

УДК 343.163

ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ КЕРІВНИКОМ ОРГАНУ ПРОКУРАТУРИ: ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ

Хрущ О.В., головний науковий співробітник
відділу науково-методичного забезпечення організації роботи
в органах прокуратури
Науково-дослідний інститут
Національної академії прокуратури України

Стаття присвячена особливостям планування використання робочого часу, запропоновано механізми удосконалення часової організації професійної діяльності керівника прокуратури.

Ключові слова: керівник прокуратури, планування робочого часу, організація роботи, управління, ефективність діяльності, розподіл обов'язків.

Статья посвящена особенностям планирования использования рабочего времени, предложены механизмы совершенствования временной организации профессиональной деятельности руководителя прокуратуры.

Ключевые слова: руководитель прокуратуры, планирование рабочего времени, организация работы, управление, эффективность деятельности, распределение обязанностей.

Hrusch O.V. USE OF OPERATING TIME OF THE OFFICIAL BODY OF THE PROSECUTOR: PECULIARITIES OF PLANNING

The article deals to the features of planning the use of working time and suggested the mechanisms for improving the temporary organization of professional activities of the head of the prosecutor's office.

Key words: prosecutor's office, working time planning, organization of work, management, performance, division of responsibilities.

Постановка проблеми. Робочий день більшості сучасних керівників не нормований, і все ж часто не вдається завершити всі заплановані справи в робочий час до заданого терміну. Брак часу – це проблема, яка тривожить керівників різного рангу, адже часовий фактор для них відіграє вирішальну роль. Така ситуація в сучасному суспільстві має масовий характер і не лише серед керівників. Для кожного працівника важливі організація власного робочого часу та визначення пріоритетних завдань.

За допомогою планування свого робочого часу, розпорядку робочого дня як керівник, так і кожен працівник прокуратури зможе визначити пріоритетні завдання, проаналізувати ефективність своєї діяльності, знизити навантаження, а отже, запобігти виникненню стресів у своїй професійній діяльності та міжособистісних конфліктів під час вирішення робочих питань.

У такій ситуації єдиним рішенням для керівника прокуратури та кожного працівника може стати лише застосування спеціальних прийомів і методів організації робочого часу.

Ступінь розробленості проблеми. Питаннями планування та організації роботи в органах прокуратури досліджували такі науковці: Є.М. Блажівський, В.М. Гусаров, Л.М. Давиденко, П.М. Каркач, І.М. Козьяков, О.М. Литвак, В.І. Малюга, М.І. Мичко, Є.М. Попович, М.В. Руденко, Г.П. Середа, В.В. Сухонос, В.В. Шуба, М.К. Якимчук тощо. Серед вітчизняних авторів, що досліджують питання вдосконалення організації праці, варто згадати Д.П. Богиню, Л.В. Балабанову, В.М. Данюк, О.А. Грішнову, В.М. Колпакова, О.В.Сардак, Л.І. Скібіцьку. У дослідженнях

закордонних вчених Л. Зайверта, Й. Кноблауха, К Бішофа (Німеччина), П. Дойля, Ст. Кові (США), Б Санто (Угорщина) та інших описуються певні алгоритми ефективної роботи керівників та інших працівників і розкривається поняття самоорганізації та спеціальні стратегії її досягнення.

Метою статті є розгляд теоретичних засад планування робочого часу керівника органу прокуратури та розроблення практичних рекомендацій під час планування та організації їх професійної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Загалом поняття організації роботи в органах прокуратури – комплекс (система) заходів і дій, спрямованих на раціональний розподіл прокурорської праці й узгодженість індивідуальних дій прокурорів, створення і підтримання належних умов праці та організаційного порядку, а також нормального психологічного клімату в колективі для забезпечення злагодженої роботи прокуратури з реалізації завдань і функцій, сформульованих у Конституції України, Законі України «Про прокуратуру» та інших нормативно-правових актах, у тому числі наказах Генерального прокурора України [1, с. 29]. Деякі науковці під організацією роботи в органах прокуратури розуміють систему заходів, спеціально вжитих та підтримуваних прокурором у підлеглому йому трудовому колективі [2].

Кожен керівник прокуратури як суб'єкт управління, який прагне якісно виконувати свої обов'язки, постійно працює в умовах дефіциту часу й нервової напруженості, що зумовлена труднощами планування роботи при виникненні великої кількості ситуацій, які потребують негайного вирішення (у межах своєї компетенції) – організація процесу управ-



ління, розв'язання конфліктів, заяви, скарги, термінові наради тощо.

