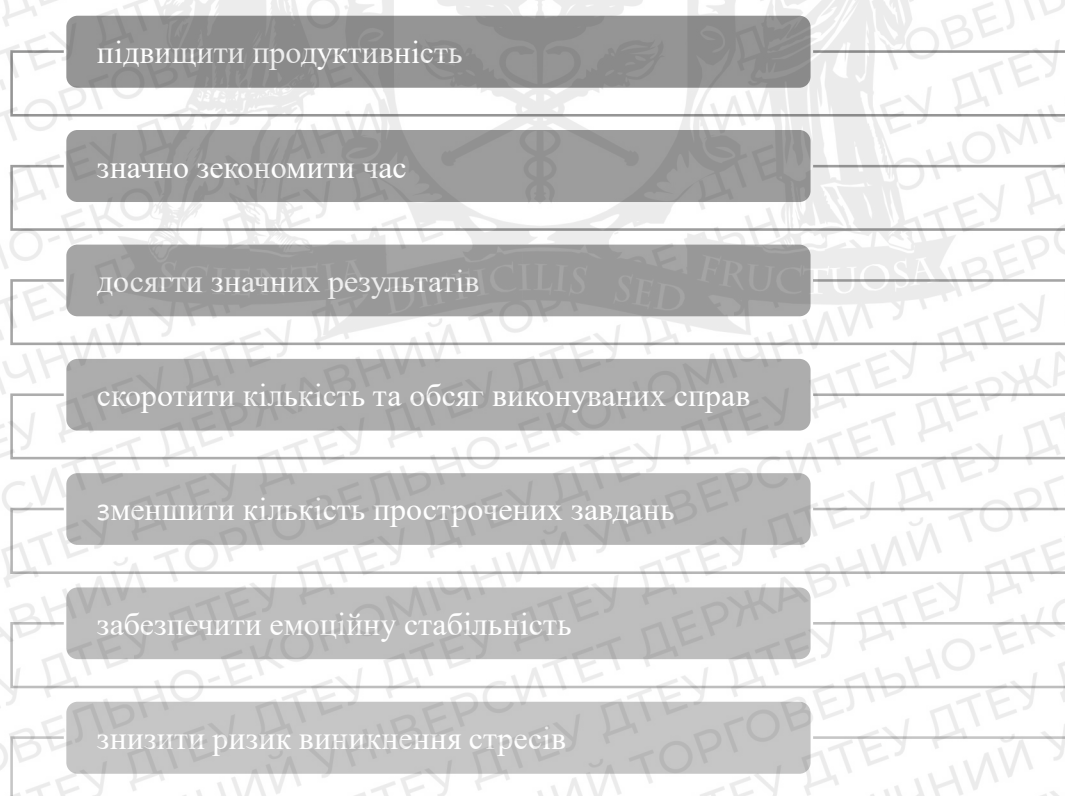


Рис.1.4. Можливості для державних службовців, створені тайм-менеджментом

Джерело: побудовано автором на основі [7-9,11]

Отже, враховуючи усю різноманітність методик тайм-менеджменту, ми дійшли висновку, що впровадження даних методів в практичній діяльності державних службовців дасть змогу (рис.1.4):

- підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності шляхом зменшення витрат часу; значно зекономити час і підвищити коефіцієнт використання робочого часу, виявити періоди продуктивної праці, послабити робочі навантаження, позбавитися перенавантажень;
- досягти значних результатів внаслідок економії часу, виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накреслювати шляхи поліпшення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу;
- скоротити кількість та обсяг виконуваних справ шляхом ефективного планування робочого часу; чітко розставити пріоритети; зменшити кількість прострочених завдань;
- забезпечити емоційну стабільність, стресостійкість, самоорганізацію державного службовця, справляє позитивний вплив на психологічний стан державного службовця, він отримує більше задоволення від роботи, підвищується впевненість у собі як професіоналі, який вчасно та результативно виконує поставлені завдання;
- знизити ризики виникнення стресів у професійній діяльності та міжособових конфліктів під час розв'язання робочих питань.

РОЗДІЛ 2.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ М. КИЇВ)

2.1. Оцінка кадрового потенціалу Державної служби зайнятості у м. Київ

Для того, щоб проаналізувати кадровий склад Державної служби зайнятості у м. Київ та оцінити кадрову ситуацію в цілому нам необхідно було ознайомитися з документацією та матеріалами, серед яких особливо інформативними виявилися особисті справи працівників служби зайнятості його та статистичні дані.

Таблиця 2.1

Структура персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за статтю

Стать	Кількість, чол.			Питома вага, %			Темп зростання, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	20/18	20/19
Жінки	35	37	39	61,4	60,7	58,2	105,7	105,4
Чоловіки	22	24	28	38,6	39,3	41,8	109,0	116,6
Всього	57	61	67	100	100	100	107,0	109,8

Джерело: складено автором на основі [30]

