УДК 658.3:005.95/.96
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.195.182-186

Пестовська З.С.
кандидат економічних наук
Університет імені Альфреда Нобеля
Pestovska Zoia
PhD in Economics
Alfred Nobel University
https://orcid.org/0000-0001-9536-8008

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено сутність і визначення навичок тайм-менеджменту, а також їх роль і значення в управління персоналом. Зосереджено увагу на необхідності задекларувати у кадровій політиці вимоги до використання інструментів тайм-менеджменту. Виділено найповніше визначенні корпоративного тайм-менеджменту відповідно до функцій управління. Узагальнено найпоширеніші проблеми управління часом для HR-менеджерів. Узагальнено стратегії менеджера з персоналу для вдосконалення навичок управління часом в колективі: встановлення пріоритетів, використання технологій, ефективне делегування, встановлення реалістичних термінів, проведення аудиту часу і зменшення відволікань, підтримка балансу роботи та особистого життя, спрощення спілкування, виховання культури продуктивності, постійне вдосконалення. Наголошено на необхідності проведення службою з управління персоналом тренінгів щодо розвитку навичок тайм-менеджменту, що допоможе з'ясувати причини непродуктивного часу на роботі. Незалежно від професії ефективне управління часом є невід'ємною складовою успіху.

Ключові слова: *Time-менеджмент, HR-менеджмент, управління персоналом, пріоритезація, планування, прокрастинація, work-life balance.*

TIME MANAGEMENT IN PERSONNEL MANAGEMENT: EU EXPERIENCE FOR UKRAINIAN ENTERPRISES

The article examines the essence and definition of time management skills, as well as their role and importance in personnel management. Attention is focused on the need to declare in the personnel policy the requirements for the use of time management tools. The most complete definition of corporate time management in accordance with the management functions is highlighted. The most common time management problems for HR managers are generalized. The principles of time management are grouped: prioritization of tasks; planning; goal setting; elimination of distractions; delegation of tasks; use of technology; priority of self-care, stress management; use of templates; setting realistic deadlines; ability to say "no"; flexibility. The article summarizes the strategies of the HR manager to improve time management skills in the team: 1. Setting priorities, which will be helped by classical and innovative techniques developed by European and other foreign authors. 2. Use of technologies (programs, applications). 3. Effective delegation (if someone can perform a task at least 80% as well as you, delegation is ideal). 4. Setting realistic deadlines. 5. Conducting a time audit and reducing distractions, maintaining a work-life balance. 6. Simplifying communication. 7. Fostering a culture of productivity. 8. Continuous improvement. It was emphasized that the HR department should conduct trainings on the development of time management skills, which will help to find out the reasons for unproductive time at work (perhaps employees are overloaded or waiting for additional data to continue performing tasks), problems with planning time for tasks, prioritization. Developed time management skills not only increase the chances of getting a job in a prestigious company, but also open up new prospects for career growth. Regardless of your profession, effective time management is an integral part of success. The focus on EU best practices contributes to the formation of a modern corporate culture that emphasizes staff motivation, delegation of authority, and planning. For Ukrainian companies, this is not only a way to increase competitiveness, but also an important stage of integration into the European economic space.

Keywords: *time-management, HR-management, personnel management, prioritization, planning, procrastination, work-life balance.*

JEL classification: *I23, M12.*

© Пестовська З.С., 2024

Постановка проблеми. Одна із основних проблем управління – неефективне використання часу. Щоб запобігти перевитратам часу, управлінський персонал впроваджує найбільш ефективні методи використання робочого часу як на рівні окремих учасників бізнес-процесів, так і в проєктних командах або підрозділах. Виникає потреба на рівні організаційної документації фіксувати зобов'язання працівників раціонально використовувати робочий час, тому сучасні технології тайм-менеджменту мають бути внесені до політики управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями в галузі тайм-менеджменту займаються численні європейські та вітчизняні вчені і практики. Власні методики тайм-менеджменту пропонують Д. Аллен, **Л.** Бабаута, К. Бейлі, Р. Вірко, К. Глісон, М. Голдсміт, Д. Ейзенхауер, Л. Зайверт, Б. Франклін, С. Кові, А. Лакейн, М. Манн, Е. Рей, К. Саймондс, М. Саркар, Б. Трейсі, Т. Ферріс, І. Фісік, М. Форстер, М. Чиксентмігаї, Ф. Чірілло, Т. Шварц. Серед вітчизняних авторів слід згадати таких науковців, як Я. Бадя, Л. Водянка, Т. Галайда, М. Гірник, Н. Зачосова, Г. Євтушенко., С. Іваницька, А. Карп, С. Назаренко, О. Ратушняк, С. Тодорюк, О. Хитра, Є. Цикалюк, К. Шпак, які розглядають зміст і функції тайм-менеджменту, розкривають особливості поглиначів часу, корпоративного тайм-менеджменту, і на основі дослідження європейського досвіду обґрунтовують заходи професійного тайм-менеджменту.

