
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

ОТРИМАНО:

13 Серпня 2023

ПРИЙНЯТО:

13 Вересня 2023

ВИПУСК:

20 Жовтня 2023

УДК 351:338.465:005.336.3

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-11

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ВПЛИВ
ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ СПІВРОБІТНИКІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ
ЕФЕКТИВНІСТЬ

Красников Є. В.*

*к. держ. упр., заступник начальника 155
військового представництва Міністерства
оборони України, м. Харків, Україна
[ORCID 0009-0008-6137-9401](https://orcid.org/0009-0008-6137-9401)*

*Email автора для листування: krasnykov_evgen@ukr.net

Анотація. Ефективне управління публічною організацією, що здійснює надання послуг, характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамізму та невизначеності. Здатність своєчасно пристосовуватися до змін, що спричиняють фактори впливу - основна умова ефективної діяльності організації та високої якості їх послуг. Саме тому дослідження впливу внутрішнього середовища на ефективність управління публічною організацією набуває особливої актуальності. Для аналізу внутрішніх суб'єктивних факторів, що впливають на ефективність роботи публічної організації, у даній роботі нами віднесено: організацію роботи органу публічної влади, індивідуальні якості персоналу, а також ступень їх професійної компетентності. У статті досліджено організацію робочого часу в органах публічної влади. Робочий час у кожній організації є надзвичайно важливим ресурсом, тому рівень і якість його використання потребують систематичного дослідження. Розуміння структури робочого часу в публічній організації дозволяє встановити наскільки ефективно вона надає послуги. Аналіз результатів дослідження свідчить, що основні затрати робочого часу державних службовців пов'язані з другорядною роботою, яка забезпечує виконання покладених на організацію основних завдань.

Одним із показників ефективної роботи публічної організації є рівень сформованості психологічного клімату та особистих якостей персоналу. Автором показана залежність рівня ефективної роботи публічних організацій від психологічної атмосфери в середі організації, а також впливу особистісних якостей її співробітників.

Рівень професійної компетентності персоналу - це його знання, вміння та особистий досвід. Бути компетентним означає бути здатним мобілізувати на публічній службі в певній ситуації отримані знання й досвід. Автором обґрунтовано, що професійну компетентність потрібно постійно розвивати й удосконалювати.

На основі систематизації внутрішніх факторів виділено актуальні напрямки, які впливають на ефективність діяльності публічної організації.

Ключові слова: ефективність публічної організації; органи публічної влади; організація робочого часу; особистісні якості співробітника; публічні послуги; якість публічних послуг.

JEL класифікатор: H79, J20, M10.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах особливої актуальності набуває питання ефективного використання робочого часу в органах публічної влади та вплив особистісних якостей співробітників на організаційну ефективність. Як державні інституції так і споживачі публічних послуг зацікавлені у раціональному використанні робочого часу, що, своєю чергою, дає змогу збільшити обсяги та підвищити якість надання послуг. Використання нових технологій та зростання потреб споживачів вимагають від публічних організацій постійного дослідження витрат робочого часу, аналізу причин утрат робочого часу, його раціонального розподілу та впровадження найбільш ефективних інструментів використання робочого часу.

На ефективну роботу кожної публічної організації та якість її послуг має безпосередній вплив особистісні якості її співробітників. Дослідження рівня впливу особистісних якостей співробітників на роботу публічних організацій надасть змогу керівникам цих організацій своєчасно вживати відповідні заходи.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням оцінки ефективності діяльності органів публічної влади присвячено праці багатьох вітчизняних дослідників, зокрема В. Авер'янова, О. Бабінова [1], О. Бобровського [2], Н. Бортник [3], В. Дзюндзюка [4,5], А. Дегтяря, Д. Карамішева, О. Криворучко [8], І. Левицької [11], Ю. Машкарова [12], Д. Олійника [15] та інших. Проблема дослідження показників ефективності органів публічної влади займалися такі зарубіжні науковці, як: П. Друкер, Д. Ліндсей, Е. Лоутон [19], Т. Петерс [20], А. Салліван, Г. Саймон, Е. Ферлі [17], Н. Флінн [18] та інші. Дослідженню питань планування і використання робочого часу присвячено праці зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких – Ф. Тейлор, А. Рофе, О. Грішнова, Д. Богиня, В. Данюк, Л. Балабанова, А. Колот та ін. Вплив особистісних якостей керівника на організаційну ефективність описана в роботах С. Одегової, Л. Прокопенка, С. Серьогіна, Т. Соколової, І. Сурай та інших науковців, які розглядають управлінські функції, роль, а також основні навички керівника, що необхідні при виконанні посадових обов'язків. Однак дослідження організації робочого часу в органах публічної влади та вплив особистісних якостей співробітників на їх організаційну ефективність для підвищення якості послуг залишаються недостатньо вивченими, що й визначило мету даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою роботи є визначення напрямів раціонального та ефективного використання робочого часу в органах публічної влади та визначення рівня впливу особистісних якостей їх співробітників на організаційну ефективність для підвищення якості публічних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із головних завдань проведеного дослідження є аналіз внутрішніх суб'єктивних факторів, що впливають на ефективність роботи публічної організації. До зазначених факторів нами віднесено: по-перше, організацію роботи органу публічної влади, а саме розподіл робочого часу між окремими видами робіт серед співробітників; по-друге, наявність чи відсутність у керівників і рядових співробітників організації тих чи інших індивідуальних якостей, що сприяють або навпаки заважають ефективній роботі, а також впливають на психологічну атмосферу в колективі; по-третє, наявність у співробітників організації необхідних знань, вмінь і навичок для виконання своєї роботи, тобто ступінь їх професійної компетентності.