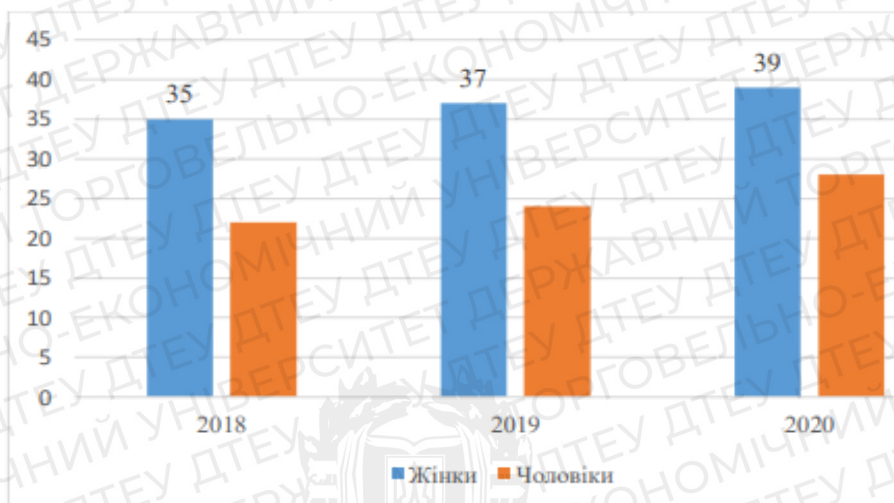


Рис. 2.1. Динаміка складу персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за статтю

Джерело: складено автором на основі [30]

Таким чином, провівши аналіз структури персоналу за статтю, можна побачити, що, незалежно від специфіки діяльності служби, у структурі персоналу переважають жінки. Протягом аналізованого періоду збільшилася кількість як чоловіків, так і жінок.

В таблиці 2.2 подана структура персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за керівними посадами.

Таблиця 2.2

Структура персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за керівними посадами

Стать	Рік			Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020/2018 (+,-)	2020/2019 (%)
Персонал всього в т. ч.:	57	61	69	-10	17,5
Керівники відділів	10	10	11	+1	10,0
Провідні спеціалісти	19	20	22	+3	15,8
Службовці	28	31	34	+6	21,4

Джерело: складено автором на основі [30]

З розрахунків, поданих у таблиці 2.2, можна відмітити, що чисельність керівників за весь досліджуваний період збільшилася на 1 особу.

Чисельність керівників відділів у 2019 році збільшилася на 1 особу, а у 2020 на 2 співробітники, чисельність службовців за 2019 рік зросла на 3 особи та у такому ж співвідношенні у 2020 році.

Подаємо дані результати у вигляді рис. 2.2.

Далі у таблиці 2.3 буде розглянуто склад персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за освітою.

На рисунку 2.3 подамо динаміку складу персоналу служби за освітою.

Проводячи аналіз кадрового потенціалу, слід також враховувати показники трудового стажу державних службовців (табл. 2.4).

Рівень освіти в 2020 р. дещо підвищився, що можна вважати позитивним фактором у розвитку служби зайнятості.

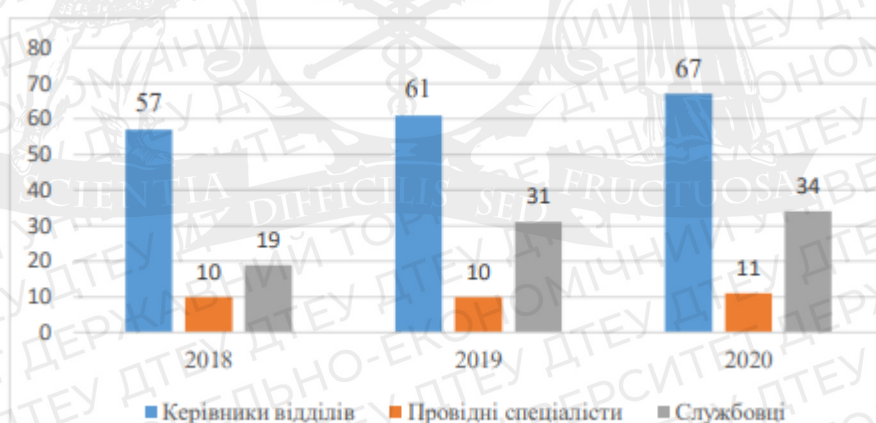


Рис. 2.2. Динаміка структури персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за кривими посадами

Джерело: складено автором на основі [30]

Таблиця 2.3

Склад персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за освітою

Стать	Кількість, чол.			Питома вага, %			Темп зростання, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	20/18	20/19
Освіта								
Вища	38	41	44	66,7	67,2	65,7	107,9	107,3
Не закінчена вища	11	13	13	19,3	21,3	19,4	118,2	100,0
Середня	8	7	10	14,0	11,5	14,9	+2	125,0

Джерело: складено автором на основі [30]