У науковій літературі управління часом визначають як тайм-менеджмент, що включає в себе самоорганізацію, організацію свого робочого та позаробочого часу [3]. Варто зазначити, що управління часом – абстрактне поняття, оскільки можна управляти лише тим, на що можна спрямувати свій вплив (наприклад, матеріальні ресурси, цінності тощо).

Варто погодитись із думкою О.С. Колесова та А.В. Вацьківської, що тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно з метою підвищення ефективності використання свого робочого часу і підвищення контролю зростаючої кількості завдань та вміння ставити завдання і виконувати їх [4].

Тайм-менеджмент як самостійний напрям та як сфера управлінської діяльності виокремився в 70-х роках ХХ ст. в Голландії, де з'явилися спеціалізовані курси для службовців із навчання планування часу. Компанія «Time Management International» претендує на винахід терміна «тайм-менеджмент». Згодом проблема управління часом привернула увагу фахівців у США, Німеччині, Фінляндії та ряді інших країн [5].

В Україні нині відбувається активний розвиток та застосування принципів тайм-менеджменту в практичній діяльності органів державної влади.

За допомогою планування свого робочого часу, розпорядку дня керівник може організувати свою поведінку, визначити пріоритетні завдання, послабити робочі навантаження, проаналізувати ефективність своєї діяльності.

Важливим кроком при створенні ефективної системи управління власним часом для будь-якого керівника є визначення мети діяльності як на короткий, так і на довготерміновий період. Управління на основі сформованої мети не пов'язане з додатковими зусиллями, оскільки базується на процесі планування з визначенням граничних термінів виконання намічених дій або заходів. Мета, чітко окреслена керівником, не тільки визначає ті дії, які варто здійснити, але й стимулює їх виконання. Постановка мети означає для керівника свідоме здійснення своїх дій та вагомий важіль, що змушує досягати поставлених завдань [6].

Для керівника прокуратури особливе значення має управління часом, оскільки він управляє не тільки своїм власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих. Керівник розподіляє цілі та задачі, які він ставить перед своїми підлеглими, за ознакою «важливість – терміновість» для того, щоб якомога швидше та ефективніше досягати поставлених цілей. Саме він планує загальний час і обирає задачі, які краще делегувати підлеглим.

Делегування повноважень – один з основних способів економії часу керівника. Єдина можливість для керівника розвантажити себе та мотивувати підлеглих працівників – це передати відповідальність. Але для цього необхідно чітко поставити цілі, визначити критерії їх досягнення, в протилежному

разі не можна буде ані оцінити хід процесу, ані визначити, чи досягнутий результат [4].

Поряд із виконанням своїх функціональних обов'язків керівник прокуратури має швидко адаптуватися до змін, переосмислити свою управлінську діяльність відповідно до сучасних тенденцій, розумно розставляти пріоритети управлінських рішень.

Одним із чинників належної організації роботи органів прокуратури є розподіл службових обов'язків між прокурорськими працівниками, який має на меті забезпечення розмежування об'єктів і функцій прокурорської діяльності, персональної відповідальності за доручену справу і, разом із тим, об'єднання зусиль працівників на виконання завдань, які поставлені перед органами прокуратури.

Основою ефективної організації роботи є чіткий розподіл обов'язків та покладення відповідальності за реалізацію функцій прокуратури, передбачених Конституцією України, чинним законодавством, галузевими наказами та іншими нормативно-правовими актами Генеральної прокуратури України, на конкретних працівників.

Так, наприклад, п. 2.3 наказу Генеральної прокуратури України від 19 грудня 2012 р. № 4гн «Про організацію діяльності прокурорів у кримінальному провадженні» [7] зобов'язано призначати процесуальних керівників досудового розслідування кримінальних правопорушень, зокрема, з огляду на професійну майстерність і досвід відповідних прокурорів. А п. 3.1 наказу від 6 грудня 2014 р. № 16 гн «Про організацію діяльності органів прокуратури щодо захисту прав і свобод дітей» [8] визначено, що безпосереднє виконання обов'язків щодо захисту прав і свобод дітей варто доручати досвідченим працівникам. Саме тому під час підготовки розподілу обов'язків керівникам прокуратур усіх рівнів необхідно також враховувати теоретичну підготовку, практичний досвід, індивідуальні нахили та здібності працівників.

Отже, чіткий, добре продуманий розподіл обов'язків є обов'язковою умовою ефективності колективної роботи, сприяє узгодженості дій, підвищує персональну відповідальність за кінцевий результат, забезпечує раціональне використання індивідуальних можливостей кожного працівника [9, с. 28].

Планування як найважливіша складова частина організації особистої праці як керівника прокуратури, так і підлеглих працівників означає підготовку до реалізації поставленої мети і структуризацію (впорядкування) робочого часу.

