

УДК 334:005

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.46-50>**Ковальчук Н.В.**

кандидат економічних наук

Університет митної справи та фінансів

Kovalchuk Natalia

PhD in Economic Sc.

University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0002-3008-1863>

РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ

Тайм-менеджмент є ключовим інструментом у забезпеченні ефективності управління організаційною поведінкою, сприяючи досягненню цілей організації та підвищенню продуктивності працівників. У статті розглядаються основні принципи тайм-менеджменту, їх вплив на організаційну поведінку, а також інструменти, які допомагають керівникам оптимізувати процеси управління. Особливу увагу приділено дослідженню проблем управління організаційною поведінкою в умовах дистанційної роботи та шляхів їх вирішення за допомогою сучасних практик тайм-менеджменту. Дослідження базується на теоретичних підходах та практичних прикладах з метою розкриття впливу тайм-менеджменту на мотивацію, ефективність комунікацій та розподіл ресурсів в організаціях. Результати дослідження свідчать про те, що впровадження ефективних стратегій управління часом здатне значно покращити організаційну поведінку, зменшити рівень стресу серед працівників та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Ключові слова: тайм-менеджмент, організаційна поведінка, управління, продуктивність, мотивація.

THE ROLE OF TIME MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

The purpose of the study is to substantiate the importance of time management in the organizational behavior management system and to develop recommendations for integrating modern time management methods and technologies into management practice. Time management is an important tool for achieving goals, reducing stress levels and increasing employee productivity. However, many organizations still do not use this approach properly, which leads to waste of resources, reduced motivation and staff efficiency. The study is based on theoretical approaches and practical examples to reveal the impact of time management on motivation, communication efficiency, and use of resources in organizations. The main problems that hinder the effective implementation of time management in organizational behavior management are insufficient awareness of managers and employees about its benefits, the lack of adapted approaches to different types of organizations, and resistance to change from staff. In addition, in conditions of information overload and high dynamics of work, the importance of planning and prioritizing tasks is often underestimated. As a result, there are problems with meeting deadlines, irrational use of working time and a decrease in the quality of communication between employees. The article considers time management techniques and methods that can significantly improve the organizational behavior of employees: prioritization, delegation, planning, eliminating distractions and multitasking. The advantages of using time management in companies are determined. The problems of time management in work from home have been determined and recommendations for solutions are offered. Time management is not only a matter of personal productivity that companies do not control; it should increasingly become a part of organizational behavior that is deeply rooted in organizational culture and corporate structures. The results of the study demonstrate the great importance of time management in managing organizational behavior and the reserves in adapting Ukrainian enterprises to the modern challenges of the digital age.

Keywords: time management, organizational behavior, management, productivity, motivation.

JEL classification: M12

Постановка проблеми. Одним із найбільш критичних викликів управління компанією є проблема управління часом, яка безпосередньо пов'язана з організаційною поведінкою та загальним управлінням

компанії. Тайм-менеджмент, як система організації часу, виступає важливим інструментом для досягнення цілей, зменшення рівня стресу та підвищення продуктивності працівників. Проте багато організацій досі не

© Ковальчук Н.В., 2025

використовують цей підхід належним чином, що призводить до втрат ресурсів, зниження мотивації та продуктивності персоналу.

Основними проблемами, що заважають ефективному впровадженню тайм-менеджменту в управлінні організаційною поведінкою, є недостатня обізнаність керівників і працівників про його переваги, відсутність адаптованих підходів до різних типів організацій, а також опір змінам з боку персоналу. Як наслідок, виникають проблеми з дотриманням дедлайнів, нерациональним використанням робочого часу та зниженням якості комунікацій між працівниками.

Таким чином, проблема впровадження тайм-менеджменту в управління організаційною поведінкою має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності організацій та потребує вивчення і комплексного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері управління персоналом демонструють зростаючий інтерес до впливу тайм-менеджменту на організаційну поведінку працівників. Зокрема, українські та зарубіжні науковці підкреслюють важливість інтеграції тайм-менеджменту у щоденну діяльність організацій задля підвищення ефективності та продуктивності праці.