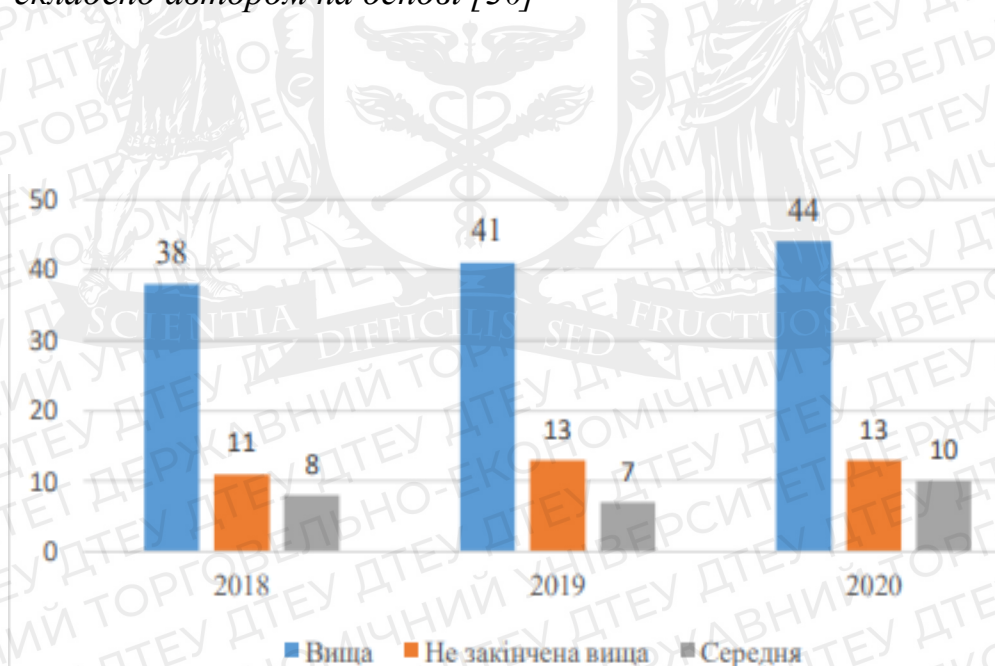


Рис. 2.3. Динаміка структури персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за освітою

Джерело: складено автором на основі [30]

Таблиця 2.4

Склад персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за трудовим стажем

Стать	Кількість, чол.			Питома вага, %			Темп зростання, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	20/18	20/19
По трудовому стажу, років								
До 5 років	16	19	20	28,1	31,2	29,8	118,7	105,3
6- 10 років	29	32	35	50,9	52,4	52,3	110,3	109,4
11- 15 років	12	10	12	21,0	16,4	17,9	83,3	120
Всього	57	61	67	100,0	100,0	100,0	107,0	109,8

Джерело: складено автором на основі [30]

Графічний варіант складу персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за трудовим стажем подамо на рис. 2.4

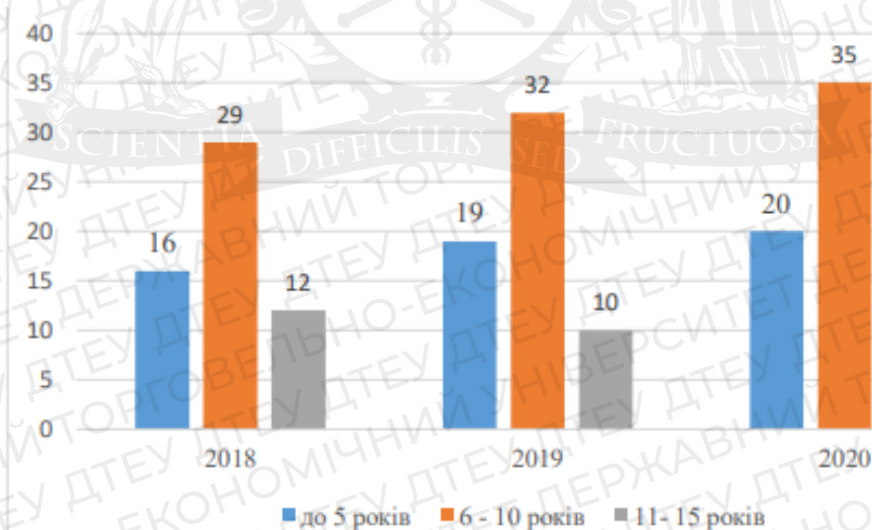


Рис. 2.4. Склад персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ за трудовим стажем

Джерело: складено автором на основі [30]

Далі проведемо аналіз показників руху персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Чисельність персоналу на початок року, чол	54	59	66
Прийняті на роботу, чол	8	10	12
Вибули, в т. ч. чол.:	5	8	8
- за власним бажанням	4	4	5
- за порушення трудової дисципліни	1	4	3
Чисельність персоналу на кінець року, чол.	57	61	67
Середньо-спискова чисельність персоналу	55	60	65
Коефіцієнт обороту з приймання	0,145	0,166	0,184
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,090	0,133	0,123
Коефіцієнт плинності кадрів	0,090	0,133	0,123
Коефіцієнт сталості кадрів	0,854	0,750	0,753

Джерело: складено автором на основі [30]

За розрахованими показниками ми спостерігаємо зростання коефіцієнта обороту наймання персоналу. Коефіцієнт вибуття у 2020 р. скоротився на 0,010 порівняно з 2019 р., що свідчить про зменшення відтоку персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ.

Коефіцієнт сталості дещо збільшився у 2020 р., що свідчить про зростання сталості персоналу Державної служби зайнятості у м. Київ.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,010, що позитивно позначається на діяльності Державної служби зайнятості у м. Київ.

З вище поданих показників бачимо, кадровий потенціал досліджуваної установи зростає доволі низькими темпами. Вдалі удосконалення тайм-менеджменту стали б тут каталізатором та допомогли б уникнути "підводних каменів", на кшталт порушень трудової дисципліни, затримки термінів виконання задач, низької продуктивності.

2.2. Основні моделі та технології удосконалення кадрового потенціалу в державній службі зайнятості м. Київ, в тому числі на основі тайм-менеджменту

До державної служби пред'являються значні вимоги, але те, як оцінюється професійна службова діяльність державних службовців далека від стандартів якості. Потрібно створювати механізм управління формуванням кадрового потенціалу, він буде важливою ланкою, що визначатиме успіх при впровадженні нових технологій у різні сфери діяльності, дозволить вирішувати нові та поточні завдання із забезпечення соціально-економічного розвитку. Для повної уяви роботи з персоналом ми склали контекстну модель управління персоналом, вона представлена на рисунку 2.5.