Але навіть всі ці численні роботи не розкривають повною мірою сучасні підходи до управління часом в HR-менеджменті, або іншими словами, тайм-менеджменту в управлінні персоналом.

Мета роботи – розкрити сутність і засоби тайм-менеджменту як складової ефективного управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання. Завдання роботи - систематизація європейських підходів тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом вітчизняних підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Впровадження технологій тайм-менеджменту на підприємстві дозволяє вирішувати ключові питання, пов'язані з управлінням часом і персоналом, а також розробляти ефективні рекомендації для подолання проблем, що виникають. Використання чіткої системи дій, спрямованої на оптимізацію взаємодії з часом як для керівника, так і для виконавця, на думку Іваницької С.Б. і Галайда Т.О. забезпечує раціональне використання всіх видів ресурсів, серед яких головним у сучасному менеджменті залишається людський потенціал [1].

Водянка Л.Д., Тодорюк С.І. і Карп А.Г. виділяють два рівні тайм-менеджменту: особистий - сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи водночас даремно витрачати ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту; корпоративний - основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу [2]. Крім того, вони стверджують, що за кордоном велика увага приділяється чіткому визначенню самої норми часу і її складових, у зв'язку з чим розроблені спеціальні довідники, термінологічні тлумачення всіх понять, методичні уніфікації.

Ратушняк О.Г., Бадя Я.В. і Гірник М.І., Євтушенко Г.І. і Цикалюк Є.О. також відзначають наявність корпоративного тайм-менеджменту і зауважують, що застосування методів тайм-менеджменту на підприємстві дозволяє [3; 4]: покращити процес планування; ефективніше вирішувати проблеми, зменшувати ймовірність їх повторного виникнення; ефективніше використовувати робочий час; скоротити витрати часу на пошук необхідних документів, речей; підвищити продуктивність проведення нарад і телефонних розмов; встановлювати пріоритети при виконанні завдань. Правильна стратегія роботи з персоналом необхідна, якщо головною метою компанії є підвищення продуктивності та отримання максимальної віддачі від персоналу.

Шпак К.І., Зачосова Н.В. і Назаренко С.А. пропонують задекларувати у кадровій політиці вимоги використання інструментів тайм-менеджменту [5]: матеріальне та нематеріальне мотивування осіб, які дотримуються принципів тайм-менеджменту; пріоритет у кар'єрному просуванні працівникам, які демонструють схильність до ефективного тайм-менеджменту; встановлення відповідальності за неефективне використання часу працівниками; рейтингування працівників за показником виконаних завдань зіставного рівню складності і кількості витраченого на це часу; встановлення періодичності проходження тренінгів щодо ефективного управління часом.

Найповніше, на нашу думку, визначення корпоративного тайм-менеджменту пропонує Хитра О.В.: це сукупність організаційно-економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для раціонального використання робочого часу з метою підвищення ефективності праці та покращення якості трудового життя співробітників. Ця система реалізується через функції планування (нормування трудових операцій, розробка графіків роботи); організації (корпоративні стандарти робочого часу, децентралізація і делегування повноважень, вдосконалення комунікацій); мотивування (стимулювання економії часу і зростання продуктивності праці); контролю (моніторинг і облік використання робочого часу) [6].

Вміння ефективно управляти часом на різних рівнях — особистому, командному, корпоративному — та координувати зусилля для досягнення поставлених цілей стає однією з ключових компетенцій сучасних фахівців європейського формату. Таким чином, тайм-менеджмент — це цілісний підхід, який передбачає організацію, планування та планування завдань для максимального підвищення продуктивності та ефективності [7].