З метою оцінки організації робочого часу в органах публічної влади та рівню впливу особистісних якостей співробітників на організаційну ефективність нами було проведено аналіз результатів двох соціологічних досліджень, проведених ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна: 1). дослідження за темою: «Функціональний аналіз діяльності місцевих органів влади» (лютий-березень 2021 р.); 2). дослідження за темою: «Досвід ефективної діяльності місцевих органів влади» (вересень-жовтень 2021 р.). Загальні відомості про зазначені вище соціологічні дослідження наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Загальні відомості про дослідження з питань ефективності діяльності публічних організацій

Тема Елементи	«Функціональний аналіз діяльності місцевих органів влади»	«Досвід ефективної діяльності місцевих органів влади»
Основна проблема, що досліджувалась	Недостатньо ефективна робота місцевих органів влади.	Недостатність інформації щодо ефективного досвіду діяльності місцевих органів влади в Україні та чітко визначених критеріїв їхньої ефективності.
Мета дослідження	Виявлення внутрішніх факторів, що стримують підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади.	Виявлення елементів ефективного досвіду діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Задачі дослідження	– визначення суб'єктивних проблем, пов'язаних із працівниками організації, що впливають на ефективність їхньої діяльності та діяльність організації в цілому; – аналіз структури організації з погляду взаємодії підрозділів усередині організації.	– виявлення і аналіз чинників ефективного роботи місцевих органів влади взагалі, і на рівні їхніх окремих підрозділів та працівників зокрема; – визначення основних проблем в діяльності місцевих органів влади, що впливають на їхню ефективність, та можливих шляхів їх подолання; – визначення шляхів кадрового забезпечення місцевих органів влади та професійної підготовки їхніх працівників; – виявлення напрямків підвищення зовнішньої ефективності діяльності місцевих органів влади; – аналіз організації взаємодії місцевих органів влади з населенням відповідних територій.
Об'єкт дослідження	Місцеві органи публічної влади.	Органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Предмет дослідження	Внутрішні чинники, що стримують підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади.	Ефективний досвід діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.
Генеральна сукупність	Працівники місцевих органів публічної влади Харківської області.	Працівники органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Полтавської, Сумської і Харківської областей.
Вибірка	Двоступінчата, проста, імовірнісна, серійна.	Двоступінчата, проста, імовірнісна, серійна.
Кількість опитаних	317	393
Період проведення опитування	Лютий-березень 2021 р.	Вересень-жовтень 2021 р.

Джерело: Сформовано на основі соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Незважаючи на те, що дослідження здійснювалися у місцевих органах влади Північно-Східного регіону України, отримані результати з високим ступенем імовірності можна екстраполювати на всі місцеві органи влади в Україні.

Під час аналізу ми використовували методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади, запропоновану В. Дзюндзюком у [5].

Ефективна організація робочого часу в органах публічної влади є однією з умов якісного надання публічних послуг. Вона включає в себе раціональне поєднання робочого часу і часу для відпочинку персоналу, повноцінне використання здібностей кожного спеціаліста до продуктивної праці, організації робочих місць, а також вміння своєчасно визначати черговість існуючих завдань.

Якщо уявити робочий час співробітника як сходи, де на нижніх сходинках розташовані види діяльності, що займають найбільшу частину його робочого часу, а на верхніх – найменшу, то структура робочого часу працівників органів публічної влади, що брали участь в опитуванні, матиме такий вигляд, як визначено на рис. 1.



Рис. 1. Структура розподілу робочого часу працівників органів публічної влади (у % до всіх)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Як видно, найбільшу частину в структурі робочого часу опитаних займає такий вид роботи як ведення документації (37% робочого часу), на другому місці - збір і аналіз інформації (25%), а на третьому – взаємодія з іншими організаціями (24%).

Рядові співробітники порівняно з керівниками верхньої ланки більше часу витрачають на ведення документації (40% проти 25%), більше використовують у своїй роботі комп'ютерну техніку (21% проти 5%), але менше займаються організацією і проведенням масових заходів (7% проти 17%), перевіркою, контролем і інструктуванням працівників (8% проти 23%), і менше беруть участь у нарадах, зборах (8% проти 21%). Керівники ж середньої і нижньої ланки (начальники управлінь, відділів і секторів) поєднують у структурі свого робочого часу риси, властиві як рядовим співробітникам, так і керівникам верхньої ланки.

Структуру робочого часу зазначених категорій співробітників наведено на рис. 2.