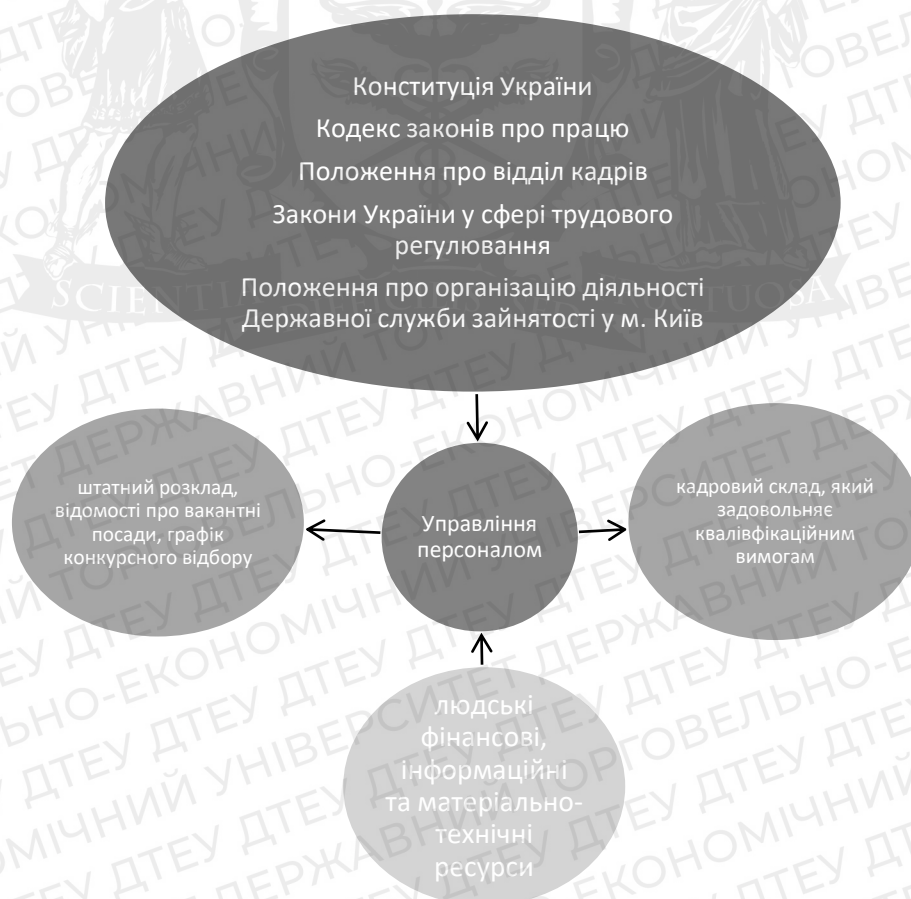


Рис. 2.5. Контекстна модель управління персоналом кадрового потенціалу в Державній службі зайнятості у м. Київ

Джерело: складено автором на основі [30]

Успіх державної служби, як і будь-якої організації залежить від професіоналізму працівників. Це витратна стаття видатків, але дуже важлива. В результаті систематичного навчання та підвищення кваліфікації працівників, яка відповідатиме вимогам ринку, в державній службі з'являється перспектива кар'єрного зростання. Тому економити на розвитку персоналу не варто. Під час організації процесу навчання персоналу працівники отримують нові знання та навички, які дозволять кожному працівнику розвиватися, працювати ефективніше та приносити більше користі установі чи організації. Підсумовуючи, слід сказати, що аналіз чинного кадрового потенціалу Державної служби зайнятості у м. Київ показав, що він має такі характеристики (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зведена таблиця аналізу кадрового потенціалу Державної служби зайнятості у м. Київ

Позитивні сторони кадрового потенціалу	Негативні сторони кадрового потенціалу
Наявність у штаті 100 % спеціалістів високої кваліфікації з вищої освіти, які відповідають профілю професійної діяльності	Скорочення чисельності державних службовців, очікуване зростання нових кадрів
Ефективність та висока якість керівної роботи	Низька ефективність роботи з атестації кадрів
Високий рівень професійної підготовки службовців	Переважає працівників у віці та значне старіння колективу
Позитивні тенденції розвитку якісного складу державних службовців	Недостатній рівень фінансування та зацікавленості керівництва у розвитку програм підвищення кваліфікації

Джерело: складено автором на основі [30]

На основі оцінки слід виділити наступний список напрямів розвитку роботи з кадрами в Державній служби зайнятості у м. Київ:

- забезпечення безперервності розвитку кадрового потенціалу;
- вдосконалення застосовуваних методів відбору персоналу;
- вдосконалення методів оцінки ділових та особистісних якостей працівника;
- професійний кадровий маркетинг в університетах та інших навчальних закладах;
- кількісне та якісне планування посад персоналу;
- структурування та планування витрат на персонал, пов'язаних з адаптацією на робочих місцях;
- вдосконалення системи критеріальної мотивації (таблиця 2.7.).

Таблиця 2.7.