Управління часом є важливою навичкою для HR-менеджерів, оскільки воно дозволяє збалансувати свої обов'язки та визначити пріоритетність завдань, щоб досягати цілей і вчасно виконувати завдання [8].

На основі дослідження літератури та за власними спостереженнями можемо сказати, що поширеними проблемами управління часом для HR є: обсяг завдань (співбесіди з кандидатами, оформлення документів, відповіді співробітникам, звіти керівництву);

несподівані проблеми (конфлікти між співробітниками, термінові потреби найму); недосконала комунікація (незрозумілі правила, рекомендації, посадові інструкції); відволікання (електронні листи, дзвінки, відвідувачі). За даними State of Enterprise Work Report, працівники відчувають найбільші труднощі на роботі через марнотратні зустрічі – 57%, надмірну кількість електронних листів – 53 % [9].

Менеджер з управління персоналом повинен допомагати співробітникам сформувати і розвинути навички тайм-менеджменту. Якщо співробітники не навчаться ефективно управляти своїм часом, вони можуть відчувати підвищений стрес і почуття перевантаженості через відсутність належного планування, можуть пропускати терміни, не завершувати вчасно завдання і стати менш продуктивними і уважними. Без належного розподілу часу важливі завдання можуть провалитися, що призведе до втрачених можливостей, збільшення стресу і навіть збитків компанії.

Різні європейські, американські та вітчизняні автори виділяють від 5 до 13 принципів (навичок, засад) тайм-менеджменту, які ми систематизували, доповнили і розширили [10]:

1. Пріоритезація завдань.
2. Планування.
3. Постановка цілей (конкретних, вимірних, досяжних, релевантних, обмежених у часі).
4. Усунення відволікаючих факторів.
5. Делегування завдань.
6. Використання технологій (програмне забезпечення для управління персоналом, інструменти онлайн-рекрутингу, платформи для співпраці).
7. Пріоритет догляду за собою, управління стресом (підтримка продуктивності, запобігання вигоранню).
8. Використання шаблонів (документів, електронних листів, розкладів співбесід, листів-пропозицій, довідників для співробітників).
9. Встановлення реальних термінів (уникнення прокрастинації).
10. Вміння говорити «ні».
11. Гнучкість.

Також можна узагальнити переваги розвитку навичок тайм-менеджменту в колективі [11]: підвищення продуктивності за рахунок встановлення пріоритетності завдань; дотримання термінів, що допоможе підтримувати позитивну репутацію і зміцнювати довіру клієнтів і партнерів; зниження стресу через зменшення відчуття перевантаження; покращення якості роботи через зменшення помилок; покращення балансу роботи та особистого життя; можливості для професійного зростання; удосконалення процесу прийняття рішень і їх якості.

Навички управління робочим часом доцільно періодично оцінювати: під час прийому на роботу в ході співбесід можна поставити питання щодо визначення пріоритетів, дотримання термінів, роботи на кількома задачами (проєктами) одночасно; для вже працюючих співробітників оцінка їх навичок тайм-менеджменту може стати критерієм для перегляду зарплати, просування по службі, навчання, преміювання. Тут стануть в нагоді такі методи, як самоаналіз, аудит чи фотографія робочого часу, автоматичні Factorial звіти [12]. Factorial пропонує функцію відстеження робочого часу, систему хронометражу співробітників, надає інформацію про продуктивність співробітників, у т.ч. віддалених; інтеграцію календаря, щоб синхронізувати завдання, зустрічі, терміни, забезпечує структурований підхід до робочого дня. Менеджери можуть створювати звіти про розподіл часу, хід виконання проекту та рівень виконання завдань, що полегшує прийняття рішень на основі даних і постійне вдосконалення. Серед сучасних закордонних технологій управління персоналом можна виділити IceHrm - систему для малих і середніх організацій. Це програмне забезпечення HR-менеджменту централізує дані співробітників і дозволяє лише одній авторизованій особі отримати до них доступ, забезпечуючи високий рівень безпеки. Модуль присутності відстежує час співробітника на основі інформації про введення та перфорацію. Він охоплює всі основні потреби компанії в HR-менеджменті, такі як управління часом, управління відвідуваністю, управління витратами, управління відпустками, управління наймом і обробка інформації про співробітників [13].