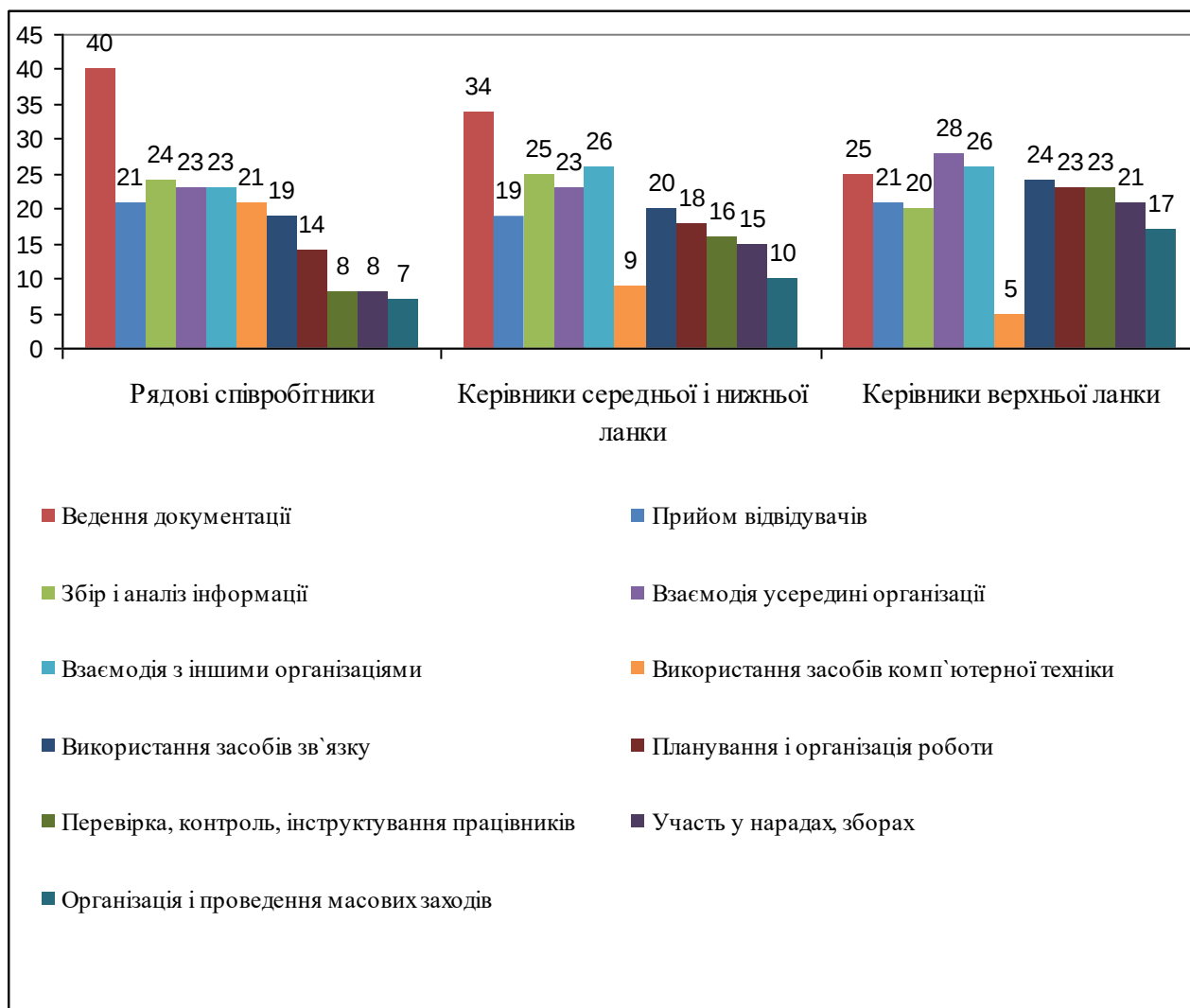


Рис. 2. Порівняльна діаграма структури розподілу робочого часу в працівників органів виконавчої влади (у % до представників кожної з груп)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Існує певна розбіжність між фактичним розподілом часу респондентів на ті чи інші види роботи та їхніми уявленнями про те, яким цей розподіл повинен бути для забезпечення не тільки своєї ефективної роботи, але і ефективності діяльності організації в цілому.

Як значущі слід зазначити такі розбіжності. Рядові співробітники у своїх відповідях указали, що *більше* часу необхідно витратити на використання інформаційно-комунікаційних технологій (33% проти 21%, що витрачається зараз), і *менше* часу має йти на ведення документації (40% проти 33%). Загальний розподіл відповідей рядових співробітників щодо реального і необхідного часу на виконання окремих видів робіт наведено на рис. 3.