Напрями розвитку роботи з кадрами в Державній служби зайнятості у м. Київ

№	Напрями розвитку роботи з кадрами	Шляхи реалізації
1	забезпечення безперервності розвитку кадрового потенціалу	курси підвищення кваліфікації, систематичність навчання, стажування
2	вдосконалення застосовуваних методів відбору персоналу	налагодження прозорої системи проведення конкурсів на зайняття вакантних посад, розробка власного нормативного документа з приводу відбору персоналу в конкретній установі
3	вдосконалення методів оцінки ділових та особистісних якостей працівника	розробка тестування, удосконалення наявної системи атестації та щорічної оцінки
4	професійний кадровий маркетинг в університетах та інших навчальних закладах	удосконалення комунікацій та співпраці з навчальними закладами
5	кількісне та якісне планування посад персоналу	якісна розробка кадрового резерву
6	структурування та планування витрат на персонал, пов'язаних з адаптацією на робочих місцях	планування витрат на адаптацію, врахування психологічних особливостей працівників
7	вдосконалення системи критеріальної мотивації	виділення окремих складових в досягненнях та провалах працівників

Джерело: складено автором на основі [30]

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів в органах державної служби, ми розглянули та запропоновано наступні елементи, які необхідно включити до складу моделей розвитку кадрового потенціалу:

1. Розвиток науково-технічного прогресу у вигляді удосконалення комп'ютерно-інформаційних систем, покращення знань у галузі ведення трудової діяльності вносять корективи в діяльність працівників, вимагаючи від них принципово нових знань, високого професійної майстерності, творчого підходу, вміння працювати в колективі.

2. Зміна орієнтації послуг, що надаються державними службами, задоволення потреб клієнтів; підвищення якості надаваних послуг.

3. Принципова зміна організації праці, підвищення зацікавленості у отриманні найкращих результатів від трудової діяльності.

Основними засадами сучасної концепції розвитку кадрового потенціалу державної служби повинні стати (таблиця 2.8):

Таблиця 2.8.

Засади сучасної концепції розвитку кадрового потенціалу державної служби

№	Назва	Суть
1	Людські ресурси є основним фактором у підвищення ефективності діяльності будь-якої установи чи організації	Людина розглядається як головний економічний та соціально корисний фактор
2	Стратегічний підхід реалізації кадрового потенціалу	В основі лежить взаємодія кадрових стратегій на довгострокову перспективу розвитку
3	Інвестиційність людського капіталу	В основі лежить визнання ефективності вкладень у розвиток кадрового потенціалу на довгострокову перспективу. Отримання прибутку від вкладень у розвиток персоналу є головним в управлінській діяльності державних служб
4	Демократичне ставлення до персоналу	Працівники активно залучаються на всіх рівнях управління. Розвивається соціальне партнерство та співробітництво в рамках установи чи організації

5	Принцип розвитку персоналу	Нині в будь-якій установі чи організації мають бути створені умови для безперервного навчання працівників. Працівники розкривають свої інтелектуальні здібності завдяки мотивації, прояву творчого підходу до виконання своїх обов'язків. Загалом принцип розвитку персоналу повинен нести у собі підвищення економічної ефективності підприємства
6	Принцип якості працездатності	При переході від технократичного підходу до гуманістичного в управлінні персоналом, зокрема у разі підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, має відбуватися посилення змісту трудової функції, справедлива винагорода за працю та особистий внесок, створення умов для роботи відповідно до трудового законодавства України, розвиток позитивної корпоративної культури; можливості для кар'єрного зростання
7	Принцип професіоналізму	Цей принцип ґрунтується на підвищенні рівня професійної підготовки працівників, здатних виконувати складні аналітичні та практичні завдання, грамотно виконувати свої посадові обов'язки
8	Принцип інноваційності	Повинен бути застосований насамперед для покращення організації праці персоналу, мотивації працівників, заохоченні та розвитку персонал-технологій підвищення економічної ефективності трудової діяльності

Джерело: складено автором на основі [30]

Підвищити ефективність роботи персоналу державних служб можна на основі запровадження системи тайм-менеджменту.

Щоб розвивати співробітників, необхідно вміти їх оцінювати, а тоді вже на основі цієї оцінки можна будувати плани розвитку фахівців. Фаховість працівників Державної служби зайнятості у м. Київ оцінюємо відповідно до стандарту СММ («Модель оцінки зрілості процесів компаній», Capability Maturity Model). Окрім процесної зрілості, до уваги беруться ще продуктивність за звітний період (оцінює керівник проекту), технічні й «процесні» знання, особистісні якості. За оцінками присвоюються кваліфікаційні рівні: молодший (Junior), середній (Middle), старший (Senior) та експерт (Principal).

Наголосимо на тому, що якщо продуктивність когось із працівників визнано незадовільною, то для нього встановлюється випробувальний термін (якщо продуктивність знизилася в результаті дії факторів чи обставин, на які працівник не міг вплинути) або його звільняють.

Перевага впровадження інструментів тайм-менеджменту в Державній службі зайнятості у м. Київ полягає в тому, що їх впровадження дає швидкий ефект, не

потребує значних витрат на впровадження, вони прості та зрозумілі будь-якому співробітникові. Крім того, інструменти тайм-менеджменту сумісні з будь-якими іншими методами менеджменту (ощадливе виробництво, електронний документообіг, «6 сигм» та іншими) і значно підвищують їх ефективність [7].

Впровадження інструментів тайм-менеджменту дозволить співробітникам Державної служби зайнятості у м. Київ [8]:

- поліпшити процес планування, зменшити кількість проблем (у тому числі системних);
- більше часу приділити роботі по поліпшеннях;
- підвищити швидкість розв'язання проблем і виключити їх повторну появу;
- значно скоротити час на пошук документів;
- розставити вірні пріоритети в справах;
- підвищити ефективність проведення нарад і використання баз даних;
- підвищити задоволеність споживача і конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно, основна мета тайм-менеджменту Державної служби зайнятості у м. Київ – максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. На тайм-менеджмент покладається виконання певних функцій, у вигляді яких представлено щоденне рішення різного роду завдань і проблем. Функції у певної взаємозалежності і, як правило, реалізуються в певній послідовності. Подібний процес тайм-менеджменту представлений як свого роду коло правил, які наочно демонструють зв'язки між окремими функціями тайм-менеджменту Державної служби зайнятості у м. Київ (рис. 2.6).