Українські дослідники, такі як Хитра О.В. у своїй роботі "Тайм-менеджмент як фактор ефективного управління персоналом", акцентують увагу розвитку тайм-менеджменту у двох аспектах: як засіб підвищення ефективності індивідуальної праці, особистісного розвитку та як складова системи управління персоналом на підприємстві [4]. Автор виділяє ключові проблеми, такі як відсутність культури планування часу та недостатній рівень цифрової грамотності працівників, що обмежує можливості використання сучасних інструментів тайм-менеджменту.

Черевко О.В., Назаренко С.А., Приймак К.А. роблять акцент на тайм-менеджменті як інструменті підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу, засобу зниження стресу серед персоналу [5].

Серед зарубіжних авторів значний внесок в розвиток навиків тайм-менеджменту на особистому рівні зробили Стівен Кові, Брайн Трейси, Лотар Зайверт та інші [2,3,1]. Вчені виділяють роль пріоритизації завдань у підвищенні особистої та командної продуктивності. David Allen у книзі "Getting Things Done: The Art of StressFree Productivity" пропонує модель "розвантаження розуму" через фіксацію завдань та їх систематизацію, що є базовою концепцією для багатьох сучасних систем тайм-менеджменту [6].

Сучасні дослідження роблять спробу адаптувати, розширити та доповнити класичні рамки управління часом для цифрової ери. Alex Edmans вказує, що хоча технології відкривають нові можливості для управління часом, вони також створюють ризик перевантаження інформацією, що негативно впливає на організаційну поведінку [8]. Galindo-Dominguez H. Та Jose

Bezanilla M. визначають вплив цифрових компетенцій на рівень формування навичок тайм-менеджменту [10].

При цьому більшість авторів недостатньо приділяють уваги використанню тайм-менеджменту на рівні організації та його впливу на організаційну поведінку, тому ці питання потребують подальшого вивчення та вдосконалення.

Метою дослідження є обґрунтування ролі тайм-менеджменту в системі управління організаційною поведінкою, а також розробка рекомендацій щодо інтеграції сучасних методів і технологій тайм-менеджменту в практику управління.

Виклад основних результатів дослідження. Управління часом полягає не в тому, щоб більше працювати, а в тому, щоб бути розумнішими, щоб співробітники не перенапружувалися та не піддавалися непотрібному тиску. Уміло керуючи своїм часом, працівники будуть дотримуватись термінів, покращувати свою ефективність, бути більш продуктивними та виконувати роботу краще.

Під тайм-менеджментом найчастіше мають на увазі управління часом, це і є буквальный переклад з англійської «time-management». Але реально ми не можемо управляти астрономічним часом. Ми не можемо змінити кількість хвилин в 1 годині, оскільки їх тільки 60, не можемо змінити кількість годин на добу, оскільки їх 24. Але у нас можливість управляти своїми справами у часі. Ресурс часу є однаковим для всіх людей, але розпоряджаються вони цим ресурсом по-різному. Виходячи з цього, вважаємо визначення тайм-менеджменту як процесу постановки цілей, планування, організації та контролю своєї діяльності в часі з метою підвищення ефективності його використання.

Управління часом — це навичка, яка не є природною для співробітників, однак цього можна навчити. Працівники можуть навчитися нових організаційних навичок через, наприклад, курси тайм-менеджменту або саморозвиток. Організаційна поведінка співробітників стане більш ефективною, якщо вони опанують такі прийоми тайм-менеджменту, які можна ефективно застосувати на практиці на робочому місці, зокрема:

- *перелік своїх завдань.* Складання списку завдань допоможе уявити, що потрібно зробити. Це також може допомогти скласти окремі списки, які зосереджуватимуться лише на сьогоднішньому дні.

- *розстановка пріоритетів.* Розподіл завдань за рівнем важливості та терміновості (матриця Ейзенхауера). Розташування завдань в порядку важливості та терміновості; переконання, що важливі завдання виконуються раніше, а неприємні завдання не відкладаються.

- *делегування.* Передача завдань іншим членам команди. Менеджери також повинні ефективно делегувати завдання, оскільки взявши на себе занадто багато відповідальності, вони не зможуть зосереджувати на перспективних завданнях.