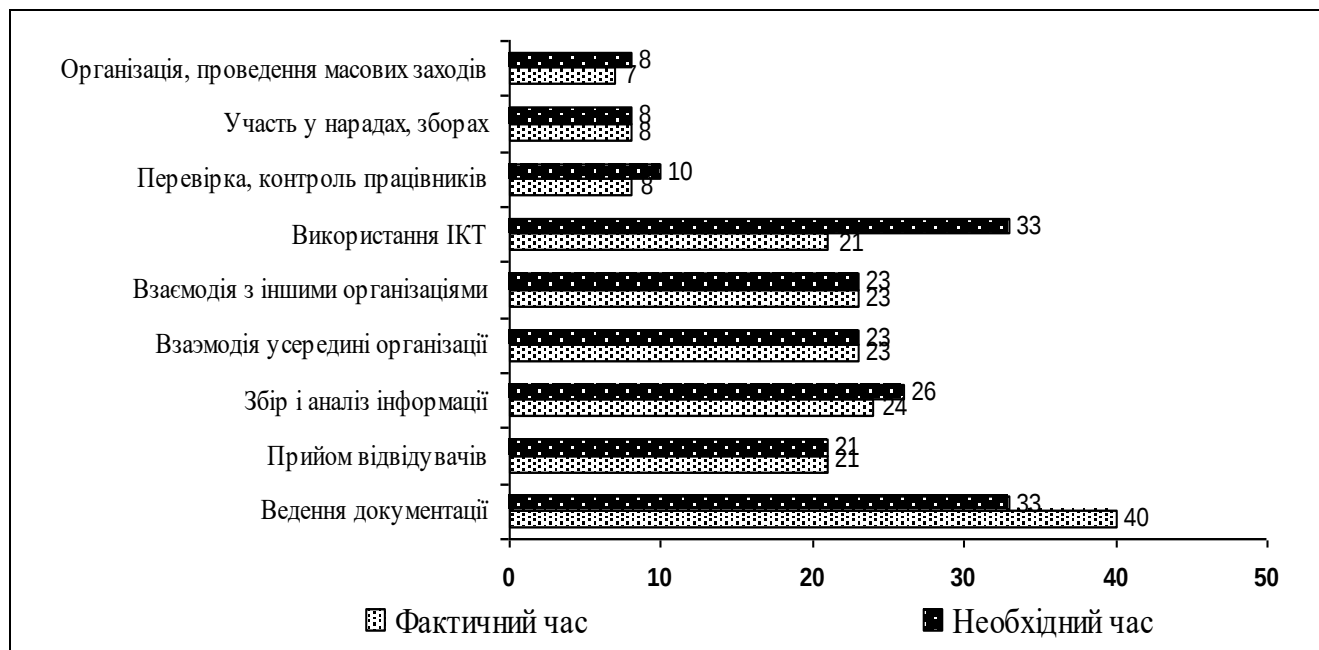


Рис. 3. Співвідношення фактичного і необхідного часу на виконання певних видів робіт у структурі робочого часу рядових співробітників (у % до представників цієї групи)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Представники середньої і нижньої керуючої ланки також вважають, що їм *менше* часу потрібно приділяти веденню документації (24% проти 34%), але *більше* використовувати у своїй роботі інформаційно-комунікаційні технології (25% проти 9%). Загальний розподіл відповідей керівників середньої і нижньої ланки наведено на рис. 4.

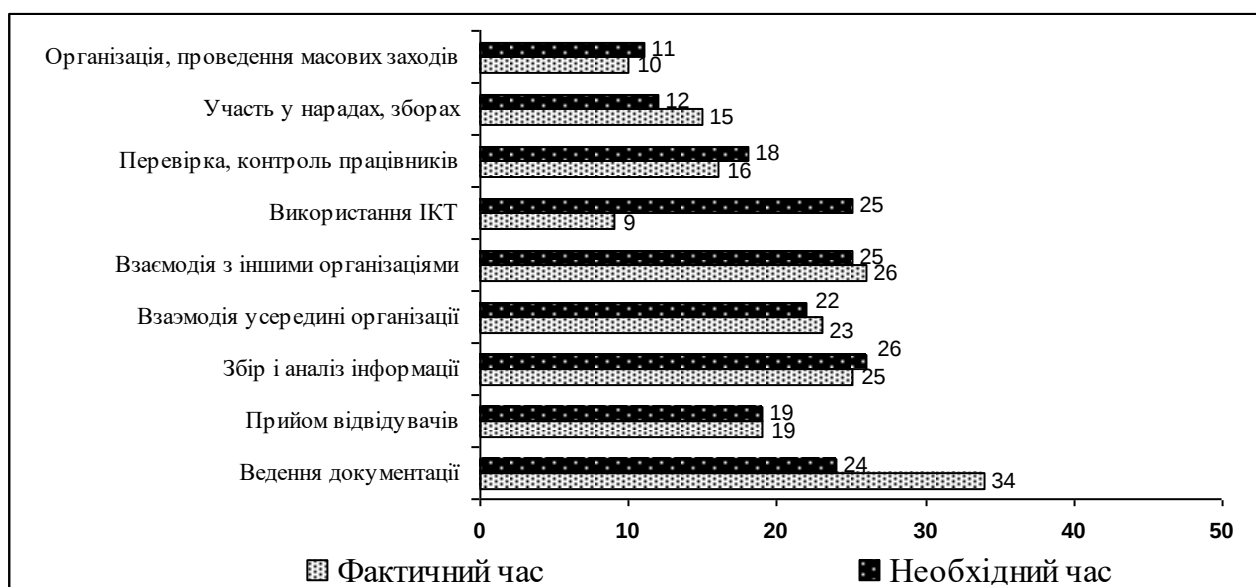


Рис. 4. Співвідношення фактичного і необхідного часу на виконання певних видів робіт у структурі робочого часу середньої і нижньої ланки керівного складу органів виконавчої

влади (у % до представників цієї групи)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Таким чином, для всіх категорій респондентів можна констатувати більш-менш значну розбіжність у фактичній та ідеальній структурі робочого часу, що не кращим чином впливає на ефективність діяльності розглянутих організацій. Для того, щоб наблизити реальну структуру робочого часу до тієї, якою вона повинна, на думку опитаних, бути, у першу чергу необхідно підвищити рівень володіння співробітників усіх рівнів комп'ютерною технікою, що, в свою чергу, скоротить час, який витрачається на ведення документації.