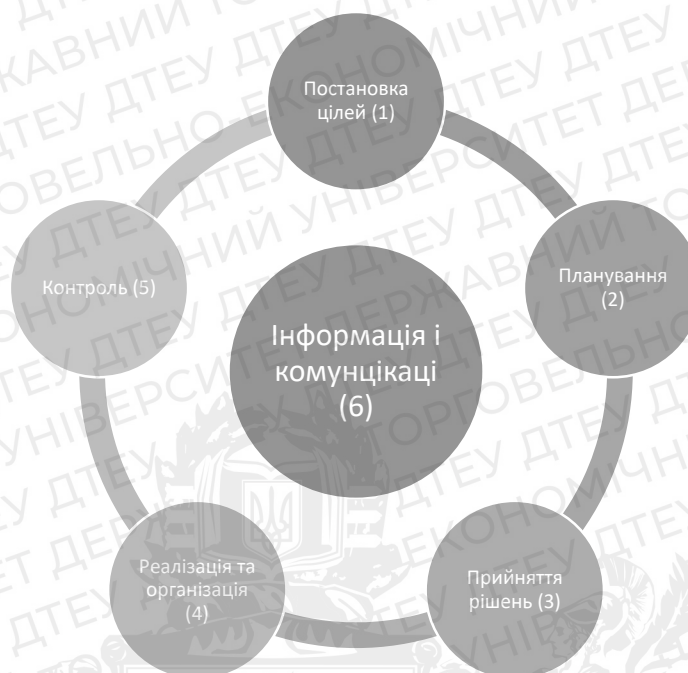


Рис.2.6. Пропоноване коло правил для реалізації тайм-менеджменту у Державній службі зайнятості у м. Київ

Джерело: складено автором на основі [30]

У зовнішньому колі позначені п'ять функцій:

- 1 – постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей);
- 2 – планування (розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності);
- 3 – прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справ);
- 4 – реалізація і організація (складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань);
- 5 – контроль (самоконтроль контроль підсумків (у разі потреби – коригування цілей).

У внутрішньому колі розміщена функція 6 – інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідне на всіх фазах процесу тайм-менеджменту).

Для кожної функції розроблено робочі прийоми й методи її реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони складають техніку тайм-менеджменту. Складені методичні рекомендації щодо використання цих прийомів

і методів для ефективної реалізації кожної з функцій – оцінки реального стану справ, інвентаризації втрат часу, дані практичні поради щодо зменшення цих втрат; пропонуються психологічні тести для самооцінки особистісного потенціалу тайм-менеджменту.

Діючи в системі тайм – менеджменту необхідно навчитися встановлювати режим роботи. Чітко регламентувати початок та закінчення робочого дня, час обіду, перекурів, нарад. Інакше співробітники будуть тільки пити чай, розмовляти ні про що і ходити кабінетами колег, вдаючи, що вони втомилися і хочуть відпочити.

Якщо в організації більшість працівників працюють віддалено або в гнучкому режимі, необхідно встановити для них норми виробітку. Коли в організації немає норми чи режиму, робота йде, але повільно. Система тайм-менеджменту допомагає встигати більше, витратити менше часу та досягати кращих результатів у своїй діяльності.

Потрібно навчити працівників виконувати найважчі завдання у ресурсний час. Не варто доручати підлеглим складні справи на ранок, покладаючись на те, що він найпродуктивніший. Таким чином підвищити ефективність роботи не вийде. Усі люди різні, тому пік активності у співробітника може припадати на обід чи пізніше. Якщо керівництво примушуватимете працівника слідувати іншому режиму, не виключено, що він не ефективно виконає роботу, втомиться від неї, а потім продуктивність його праці залишиться низькою до наступного дня. Крім того, у співробітника накопичиться втома, дратівливість. Це може призвести до конфліктів.

В таблиці 2.9 розглянемо розподіл часових витрат на основі застосування системи тайм – менеджменту.

Таблиця 2.9

Ефективний розподіл часових витрат

Види витрат часу	Тривалість		Індекс
	хвилини	%	
Підготовчо-заклучні роботи	40	8,5	ПЗ
Обслуговування робочого місця	17	3,6	ОБ
Оперативний час:	316	66,6	ОП
- оперативний час основний	174	36,6	ОПО
- оперативний час додатковий	142	30	ОПВ
Відпочинок та особисті потреби	8	1,7	ООП
Регламентовані перерви	60	12,5	ПР
Нерегламентовані перерви, в т. ч. порушення трудової дисципліни	39	8,1	ПНД
Простої з організаційно – технічних причин	12	2,5	ПНТ
Всього	480	100	

Джерело: : складено автором на основі [30]

Таким чином, тайм-менеджмент або управління часом – це система з налагодження своїх відносин з часом на основі якої відбувається підвищення ефективності діяльності окремого працівника та установи чи організації в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти та практичні особливості застосування тайм-менеджменту кадрового потенціалу державної служби. Визначено сутність, зміст та основи планування тайм-менеджменту державного службовця; проаналізовано сучасні методики тайм-менеджменту та особливості їх застосування в діяльності державних службовців; проведено оцінку кадрового потенціалу Державної служби зайнятості у м. Київ та запропоновано сучасні моделі та технології удосконалення кадрового потенціалу в державній службі зайнятості м. Київ, в тому числі на основі тайм-менеджменту.