Стратегії менеджера з персоналу для вдосконалення навичок управління часом в колективі можна розширити і узагальнити, взявши за основу публікації провідних закордонних науковців [14]:

1. Встановлення пріоритетів (терміни, цілі проекту, пріоритети завдань, конкретні вказівки щодо очікувань щодо якості та будь-яких потенційних перешкод, з якими можуть зіткнутися працівники; групування схожих завдань, оцінка робочого навантаження, визначення важливості і терміновості завдань; в цьому допоможуть такі класичні і інноваційні техніки, розроблені згаданими вище європейськими й іншими закордонними авторами: Матриця Ейзенхауера, Метод ABCD, Pomodoro, Правило 80/20, Word Class, Блокування часу, Таймбоксинг, 4D тайм-менеджмент (Do, Defer (Delay), Delegate і Drop (Delete) - робити, відкладати, делегувати ввідкидати), Піраміда Франкліна, Getting Things Done (GTD), Personal Efficiency Program (PEP), 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), «Салямі», «Швейцарський сир», «З'їсти слона», «З'їсти жабу», «Пісок, галька і валуни», Стан потоку і перехід з ноджо в моджо, «Ромб успіху», «10 хвилин», «9 справ» (1-3-5), «90 на 30», «Принцип трьох справ», Канбан, ZTD - Zen to Done, Zero Inbox, «Автофокус», «Fresh of Fried», Метод ABC, Agile-методології, Scrum (спланувати – виконати – перевірити – виправити).

2. Використання технологій (програми, додатки, наприклад, для планування співбесід, для обліку всіх документів та інформації про співробітників, відстеження змін у законодавстві, проведення опитувань співробітників, аналіз причин плинності кадрів, програмне забезпечення для найму, наприклад JuggleHire (сортування заявок, керування співбесідами та спілкування з кандидатами), HR Partner, Milk – списки справ, дата виконання кожного завдання, Forest – програма фокусування, Join.me – планувальник зустрічей, TimeTree – спільний календар, SaneBox – керування електронною поштою, Tivazo, Cold Turkey, Trello, Evernote, Clockify, Google Календар, GTasks, Any.DO,

Todoist, Google Keep, Skitch, ColorNote, OneNote, Toggl, RescueTime, SelfControl, Focus Booster, Everhour, Asana, Jira).

3. Ефективне делегування (наприклад, завдання з упорядкування файлів або оновлення записів співробітників передати помічнику; первинний перегляд заявок на роботу надати молодшому члену команди відділу кадрів, пам'ятаючи, що чіткі інструкції та довіра до здібностей команди є ключовими для ефективного делегування; отже, якщо хтось може виконати завдання принаймні на 80% так само добре, як ви, ідеальним є делегування).

4. Встановлення реалістичних термінів (продумати, скільки часу насправді займає завдання, додати резерв часу на несподіванки; наприклад, якщо треба запровадити процес адаптації нового працівника, замість встановлення кінцевого терміну протягом одного місяця, встановити менші, більш керовані терміни: розробити проект плану адаптації за два тижні, зібрати відгуки за третій тиждень, а остаточну реалізацію підготувати за четвертий тиждень).

5. Проведення аудиту часу і зменшення відволікань, підтримка балансу роботи та особистого життя (протягом тижня записувати все, що робите, і скільки часу займає кожне завдання; там можна виявити, наприклад, що витрачається багато часу на електронні листи чи зустрічі; прокрастинація, поглиначі часу, перешкоди, сповіщення в телефоні; перевтома, перерви, вихідні, відпустки, заборона дзвінків у неробочий час).

6. Спрощення спілкування (використання одного інструменту для повідомлень замість багатьох різних, встановлення чітких правил спілкування, наприклад, використовувати електронні листи для важливих повідомлень і миттєві повідомлення для швидких запитань).

7. Виховання культури продуктивності (створення робочого середовища, де кожен хоче робити все можливе для результату, працювати розумніше, а не важче, а HR подає приклади, наприклад, вчасно завершуючи завдання та добре керуючи своїм часом; підтримка культури благополуччя, відкрите спілкування, обговорення стресу та проблем, підтримка одне одного).