Більшість респондентів, за результатами дослідження, радше задоволені характером своєї роботи (індекс задоволеності дорівнює 0,74 за шкалою від (-2) до (2), де (-2) означає повну незадоволеність, (-1) – радше незадоволеність, (0) – утруднення в оцінці, (1) – радше задоволеність, (2) – повну задоволеність). Причому, представники категорії керівників верхньої ланки відчують себе на робочому місці значно краще, ніж рядові співробітники (0,93 проти 0,69).

Представники ж верхньої керівної ланки вважають, що менше часу потрібно приділяти веденню документації (16% проти 25%) та участі в нарадах і зборах (13% проти 21%), але більше використовувати у своїй роботі інформаційно-комунікаційні технології (28% проти 5%). Загальний розподіл відповідей керівників верхньої ланки наведено на рис. 5.

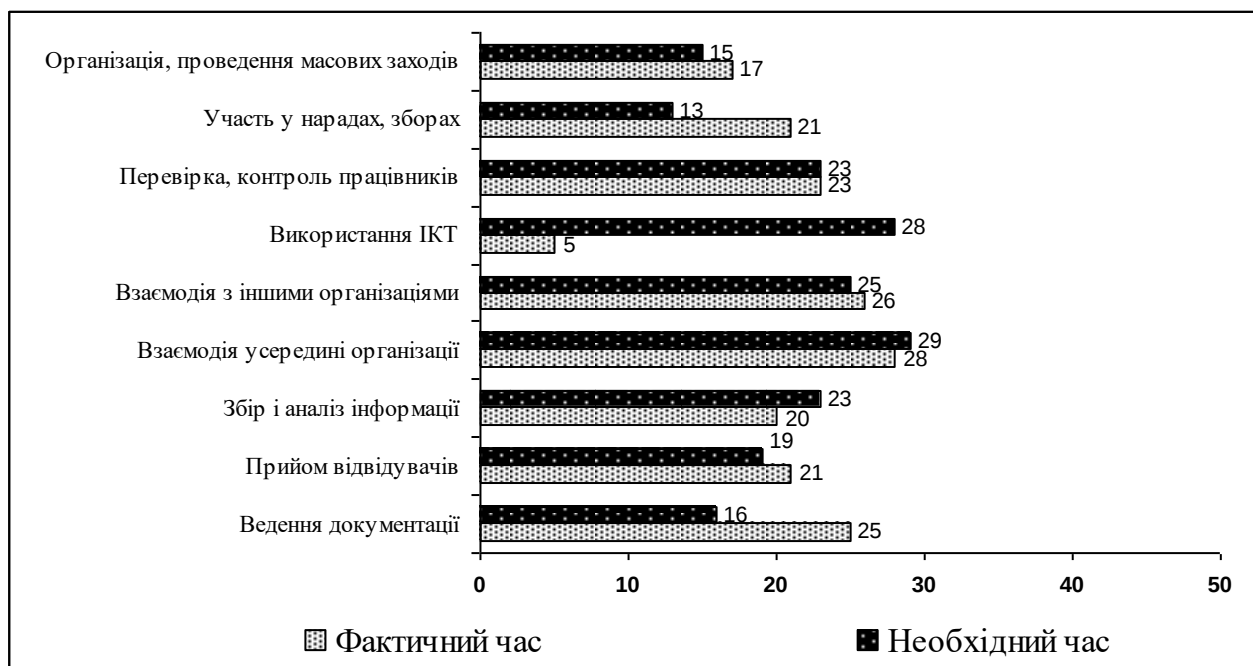


Рис. 5. Співвідношення фактичного і необхідного часу на виконання певних видів робіт у структурі робочого часу представників верхнього керівного ланки (у % до представників цієї групи)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Одним із показників ефективної роботи публічної організації є рівень сформованості

психологічного клімату. Психологічний клімат колективу - якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [12].

Оцінюючи психологічну атмосферу у своєму колективі, опитані відзначають, що в основному вона нормальна, робоча (65% від усіх). Причому, співробітники високоефективних організацій більш позитивні в своїх оцінках (рис. 6).