- *планування.* Розробка коротко- та

довгострокових планів. Програмне забезпечення для відстеження часу дозволяє побачити, скільки часу потрібно для виконання певних завдань, що може допомогти в майбутньому плануванні.

- *усунення відволікань*. Відволікання на небажані комунікації та соцмережі може мати величезний негативний вплив на продуктивність.

- *усунення багатозадачності*. Одночасна робота над кількома завданнями може призвести до помилок, непорозумінь і відчуття перевантаженості.

Диджиталізація виробничих процесів суттєво змінює підходи до тайм-менеджменту, надаючи як нові можливості, так і виклики. Під час пандемії, а також нині під час війни, багато українських компаній надали своїм працівникам можливість працювати вдома, віддалено. Надана можливість безумовно має ряд суттєвих переваг, але в той же час і виклик для компаній в управлінні організаційною поведінкою. Відсутність фізичної присутності на роботі зменшує ступінь контролю за працівником та підвищує його особисту відповідальність за виконання роботи у відведений час. Працюючи вдома, у співробітників може бути багато справ та завдань, які відволікають їх і тому часто виникає проблема утримання уваги під час перемикання між робочими завданнями та скорочення часу «випрацювання». Дистанційна робота, бездротовий зв'язок, соціальні медіа (серед іншого) – це важливі фактори, які впливають на те, як люди здатні ефективно керувати своїм часом. Через це багато людей ведуть програму битву, коли справа доходить до управління часом у цифрову епоху [7].

На багатьох роботах співробітники повинні керувати кількома проектами або завданнями одночасно. Типовий робочий день часто передбачає перемикання між кількома видами діяльності, зокрема проектами, завданнями та зустрічами. В своїй статті Sophie Leroy дає опис дослідженню впливу такого формату роботи на індивідуальну ефективність, зосереджуючись на проблемі переключення уваги з одного завдання на інше. Дослідження базувалось проведених експериментах, які показали що людям потрібно перестати думати про одне завдання, щоб повністю переключити свою увагу та добре виконати інше [11]. Для ефективного управління поведінкою працівників важливо допомогти їм опанувати навик тайм-менеджменту *переходити до виконання наступного завдання тільки після завершення попереднього*.

В той час, коли цифрові інструменти широко використовуються як у комунікаціях, так і в просуванні товарів та послуг на ринку, вони мають загрозу непродуктивних витрат часу працівників та порушення балансу особисте життя - робота. Для вирішення цієї проблеми персоналу компанії корисно засвоїти навик тайм-менеджменту, запропонований Лотаром Зайвертом - об'єднання однотипних справ в певні блоки, тобто, наприклад, виділити окремий час на роботу з електронною поштою, на перегляд соцмереж, новин, на прийом відвідувачів для керівника та інше [1].

Важливим елементом організаційної культури може бути правило надсилати електронні листи тільки тим, кому ця інформація потрібна. В масштабі компанії це може дати велику економію часу.

Дослідження та досвід компанії показують, що лідерам потрібно припинити думати про тайм-менеджмент, як перш за все вирішення проблеми на індивідуальному рівні, та почати використовувати його системно на рівні всієї організації. Тайм-менеджмент – це не лише питання особистої продуктивності, яке компанії не контролюють; воно має дедалі більше стати частиною організаційної поведінки, яка глибоко вкорінена в організаційну культуру та корпоративні структури. Компанія *McKinsey* провела опитування майже 1500 керівників у всьому світі як вони проводили свій час, та виявила, що лише 9 відсотків керівників вважали себе «дуже задоволеними» своїм поточним станом використання часу. Люди, які активно використовують технології для організації та оптимізації свого часу, на 30% продуктивніші, ніж ті, хто цього не робить. Майже половина визнали, що вони недостатньо зосереджувалися на стратегічному керуванні напрямом бізнесу. Ці дані свідчать, що нерациональне використання часу впливає на добробут компаній, а не лише окремі особи [9].

Впровадження тайм-менеджменту в управління організаційною поведінкою включає як технічні аспекти (вибір і впровадження інструментів), так і психологічні (робота з мотивацією та спротивом змінам), а також організаційні (формування відповідної культури та процесів).