Результати проведеного дослідження технології тайм-менеджменту та розробка пропозицій щодо її застосування в процесі управління кадровим потенціалом державної служби, дозволили відповідно до мети та завдань зробити такі висновки та узагальнення.

1. Сучасні реформи у всіх сферах суспільного життя, вимагають від державних службовців високої результативності діяльності, адже від їх дій та ефективності залежить проведення в життя державно-управлінських рішень. Одним з інструментів, який пройшов успішну апробацію у комерційній сфері є тайм-менеджмент, або управління часом. Використовуючи методики тайм-менеджменту, а саме інструменти організації часу, у своїй діяльності, державні службовці зможуть найбільш раціонально спланувати свій робочий день, розставити пріоритети в повсякденних справах, концентрувати увагу на найважливіших аспектах трудової діяльності. Предметом подальших наукових розвідок має стати дослідження методів та технологій самоконтролю та самомотивації та адаптації їх до діяльності державних службовців, що дасть змогу підвищити результативність діяльності державних службовців.

2. Розвиток кадрового потенціалу є пріоритетним напрямком кадрової політики будь-якої установи чи організації. Поняття кадровий потенціал

відображає ресурсний підхід соціально-економічного розвитку.

Кадровий потенціал це можливості людини, які можуть бути ще не до кінця розкриті та використані у правильному напрямку. Безумовно, управління кадровим потенціалом має допомагати у вдосконаленні та розвитку персоналу. Необхідно враховувати перспективу розвитку кадрового потенціалу на кілька років уперед. Повинні оцінюватися фізичні, психологічні, професійні, людські якості всього кадрового складу.

3. За підсумками роботи можна зробити такі рекомендації, необхідні для підвищення ефективності управління персоналом державної служби:

1) розвивати використання посадових регламентів - регламентувати діяльність державних службовців для певного нормування та полегшення можливості визначення ефективності роботи державних службовців;

2) більш справедливо визначати розмір преміальних виплат залежно від показників ефективності та результативності їхньої професійної службової діяльності - використовувати додаткові виплати для цієї мети;

3) використовувати сучасні методи оцінки роботи персоналу, такі як метод визначення ефективності структури робочого дня, метод оцінки використання робочого часу, метод експертного нормування, метод експертних оцінок.

Процес управління часом характеризує таке поняття, як тайм-менеджмент. В загальному розумінні тайм-менеджмент – це управління робочим і особистим часом для досягнення поставлених цілей. Нині існує безліч методик управління часом. Всі вони засновані на головних принципах тайм-менеджменту, таких як постановка цілей, планування, розставлення пріоритетів, дії відповідно до складеного плану; безпосереднє виконання плану і, зрештою, досягнення поставленої мети. Останнім часом тайм-менеджмент стає невіддільною частиною життя тих людей, які прагнуть позбутися надмірного навантаження на роботі та нестачі часу. Вміння організовувати робочий час відіграє велику роль у формуванні діяльності будь-якого підприємства. Впровадження технології тайм-менеджменту на підприємстві сприяє вирішенню багатьох проблемних питань в галузі

управління часом та управління персоналом з подальшою розробкою рекомендацій щодо їх вирішення. Це обумовлює необхідність формування системи тайм-менеджменту.

4. Проведене дослідження дало змогу побудувати систему тайм-менеджменту в установі, визначити її основні завдання, принципи, фактори впливу, функції, методи та елементи. Запропоновано етапи інвентаризації та аналізу робочого часу, а також напрями покращення використання робочого часу.

Це сприятиме виявленню непродуктивних втрат часу з метою розробки рекомендацій щодо усунення та підвищення продуктивності праці, підвищенню рівня трудової дисципліни, покращенню якості роботи персоналу, розвитку працівників, що, в свою чергу, приведе до підвищення ефективності управління персоналом державної установи.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є практичне впровадження технології тайм-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності установ, деталізація етапів інвентаризації та аналізу часу з розробкою показників аналізу часу та інтегрального показника оцінки ефективності системи тайм-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет : Випуск. 2018. № 14. с. 279-283
2. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик : навчальний посібник для ВНЗ. Київ, 2019. 316с.
3. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII/ Верховна Рада України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571 (дата звернення: 30.01.2023)
4. Гаврилюк А.М. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. с.46-51
5. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 р. № 1922/ Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF> (дата звернення: 30.01.2023)
6. Заєць Н.Ю. Вплив тайм-менеджменту керівника на розвиток позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник. Серія : Педагогічні науки*. 2017. № 142. С. 45-50.
7. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 1 (06). С. 44–48.
8. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2 (53) С. 171–177
9. 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.