Головна перевага планування завдань полягає в тому, що планування робочого часу приносить економію часу. Тому у керівника з'являється змога використовувати наявний робочий час для плідної і успішної діяльності і досягти поставленої мети з мінімальними витратами часу.

У більшості керівників прокуратури немає визначеного підходу для ухвалення рішень при плануванні часу. Послідовність їх дій часто управляється зовнішніми чинниками. Очевидним є факт, що готовність керівника орга-

ну прокуратури до ефективної роботи істотно визначається практикою його повсякденної діяльності, а вирішальне значення для формування стилю керівництва має раціональне використання робочого часу.

Незважаючи на порівняну простоту різних методик управління часом, їх ефективність для усіх працівників прокуратури істотно залежить саме від управлінських якостей керівника. Найчастіше використовуються такі технології ефективного використання часу, як принцип Ейзенхауера та «АВС-аналіз» тощо. Використовуючи основні правила побудови системи управління часом, керівник органу прокуратури може виробити власну технологію, яка дасть змогу ефективно використовувати свої можливості та можливості підлеглих працівників.

За принципом Ейзенхауера, завдання розподіляються на чотири групи за двома напрямками «терміновість» та «важливість»: перша група – термінові важливі, які необхідно виконувати самому і негайно; друга група – термінові неважливі, які, незважаючи на терміновість, необхідно тим не менш делегувати підлеглим, якщо їх рішення не вимагає спеціальних знань і навичок; третя група – не термінові важливі завдання, які необхідно вирішувати самому, в жодному разі не допускаючи, щоб вони ставали строковими; четверта група – нетермінові неважливі. Від завдань цієї групи варто відмовитись взагалі.

Ще одним методом є «АВС-аналіз». Згідно з цією методологією, А-задачі – це найважливіші, крім того, на їхню реалізацію потрібно усього 10% часу, але вагомість А-задач важко переоцінити, оскільки саме їхній внесок у досягнення цілей оцінюється на 70%. В-задачі – це задачі середньої складності, на які доводиться приблизно 20% часу на виконання і 20% – їхня значущість, а ось С-задачі потребують не менше 70% часу, але користі від них загалом не більше 10% [10].

Проте для того, щоб будь-яка система управління працювала керівнику прокуратури, насамперед, та його підлеглим працівникам необхідно виробити власну систему планування робочого часу. Обираючи інструментарій для створення ефективної системи управління часом, необхідно також враховувати власні особистісні характеристики.

Ефективність в управлінні часом полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил та можливостей [4].

Управління в органах прокуратури здійснюється у двох формах: правовій та організаційній [11]. Однією із форм поточного керівництва в органах прокуратури є проведення нарад, що відноситься до організаційної форми управління. Нарада служить засобом і формою взаємодії службових осіб органів прокуратури у підготовці та формуванні оптимальних управлінських рішень із того чи іншого питання.

Організаційні, правові, відомчі засади проведення нарад органах прокуратури містяться в таких документах:

1) Наказ Генерального прокурора України №19 від 15.02.2017 р. «Про основні засади

організацію роботи в органах прокуратури України» [12];

2) регламенти Генеральної прокуратури України, регіональних прокуратур, затверджені наказами керівників. Так, регламентами чітко врегульовані питання організації підготовки та проведення оперативних нарад, оформлення результатів, здійснення контролю за якісним і своєчасним виконанням їх рішень.

Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 до 50% свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається і на їх підготовку. Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах. Тривалість наради понад 30–40 хв. призводить не тільки до втрати часу, а й різко знижує її ефективність. Наприкінці першої години роботи помітно послаблюється увага учасників, на 60–70-й хв. вони починають розмовляти, часто змінюють позу, на 70–80-й – розвивається фізична втома, на 80–90-й – у деяких учасників спостерігаються ознаки депресії, на 90–100-й – не виключені локальні конфлікти між учасниками, на 100–110-й хв. деякі учасники готові прийняти будь-яке рішення. Надзвичайна втома призводить до байдужості, різкого зниження інтелектуальних можливостей, конформістського настрою [13].

Для того, щоб нарада була результативною, суттєве значення має підготовка до неї. Перед проведенням кожної наради варто здійснювати ретельну попередню підготовку до розгляду питань, за наслідками визначати як позитивні, так і проблемні питання роботи, причини допущених порушень та осіб, із вини яких вони допущені.

Вона включає в себе: вивчення керівником наявної інформації з того чи іншого питання; надання відповідальним за підготовку працівникам відповідних доручень (усних чи письмових), отримання додаткових матеріалів; узгодження питань порядку денного, визначення дати, часу, місця проведення наради та кола учасників із подальшим затвердженням керівником наради [11].