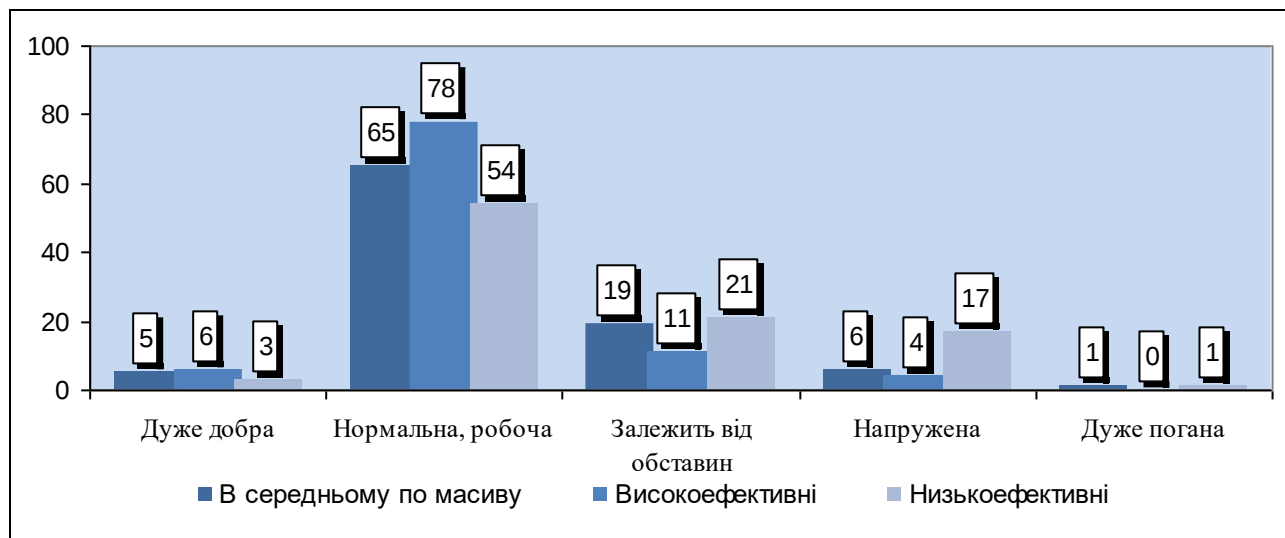


Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте психологічну обстановку в колективі, в якому працюєте?» (у % до опитаних в кожній групі)

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [соціологічних досліджень ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна]

Однак, 62% респондентів (75% тих, хто працює на державній службі менше одного року) висловили невпевненість у тому, що, якби їм запропонували перейти на іншу роботу, аналогічну за посадою і заробітною платою, але іншу за характером, вони б відмовилися від такої пропозиції. Ці дані можуть свідчити про те, що або психологічна атмосфера в колективі, або характер роботи, що виконується, не зовсім їх задовольняють.

Особливий вплив на ефективність публічної організації відіграє її керівник. Керівником публічної організації є професіонал, який виконує функції управління, реалізацію яких втілює в ухваленні конкретного управлінського рішення та несе відповідальність за результати діяльності підпорядкованого йому колективу, міра якої залежить від рівня публічної організації. Члени колективу, підпорядкованого керівникові, тією чи іншою мірою приймають участь у процесі розробки та реалізації управлінського рішення, при цьому його ухвалення залишається тільки за керівником. Одним із найголовніших завдань керівника – створити в організації сприятливу атмосферу для ефективної роботи.

Респондентам було запропоновано визначити ті якості, які необхідно мати керівникам і всім публічним службовцям взагалі, для забезпечення ефективної роботи органів публічної влади в Україні. На думку опитаних, керівнику, насамперед, необхідно мати такі якості: відповідальність (72% опитаних відзначили цю якість), компетентність (60%) і організаторські здібності (54%). Також важливими для керівника значною кількістю опитаних визнаються такі якості як вміння мислити системно й аналітично (35%) і повага до підлеглих (34%). Слід зазначити, що респонденти виділяють головним чином ділові якості, а не особистісні. Такі якості як чесність (17%), рішучість (16%), інтелігентність (12%) не

вважаються опитаними значущими для керівника.

Якщо порівняти наявні якості керівників з тими, які їм, на думку опитаних, потрібно мати для ефективного вирішення завдань організації, то видно, що необхідні якості притаманні сьогоднішньому керівному складу органів виконавчої влади, але «наявні» відсотки дещо менші за «необхідні». Найбільше характеризують керівників сьогодні, на думку респондентів, такі риси: відповідальність (58%), організаторські здібності (45%) і компетентність (43%).

Той же набір якостей є необхідним, на погляд респондентів, і для успішної кар'єри державного службовця, а саме: відповідальність (62%), компетентність (58%), організаторські здібності (42%). Але до цих якостей опитаними додаються ще працьовитість (42%) і вміння мислити системно й аналітично (38%). Цікавим є той факт, що 32% респондентів відзначили наявність вигідних зв'язків як один з головних факторів, що сприяє успішній кар'єрі державного службовця сьогодні.

Працьовитість (44%) і вміння мислити системно й аналітично (42%) визнаються респондентами і як одні з головних якостей, необхідних публічному службовцю сьогодні для забезпечення ефективної роботи органів влади. Крім них, необхідними визнаються такі якості, як відповідальність (67%), компетентність (56%) і організаторські здібності (40%).

Для порівняння необхідних і наявних якостей працівників органів влади, респондентам було запропоновано дати психологічну самооцінку, визначити ті особистісні якості, що їм найбільш властиві. Рядові співробітники виділили наявність у собі, у першу чергу, таких якостей: відповідальність (69%), працьовитість (50%), порядність (43%). При цьому багатьом рядовим співробітникам бракує *компетентності* (тільки 28% опитаних у цій категорії вважають, що мають цю якість), що є найважливішою серед ділових якостей.

Керівники верхньої ланки наділяють себе, насамперед, такими якостями, як відповідальність (70%), працьовитість (52%), організаторські здібності (48%) і компетентність (48%). Відзначимо, що наявність у собі такої риси, як вміння слухати інших відзначили тільки 22% представників категорії керівників верхньої ланки, що певним чином свідчить про прихильність до авторитарного стилю керівництва.