10. Ізюмцева Н.В., Чхеайло А. А., Свергун О. А. Тайм-менеджмент – як один із методів управління часом у банківській установі. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 130–135.
11. Зуб О. Блог: інструкція: як встигати вчитись і жити? URL: <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti/> (дата звернення: 30.01.2023)
12. Причепа І. В., Соломонюк І.Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781> (дата звернення: 30.01.2023)
13. Тайм-менеджмент керівника. *Харківська державна наукова бібліотека ім. В.Г. Короленка*: веб-сайт. URL: <https://korolenko.kharkov.com/metodrec/metodrec000000000004.pdf> (дата звернення: 30.01.2023)
14. Черненко Н.М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування : теорія та практика*. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf). (дата звернення: 30.01.2023)
15. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). с. 60-63
16. Кузьмін О.Є. Економіка та менеджмент : навч. посібник. Львів : Державний університет «Львівська політехніка», 2019. 828с.
17. Кічун Т. Методи оцінки ефективності діяльності менеджера : тези доповідей міжн. наук.-практ. конф. студентів та молодих учених. Тернопіль : ТНЕУ. 2016. С. 59-60.
18. Іванова І.В. Менеджер - професійний керівник: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 107с.
19. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум : навч. посіб. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 247с.

20. Кісельов А.П. Теорія і практика сучасного бізнесу. Київ : Лібра. 2017. 207 с.
21. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2018. 224с.
22. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників : навчальний посібник. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2019. 556с.
23. Кулакова С.Ю. Впровадження європейської практики тайм-менеджменту на підприємствах України. *Ефективна економіка*, 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/27.pdf (дата звернення: 30.01.2023)
24. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 2018. 176с.
25. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту: навч. посібник. Київ: МАУП, 2019. 360 с.
26. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління. Київ, 2018. 311 с.
27. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ, 2018. 416 с.
28. Нагаев В.М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): навч. посібник. Харків, 2018. 632 с.
29. Пастухова В.В. Вибір оптимальної стратегії підприємства: навч. посібник. Київ, 2017. 548с.
30. Офіційний сайт Державної служби зайнятості у м. Київ. URL: <https://kie.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 30.01.2023).

АНОТАЦІЯ

Книш А.В. Тайм-менеджмент у діяльності державних службовців. Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2023.

У випускній кваліфікаційній роботі висвітлено теоретичні аспекти та практичні особливості застосування тайм-менеджменту в державній службі. Визначено поняття та суть системи управління кадрами в державній службі та зміст основних кадрових технологій в ній. Було проведено оцінку кадрового потенціалу Державної служби зайнятості у м. Київ. Проаналізовано основні моделі та технології удосконалення кадрового потенціалу в державній службі зайнятості м. Київ, в тому числі на основі тайм-менеджменту. Обґрунтовано можливості удосконалення технологій управління кадрами в державній службі.

Ключові слова: тайм-менеджмент, державні службовці, управління, кадровий потенціал, технології, інновації.

SUMMARY

Knysh A. Time management in civil service. Final qualifying work for obtaining Bachelor of specialty 281 "Public Management and Administration", educational program "Public Management and Administration". State University of Trade and Economics, 2023.

The final qualification paper highlights the theoretical aspects and practical features of the application of time management in the civil service. The concept and content of the personnel management system in the civil service and the content of the main personnel technologies in it are defined. An assessment of the personnel potential of the State Employment Service in the city of Kyiv was carried out. The main models and technologies for improving personnel potential in the state employment service of Kyiv, including on the basis of time management, were analyzed. The possibility of improving personnel management technologies in the civil service is substantiated.

Keywords: time management, civil servants, management, personnel potential, technologies, innovations.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу Книш Аліни Василівни на тему:

«Тайм-менеджмент у діяльності державних службовців»

виконаної на здобуття ОС «Бакалавр»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

у Державному торговельно-економічному університеті

Представлена на рецензію випускна кваліфікаційна робота має актуальний характер, адже особливості актуальності набуває впровадження сучасних технологій управління часом, які довели свою ефективність в бізнес-середовищі. Одним із сучасних засобів підвищення результативності планування робочого часу державних службовців є тайм-менеджмент.

У процесі аналізу було використано наступні методи дослідження: метод синтезу та аналізу наукових літературних джерел, зіставний метод, метод аналітико-статистичних підрахунків, аналітичний метод, метод системного аналізу.

Метою роботи було дослідження теоретичних аспектів та практичних особливостей застосування тайм-менеджменту кадрового потенціалу державної служби та формування пропозицій щодо його подальшого розвитку.

В першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти та практичні особливості застосування тайм-менеджменту в державній службі. Визначено було поняття та зміст системи управління кадрами в державній службі та зміст основних кадрових технологій в ній.

Другий розділ містив інформацію відносно основних напрямків удосконалення кадрових технологій в державній службі. Були описані основні моделі удосконалення кадрового потенціалу в державній службі та розглянуто поняття система тайм-менеджменту як засобу вдосконалення кадрових технологій в державній службі.

Наукові положення роботи обґрунтовані в повному обсязі, в роботі виявлена високий ступінь використання сучасних досягнень науки, наукових публікацій, методик дослідження та систематизації інформації за обраною тематикою.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам, виконана у повному обсязі й заслуговує на позитивну оцінку, а її автор Книш Аліна Василівна на отримання кваліфікації бакалавра відповідно до обраної спеціальності.

Рецензент:

**Начальник управління
соціального захисту населення
виконавчого комітету
Канівської міської ради**



Анатолій ПИЛИПЕНКО

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

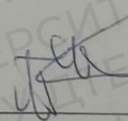
я,

Книш Анна Василівна

(ПІБ), повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: « Тайм-менеджмент у діяльності державних службовців » 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.

«» 22.01 2023 року



(підпис)

Згода

я, Книш Аліна Василівна

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

“Тамп-менеджмент у діяльності державних службовців”

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.

« » 22.01, 2023 року

Підпис

Прізвище, ініціали