Задля оптимізації використання робочого часу в деяких регіональних прокуратурах запроваджено проведення організаційних заходів, ведення особистого прийому громадян із залученням, за необхідності, керівників місцевих прокуратур, а також при взаємодії їх головного офісу з відділами та адміністративно-територіальними одиницями у режимі відеоконференцзв'язку.

Науковці у сфері державного управління пропонують два шляхи економії часу для сучасного керівника органу державної влади:

1) зменшити обсяг роботи: делегувати повноваження підлеглим; встановлювати пріоритети та відсікати непотрібні завдання; позбавитись непотрібних нарад; вміти відмовляти; скоротити кількість відволікань та ситуацій витрати часу;

2) працювати ефективніше: скорочувати витрати часу внаслідок власної неорганізованості; складати робочі плани на день, тиждень, місяць, рік; проводити підготовлені наради (чіткий сценарій та порядок дня);



розробити систему роботи з документами; аналізувати власну роботу; виявляти повтворювані завдання, виробляти алгоритм їхнього вирішення; розробляти шляхи та методи підвищення ефективності використання робочого часу [14, с. 310].

Висновки. Отже, належним чином побудована та організована управлінська діяльність має позитивний вплив на діяльність органів прокуратури загалом. Основними завданнями, які дає змогу розв'язати тайм-менеджмент, є постановка мети діяльності, планування завдань на різні періоди діяльності, ведення обліку часу в процесі реалізації завдань. Послідовне застосування в практиці діяльності технологій тайм-менеджменту дає керівникові прокуратури змогу значно підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності підлеглих працівників.

Взагалі ж говорити про конкретні заходи в тайм-менеджменті для керівника прокуратури досить важко. Вище були розглянуті проблеми, які в основному мають універсальний характер, тобто можуть з'явитися у будь-якої людини, що посідає будь-яку посаду в органах прокуратури. Варто зауважити, що проблеми, які часто виникають у працівників будь-якої категорії, які не цікавляться витратами свого часу, заважають ефективно працювати і тому неможливо дати універсальні поради та методики. У кожному конкретному разі варто шляхом аналізу шукати свої способи боротьби з нераціональною витратою тимчасового ресурсу, і ці способи щоразу будуть специфічними як для керівників, так і для кожного працівника органів прокуратури.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Основи організації роботи та управління в органах прокуратури України: підруч. / Є.М. Блажівський,

М.К. Якимчук, І.М. Козьяков, І.В. Європіна та ін.; за заг. ред. О.М. Лит-вака та ін. К.: Алерта, 2013. 486 с.

2. Давиденко Л. Питання організації роботи та управління в органах прокуратури. Вісник прокуратури. 2002. № 4. С. 12–15.

3. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Основи планування тай-менеджменту державного службовця. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-2/doc/4/402.pdf> (Дата звернення 23.02.2018).

4. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. Том 3. № 2(53), 2011. С. 61–69.

5. Крукевич Н.М. Проблеми становлення поняття тайм-менеджмент. Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. Вип. 17. С. 119–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2014_17_28 (Дата звернення 23.02.2018).

6. Кучер Л.Р. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника. Інноваційна економіка. 2013. № 5(23). С. 203–205.

7. Про організацію діяльності прокурорів у кримінальному провадженні: Наказ Генеральної прокуратури України від 19.12.2012 р. № 4гн. URL: www.gp.gov.ua (дата звернення: 20.02.2018).

8. Про організацію діяльності органів прокуратури щодо захисту прав і свобод дітей: Наказ Генеральної прокуратури України від 06.12.2014 р. № 16гн. URL: www.gp.gov.ua (дата звернення: 20.02.2018).

9. Каркач П.М. Організація роботи прокуратури міста району. Методичний посібник з організації роботи в міських, районних прокуратурах. Х. «Право», 2008. 352 с.

10. Сидорова Н.А., Анисинкова Е. Б. Тайм-менеджмент. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. 220 с.

11. Довідник керівника місцевої прокуратури: довідкове видання / кол. авт.; за ред. Г.В. Попова, Ю.В. Шевченка, О.З. Гладуна. Київ: Національна академія прокуратури України, 2018. 318 с.

12. Про основні засади організації роботи в органах прокуратури України: Наказ Генеральної прокуратури України від 15.02.2017 р. № 4гн. URL: www.gp.gov.ua (дата звернення: 20.02.2018).

13. Самоменеджмент. Конспект лекцій: навчально-методичне видання / ред. І.Ф. Лорві. Луцьк: ЛНТУ, 2011. 136 с.

14. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Сergyгін (заст. голови) та ін. К.; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2. 243 с.