Керівники ж середньої і нижньої ланок вважають, що мають, насамперед, такі якості: відповідальність (72%), працьовитість (54%), порядність (44%), компетентність (42%). Причому, тільки 28% представників цієї групи опитаних відзначили наявність у себе такої якості як організаторські здібності, що може свідчити про певні недоліки в кадровому доборі даної категорії співробітників. Цей та інші чинники актуалізують питання якісного кадрового забезпечення місцевих органів влади для забезпечення високої ефективності їхньої діяльності та надання якісних публічних послуг, що розглядається далі.

ВИСНОВКИ

Структура організацій, у яких було проведене дослідження, вимагає певного удосконалення, особливо стосовно підвищення чіткості структури внутрішньої підпорядкованості і поліпшення структури внутрішніх інформаційних потоків. Також можна констатувати невідповідність між наявною структурою робочого часу багатьох співробітників місцевих органів влади і тією, котра необхідна для забезпечення ефективної роботи цих організацій. Основний недолік полягає в тому, що занадто багато часу йде на ведення документації, на «паперову» роботу і що недостатньо використовуються сучасні можливості інформаційно-комунікаційних технологій.

Значна кількість працівників місцевих органів влади не пов'язує місію своєї організації безпосередньо з громадянами, не розглядаючи їх як клієнтів, що може негативно впливати на ефективність діяльності даних організацій, на виконання професійних обов'язків їх працівниками. При цьому багатьом співробітникам місцевих органів влади не вистачає знань, умінь і навичок, необхідних у їхній практичній роботі. Найбільшим професійним

недоліком є низький рівень володіння вмінням користуватися комп'ютерною технікою і володіння сучасними інформаційними технологіями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>. (дата звернення: 09.08.2023).
2. Бобровський О.І. Удосконалення організаційної структури обласних державних адміністрацій: методичний підхід. *Право та державне управління*. 2020 р., № 4. С. 185-197.
3. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 6. Том 3. С. 80-84.
4. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій [Текст]: монографія / В.Б. Дзюндзюк. Харків : Видво ХарРІ УАДУ "Магістр", 2003. 236 с.
5. Дзюндзюк В.Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій: дис. д-ра наук з держ. управління: 25.00.02 / Донецький держ. ун-т управління. Донецьк, 2006.
6. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко; за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В.Торгової. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
7. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. Посібник. Київ : КНЕУ, 2003 р.
8. Криворучко О. Критерії та показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне управління: наукові праці.. Вип. 286. Том 298*. С. 95–98.
9. Колесник А.М., Літинська В.А. Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 167-172. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/28.pdf. (дата звернення: 09.08.2023).
10. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
11. Левицька І., Ніколаєнко Є. Методика оцінки ефективності діяльності державних службовців. *Соціум. Наука. Культура: матеріали міжнародної наук.-практ. конф.* 2017. URL: <http://intkonf.org/ken-levitska-ivnikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovtiv/>. (дата звернення: 09.08.2023).
12. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: Навч. посіб. Київ, 2000.
13. Машкаров Ю.Г, Орлов О.В. Основні чинники, що впливають на ефективність діяльності регіональних та місцевих органів влади. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 3(54).
14. Новаківський І. І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Комп'ютерні науки та інформаційні технології». Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. С. 163-174
15. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 275-283.
16. Ярошенко О. М. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376 с.
17. Ferlie, E., Ashbourn, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. *The New Public Management in Action*. 1996. Oxford University Press.
18. Flynn, N. and Strehl, L. *Public Sector Management in Europe*. 1996. Prentice Hall.
19. Lawton, A. and Rose, A. *Public Services, Management*. FT/Prentice Hall, 1999. p.293.
20. Peters, T. and Watermann, H. *In Search of Excellence*. 1982. Harper & Row.