8. Постійне вдосконалення (пошук способів зробити краще для колективу; регулярно проводити опитування про процеси HR, вивчати нові інструменти і методи у HR, демонструвати і підтримувати прихильність до ефективного управління часом, розповідати про стратегії управління часом).

Додамо цікаві зауваження з роботи щодо важливості тайм-менеджменту на робочому місці [15] про те, що ідея тайм-менеджменту в тому, щоб працювати розумніше, а не старанніше, і створювати простір для інших справ; уникати багатозадачності, а також, розподіляючи обов'язки, переконатися, що HR і лінійні менеджери не просто ставлять співробітників у ситуації, які грають на користь їхніх сильних сторін, але також надають їм обов'язки, які виводять їх із зони комфорту, що допоможе їм рости як професіоналам і покращувати команду в цілому. Також службі з управління персоналом доцільно проводити з колективом тренінги (майстер-класи, мозкові штурми, team-building) щодо розвитку навичок тайм-менеджменту, що допоможе з'ясувати причини непродуктивного часу на роботі (можливо, працівники перевантажені або чекають додаткових даних, щоб продовжити виконання завдань), проблем з плануванням часу на завдання, пріоритезацією [16].

Висновки. Навички тайм-менеджменту – це сукупність умінь, що дозволяють ефективно та продуктивно використовувати час. Вони відіграють ключову роль як у професійному, так і в особистому житті. Основними складовими таких навичок є визначення пріоритетів, постановка цілей, планування та складання розкладу. Аналізуючи проблеми, з якими стикаються ваші співробітники, ви зможете визначити, на чому потрібно зосередитися, щоб успішніше справлятися з робочим навантаженням. Розвинені навички тайм-менеджменту не лише підвищують шанси на працевлаштування в престижну компанію, а й відкривають нові перспективи для кар'єрного зростання. Незалежно від професії — чи це менеджер з продажів, проєктний менеджер, розробник, дизайнер або маркетолог — ефективне управління часом є невід'ємною складовою успіху.

Список використаних джерел:

1. Іваницька С.Б., Галайда Т.О. (2018). Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки, Вип. 21. С. 288-292. URL: http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf

2. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. (2020). Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. Економіка та держава, № 7. DOI: http://doi.org/10.32702/23066806.2020.7.119

3. Ратушняк О.Г., Бадя Я.В., Гірник М.І. (2022). Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.186.192

4. Євтушенко Г.І., Цикалюк Є.О. (2019). Тайм-менеджмент як механізм ефективної організації управління робочим часом персоналу. UR: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e005fb2e-f9ef-4ed0-a6b1-98b165e87f45/content

5. Шпак К.І., Зачосова Н.В., Назаренко С.А. (2022). Формалізація засад тайм-менеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.3-10

6. Хитра О.В. (2019). Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27351

7. Time Management for HR Professionals: How to Get More Done with Less Stress. (2024). Тайм-менеджмент для спеціалістів з управління персоналом: як зробити більше з меншим стресом. URL: https://blog.hrpartner.io/time-management/

8. The Importance of Time Management for HR Leaders: Balancing Responsibilities. (2024). Важливість тайм-

менеджменту для керівників HR: балансування обов'язків. URL: https://supportroom.com/blog/the-importance-of-time-management-for-hr-leaders-balancing-responsibilities/

9. Fisic I. (2020). Employee Time Management Guide to Follow. Посібник з управління часом співробітників. URL: https://clockify.me/blog/productivity/employee-time-management/

10. Важливість тайм-менеджменту для керівників HR: балансування обов'язків (2024). URL: https://supportroom.com/blog/the-importance-of-time-management-for-hr-leaders-balancing-responsibilities/

11. Symonds C. (2024). How to build time management skills in the workplace. URL: https://factorialhr.com/blog/time-management-skills//

12. Automatic Factorial reports (2024). URL: https://factorialhr.com/

13. Time Management Skills for a Human Resource Manager. (2020). Навички управління часом для менеджера з персоналу. URL: https://icehrm.com/hr-apps/time-management-skills-for-a-human-resource-management/

14. Sarkar M. (2024). 8 Proven Time Management Strategies for HR Professionals. 8 перевірених стратегій управління часом для професіоналів з управління персоналом. URL: https://jugglehire.com/blog/time-management-strategies-for-hr