Компанії, які допомагають та мотивують своїх працівників оволодіти навичками тайм-менеджменту, мають багато переваг, до яких можна віднести наступні:

1. *Підвищена ефективність і продуктивність*. Погане управління часом призводить до того, що працівники почуваються перевантаженими, тоді як ті, хто добре керує часом, матимуть кращу ефективність, що, у свою чергу, призводить до кращої продуктивності.

2. *Здача роботи вчасно*. Це найочевидніша перевага ефективного тайм-менеджменту. Управління часом допомагає працівникам дотримуватись термінів, що є критично важливим, коли йдеться про задоволення очікувань клієнтів.

3. *Зменшення стресу та тривоги*. Коли працівники відчувають стрес і хвилювання, вони не тільки пропускають терміни та виконують роботу низької якості, але це також впливає на їх здоров'я. Співробітники, які переживають стрес, з більшою ймовірністю візьмуть лікарняні та знайдуть альтернативну роботу.

4. *Вища якість роботи*. Завдяки правильному управлінню часом працівники мають час, необхідний для виконання роботи не лише вчасно, але й якісно.

5. *Зменшення прокрастинації та простоїв*. Коли співробітники знають, як розставити пріоритети, це зменшує прокрастинацію та заохочує менталітет «з'їсти жабу». Це зменшує час простою та допомагає виконувати завдання.

6. *Покращення балансу роботи та особистого життя.* Хороший баланс між роботою та особистим життям приносить користь не тільки працівнику, але й компанії. Коли працівник відчуває себе відпочилим і має можливість відновити сили, він знаходиться в найкращому становищі для виконання своєї роботи.

7. *Прийняття кращих рішень.* Коли працівники мають час зосередитись і ретельно попрацювати, їм не потрібно приймати рішення під тиском. Натомість вони можуть приймати обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на всіх знаннях, необхідних для здійснення найкращого рішення.

8. *Підвищення мотивації працівників.* Ефективне управління часом сприяє підвищенню мотивації, оскільки працівники бачать чіткі цілі та результати своєї роботи.

Впроваджуючи техніки тайм-менеджменту в норми поведінки, як працівників так і керівників, компанії можуть зітхнути з рядом проблем:

по-перше, недостатня мотивація співробітників. Якщо працівники не розуміють переваги раціонального використання часу, практику впровадження можна сприйняти як нав'язування.

по-друге, опір змінам через страх додаткового навантаження. Співробітники побоюються, що тайм-менеджмент може призвести до зростання вимог до їх продуктивності.

по-третє, невідповідність належних навичок і знань з тайм-менеджменту корпоративній культурі у персоналу щодо планування та пріоритетизації

завдань.

Рішення цих проблем включає кілька кроків. Перш за все, важливо проводити навчання та тренінги, щоб пояснити переваги тайм-менеджменту. Це допоможе знизити рівень опору змінам. Друге – застосування гнучких підходів до конкретних потреб підприємства та його співробітників, оскільки використання універсальних підходів без урахування специфіки бізнесу може призвести до зворотного ефекту. Нарешті, важливо демонструвати лідерський приклад, коли керівництво також дотримується принципів тайм-менеджменту. Такі заходи допомагають підвищити продуктивність, покращити організаційну поведінку та створити сприятливу корпоративну культуру.

Висновки. Тайм-менеджмент є важливим елементом управління організаційною поведінкою, що сприяє підвищенню ефективності роботи, зменшенню стресу та формуванню позитивної корпоративної культури. Використання сучасних інструментів та підходів до управління часом дозволяє організаціям адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища. Систему управління організаційної поведінкою доречно доповнити використанням прийомів та методів тайм-менеджменту. У компаніях з чітко визначеними цінностями, спрямованими на підвищення продуктивності та комфорту праці, тайм-менеджмент стає невід'ємною складовою організаційної культури. Подальші дослідження у цій сфері можуть зосередитися на інтеграції тайм-менеджменту з іншими аспектами управління, такими як лідерство, інновації та стратегії змін.