REFERENCES

1. Babinova, O. (2023). *Problemy otsinky yakosti ta efektyvnosti diyal'nosti orhaniv mistsevoyi vldy [Problems of evaluation of quality and efficiency of activity of local authorities]*. Available at: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>. (Accessed 9 August 2023). [in Ukrainian].
2. Bobrovsky A.I. (2020). Udoskonalennya orhanizatsiynoyi struktury oblasnykh derzhavnykh administratsiy: metodychnyy pidkhid [Improvement of the organizational structure of regional state administrations: methodical approach]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*, 4, 185-197. [in Ukrainian].
3. Bortnyk, N.P. and Dniprov, O.S. (2017). Problemy otsinky yakosti ta efektyvnosti diyal'nosti orhaniv vykonavchoyi vldy [Problems of assessing the quality and efficiency of executive bodies]. *Aktual'ni problemy vitchyznyanoyi yurysprudentsiyi*, 6(3), 80–84. [in Ukrainian].
4. Dzyundzyuk, V.B. (2003). *Efektyvnist' diial'nosti publichnykh orhanizatsij [Effectiveness of public organizations]*. Vidvo HarRI UADA "Master", Kharkiv, Ukraine. [in Ukrainian].
5. Dzyundzyuk, V.B. (2006). *Metodolohichni zasady otsinky ta pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti orhaniv vldy yak publichnykh orhanizatsiy [Methodological principles for assessing and improving the effectiveness of the activities of authorities as public organizations]*. Donetsk, Ukraine. [in Ukrainian].
6. Emelianenko L. M., Petyukh V. M., Torgovaya L. V. & Grinenko;Emelianenko A. M. (2003). *Konfliktolohiya [Conflictology]*. K.: KNEU. [in Ukrainian].
7. Zavinovskaya G.T. (2003). *Ekonomika pratsi [Labor Economics]*. K.: KNEU. [in Ukrainian].
8. Krivoruchko, O. (2017). Kryteriyi ta pokaznyky efektyvnosti diyal'nosti orhaniv mistsevoho samovryaduvannya. [Criteria and performance indicators of local self-government bodies]. *Derzhavne upravlinnya: naukovy pratsi- Public administration: scientific works*, 286(298), 95-98.
9. Kolesnik A.M., Litynska V.A. (2016). Formuvannya kompleksu zakhodiv skorochennya vtrat robochoho chasu v orhanizatsiyi [Formation of a set of measures to reduce working time losses in the organization]. *Ekonomika i suspil'stvo -Economy and society*. 6. 167-172. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/28.pdf. (Accessed 9 August 2023). [in Ukrainian].
10. Krushelnytska, O.V. & Melnychuk D.P. (2003). *Upravlinnya personalom [Personnel management]*. Kyiv: Condor [in Ukrainian].
11. Levytska, I. & Nikolaenko, Ye. (2017). Metodyka otsinky efektyvnosti diyal'nosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Methods for assessing the effectiveness of civil servants], *Materials of the International. science-practice konf. "Sotsium. Nauka. Kultura", Sotsium. Nauka. Kul'tura : materialy mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. [Society. Science. Culture: materials of international science and practice. conf.]* Available at: <http://intkonf.org/ken-levitska-iv-nikolaenko-ei-metodika-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovtiv/> (Accessed 9 August 2023). [in Ukrainian].
12. Maksimenko S. D. & Solovienko V. O. (2000). *Zahal'na psykholohiya [General psychology]*. [in Ukrainian].
13. Mashkarov, Yu.G. & Orlov, O.V. (2016), Osnovni chynnyky, shcho vplyvayut' na efektyvnist' diyal'nosti rehional'nykh ta mistsevykh orhaniv vldy [The main factors affecting the efficiency of regional and local authorities]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya- Theory and practice of public administration*, 3(54). [in Ukrainian].
14. Novakovsky I. (2009). Proektno-oriyentovana orhanizatsiyna systema upravlinnya yak tsil' evolyutsiyi proektnoho menedzhmentu [Project-oriented organizational management system as a goal of the evolution of project management]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «Lvivs'ka politehnika». Seriya: «Komp'yuterni nauky ta informatsiyni tekhnolohiyi»- Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: "Computer Science and Information Technology."* Lviv: Lviv Polytechnic. 163–174. [in Ukrainian].

15. Oleynik, D. (2013), Suchasni metody otsinky efektyvnosti diyal'nosti orhaniv derzhavnoho upravlinnya [Modern methods of assessing the effectiveness of the activities of public administration]. *Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya - Efficiency of public administration*, 34, 275-283. [in Ukrainian].

16. Yaroshenko O.M. (2022). *Trudove pravo Ukrayiny [law of Ukraine]*. Kharkiv: View-vo. 376. [in Ukrainian].

17. Ferlie, E., Ashbourn, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford, UK.

18. Flynn, N. and Strehl, L. (1996), *Public Sector Management in Europe*, Prentice Hall, Hoboken, USA.

19. Lawton, A. and Rose, A. (1999), *Public Services, Management*, FT/Prentice Hall, Hoboken, USA.

20. Peters, T. and Watermann, H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, NY, USA.

ORGANIZATION OF WORKING TIME IN PUBLIC AUTHORITIES AND INFLUENCE OF PERSONAL QUALITIES OF EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL EFFICIENCY

Yevgen Krasnykov

PhD in Public Administration,

*Deputy Chief of the 155th Military Representation of the Ministry of Defense of Ukraine,
Kharkiv, Ukraine*

Effective management of a public service organization is characterized by an extremely high degree of complexity, dynamism and uncertainty. The ability to adapt in a timely manner to changes that cause factors of influence is the main condition for the effective operation of the organization and the high quality of their services. That is why the study of the influence of the internal environment on the effectiveness of managing a public organization is of particular relevance. To analyze the internal subjective factors affecting the efficiency of a public organization, in this work we include: the organization of the work of a public authority, the individual qualities of personnel, as well as the degrees of their professional competence.

The article studies the organization of working time in public authorities. Working time in each organization is an extremely important resource, so the level and quality of its use require systematic research. Understanding the structure of working time in a public organization allows you to establish how effectively it provides services. Analysis of the results of the study shows that the main costs of working hours of civil servants are associated with secondary work, which ensures the fulfillment of the main tasks assigned to the organization.

One of the indicators of the effective work of a public organization is the level of formation of the psychological climate and personal qualities of the staff. The author shows the dependence of the level of effective work of public organizations on the psychological atmosphere in the organization, as well as the influence of the personal qualities of its employees.

The level of professional competence of personnel is his knowledge, skills and personal experience. Being competent means being able to mobilize in public service in a certain situation the knowledge and experience gained. The author substantiated that professional competence should be constantly developed and improved.

On the basis of systematization of internal factors, current directions that affect the efficiency of the public organization are allocated.

Keywords: efficiency of public organization; public authorities; organization of working time; personal qualities of the employee; public services; quality of public services.