15. Anup (2023). 8 Essential Tips on the Importance of Time Management. Важливість тайм-менеджменту на робочому місці. URL: https://tivazo.com/blog/importance-of-time-management-in-the-workplace/

16. Основні навички тайм-менеджменту, які необхідні кожному (2024). URL: https://dan-it.com.ua/uk/blog/osnovnye-navyki-tajm-menedzhmenta-kotorye-neobhodimy-kazhdomu/

References:

1. Ivanyts'ka S.B., Halayda T.O. (2018). Vprovadzhennia yevropeiskykh metodyk taim-menedzhmentu v Ukraini. [Implementation of European time management techniques in Ukraine]. Global and national economic problems, Vol.. 21. Pp. 288-292. URL: http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf. [in Ukrainian]

2. Vodyanka L.D., Todoryuk S.I., Karp A.H. (2020). Taym-menedzhment yak tekhnika planuvannya robochoho chasu personalu [Time management as a technique for planning staff working hours]. Economy and the state, No. 7. DOI: http://doi.org/10.32702/23066806.2020.7.119. [in Ukrainian]

3. Ratushnyak O.H., Badya Ya.V., Hirnyk M.I. (2022). Taym-menedzhment yak osnovna skladova efektyvnoyi diyal'nosti pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Time management as the main component of the effective operation of an enterprise in modern economic conditions]. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.186.192. [in Ukrainian]

4. Yevtushenko H.I., Tsykalyuk Ye.O. (2019). Taym-menedzhment yak mekhanizm efektyvnoyi orhanizatsiyi upravlinnya robochym chasom personalu [Time management as a mechanism for effective organization of staff time management]. UR: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e005fb2e-f9ef-4ed0-a6b1-98b165e87f45/content. [in Ukrainian]

5. Shpak K.I., Zachosova N.V., Nazarenko S.A. (2022). Formalizatsiya zasad taym-menedzhmentu i samomenedzhmentu personalu u kadroviy politytsi dlya pidvyshchennya rivnya kadrovoyi bezpeky [Formalizing the principles of time management and staff self-management in the personnel policy to improve the level of personnel security]. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.3-10. [in Ukrainian]

6. Khytra O.V. (2019). Efektyvnyy taym-menedzhment yak nevid"yemnyy skladnyk systemy upravlinnya personalom pidpryyemstva [Effective time management as an integral part of the company's personnel management system]. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27351. [in Ukrainian]

7. Time Management for HR Professionals: How to Get More Done with Less Stress (2024). URL: https://blog.hrpartner.io/time-management/. [in English]

8. The Importance of Time Management for HR Leaders: Balancing Responsibilities. (2024). URL: https://supportroom.com/blog/the-importance-of-time-management-for-hr-leaders-balancing-responsibilities/. [in English]

9. Fisic I. (2020). Employee Time Management Guide to Follow. URL: https://clockify.me/blog/productivity/employee-time-management//. [in English]

10. Vazhlyvist' taym-menedzhmentu dlya kerivnykiv HR: balansuvannya obov"yazkiv (2024). [The importance of time management for HR managers: balancing responsibilities] URL: https://supportroom.com/blog/the-importance-of-time-management-for-hr-leaders-balancing-responsibilities/. [in Ukrainian]

11. Symonds C. (2024). How to build time management skills in the workplace. URL: https://factorialhr.com/blog/time-management-skills//. [in English]

12. Automatic Factorial reports (2024). URL: https://factorialhr.com//. [in English]

13. Time Management Skills for a Human Resource Manager (2020). URL: https://icehrm.com/hr-apps/time-management-skills-for-a-human-resource-management/. [in English]

14. Sarkar M. (2024). 8 Proven Time Management Strategies for HR Professionals. URL: https://jugglehire.com/blog/time-management-strategies-for-hr. [in English]

15. Anup (2023). 8 Essential Tips on the Importance of Time Management. URL: https://tivazo.com/blog/importance-of-time-management-in-the-workplace/. [in English]

16. Osnovni navychky taym-menedzhmentu, yaki neobkhidni kozhnomu (2024). [Basic time management skills that everyone needs]. URL: https://dan-it.com.ua/uk/blog/osnovnye-navyki-tajm-menedzhmenta-kotorye-neobhodimy-kazhdomu/. [in Ukrainian]