Список використаних джерел:

1. Зайверт Л. (1991). Ваш час – у Ваших руках (Поради керівникам, як ефективно використовувати робочий час): Пер. з нім. – М.: Економіка/
2. Кові С. (2012). 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 158 с.
3. Трейсі Б. (2020). Досягнення максимуму. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 257 с.
4. Хитра О.В. (2019). Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, Вип. 26. Ч. 2. С. 101-110.
5. Черевко О.В., Назаренко С.А., Приймак К.А. (2024). Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. Економіка та суспільство, Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>.
6. Allen D. (2001). Getting Things Done: The Art of StressFree Productivity. Penguin Books, 267 p.
7. Berg, Friederike L. (2021). Time Management in the Digital Age - Why Time Management Matters More in the Digital Age . Publisher: Euvouria LLC. URL: <https://discover.benbrooklibrary.org/Hoopla/15525497>.
8. Edmans Alex. (2019). Time Management in the Digital Age. Gresham College. URL: https://www.gresham.ac.uk/sites/default/files/2019-10-02_AlexEdmans-TimeManagement-T.pdf.
9. Frankki Bevins & Aaron De Smet. (2013). Making time management the organization's priority. McKinsey Quarterly. URL: <https://grimpl.com/3WsIr>.
10. Galindo-Dominguez, H. & Jose Bezanilla M. (2021). Promoting Time management and self-efficacy through digital competence in university students: a mediational model. Contemporary educational technology. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1293747.pdf>.
11. Leroy, Sophie. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Elsevier, Vol. 109(2). Pp. 168-181. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/jobhdp/v109y2009i2p168-181.html>.

References:

1. Zayvert L. (1991). *Vash chas u vashyh rukah (Poradu kerivnykam - ayk efektyvno vukorystovuvatu robochiy chas) [Your time is in your hands (Tips for managers how to use working time effectively)]*. M.: Ekonomika. [in Ukrainian].
2. Covey, S. (2012). *7 zvuchok nadzvuchayno efektyvnyh ludey [7 habits of highly effective people]*. Kharkiv: Club simeynogho dozvilya, 158 p. [in Ukrainian].
3. Trejsi B. (2020). *Dosyzhnenya maksimumu. [Maximum achievement]* Kharkiv: Club simeynogho dozvilya, 257 p. [in Ukrainian].
4. Khytra O.V. (2019). *Efektivnuy tajm-menedzhment jak nevidjemnuy skladnuk systemu upravlinnya personalom [Effective time management as an integral part of the personnel management system]*. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy, Vol. 26. Pp. 2. Pp. 101-110. [in Ukrainian].
5. Cherevko O., Nazarenko S. & Pruiamak K. (2024). *Tajm-menedzhment jak instrument pidvushennya efektyvnosti vukopustannya robochogho chasy v umovah suchasnogho biznesu. [Time management as a tool for increasing the efficiency of using working time use in the conditions of modern business]*. Economics and Society, Vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>. [in Ukrainian].
6. Allen D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress Free Productivity*. Penguin Books. [in English].
7. Berg, Friederike L. (2021). *Time Management in the Digital Age - Why Time Management Matters More in the Digital Age*. Euvouria LLC. Retrieved from: <https://discover.benbrooklibrary.org/Hoopla/15525497>. [in English].
8. Edmans Alex. (2019). *Time Management in the Digital Age*. Gresham College. Retrieved from: https://www.gresham.ac.uk/sites/default/files/2019-10-02_AlexEdmans-TimeManagement-T.pdf. [in English].
9. Frankki Bevins & Aaron De Smet. (2013). *Making time management the organization's priority*. McKinsey Quarterly. Retrieved from: <https://griml.com/3WsIr>. [in English].
10. Galindo-Dominguez, H. & Jose Bezanilla M. (2021). *Promoting time management and self-efficacy through digital competence in university students: a mediational model*. Contemporary educational technology. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1293747.pdf>. [in English].
11. Leroy, Sophie. (2009). *Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Elsevier, Vol. 109(2). Pp. 168-181. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/eee/jobhdp/v109y2009i2p168-181.html>. [in English].