

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Місцеве самоврядування
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
д.держ.упр., професор Тамара ЛОЗИНСЬКА
10 червня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Інструменти самоменеджменту в управлінській
діяльності публічного службовця»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Сидоренко Олексій Георгійович

Керівник кваліфікаційної роботи : _____

Ірина ШУПТА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1. Сутність та особливості процесу самоменеджменту публічних службовців в органах місцевого самоврядування.....	8
1.2. Фактори, що визначають ефективність системи самоуправління.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	26
2.1. Практика саморозвитку та самоосвіти публічних службовців...	26
2.2. Аналіз інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця.....	30
2.3. Напрями формування інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця.....	36
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема самоменеджменту носить комплексний характер і знаходиться на перетині педагогіки, філософії, психології, теорії управління. Категорія «самоменеджмент» пов'язана з категоріями «свобода», «сенс життя», «авторство життя», «трансцендирування», «життєвий шлях» та іншими, що описувалися філософами екзистенційного напрямку, зокрема: Ж. П. Сартр, А. Камю, М. Хайдеггер та іншими філософами срібного віку: Н. А. Бердяєвим, С. Л. Франком, В. Розановим та іншими.

Саме ефективна система самоменеджменту покликана забезпечувати, як наслідок, й загальну ефективність функціонування, розвитку та саморозвитку органів публічної влади в цілому, оскільки завдяки чітко сформованій та логічно налагодженій системі самоменеджменту в даних умовах пандемії, державні органи та органи місцевого самоврядування матимуть можливості для свого безупинного функціонування, а також зможуть гнучко адаптуватися до нових фінансово-економічних та соціально-організаційних реалій зовнішнього середовища тощо.

Теоретичні та практичні особливості щодо формування та розвитку системи самоменеджменту, а також тайм-менеджменту в органах публічної влади висвітлені в працях таких вчених як: Ажажа М. А. [1], Бойко Є. О. [7], Биба В. А. [6], Кириї С. Л. [17-18], Пашко Л. [19], Рачинський А. [22], Секельгиді К. [25], _ Скібіцька Л. І. [29], Продіус О. І., Песчанська О. І., Смородінова А. С. [20], Шупта І. М. [35-36] та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема проведеного дослідження, пов'язана з проблематикою і є складовою частиною науково дослідної роботи за темою: «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (№ державної реєстрації 017U003104, 2017-2026 рр.).

Метою кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування формування інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності

публічного службовця.

Для досягнення **мети** було поставлено такі **завдання**:

– висвітлити теоретичні основи процесу самоменеджменту публічних службовців в органах місцевого самоврядування, зокрема охарактеризувати сутність та особливості процесу самоменеджменту публічних службовців в органах місцевого самоврядування; визначити фактори, що визначають ефективність системи самоуправління;

– здійснити аналіз використання та напрями формування інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічних службовців, а саме: описати практику саморозвитку та самоосвіти публічних службовців, проаналізувати інструменти самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця, а також сформуванню апрями формування інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця.

Об'єктом дослідження є процес формування інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця.

Предмет дослідження виступають сукупність методологічних, методичних і прикладних питань формування інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи автор було використано такі наукові методи : теоретико-історичний метод; теоретико-логічний метод; метод фінансово-економічного аналізу; метод фінансово-статистичного аналізу; метод порівняння; метод системності; причинно-наслідковий метод тощо.

Інформаційна база. Кваліфікаційна робота ґрунтується на дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, періодичній літературі, Інтернет ресурсах, опитуваннях, проведених серед посадових осіб в органах місцевого самоврядування

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо формування інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності

публічних службовців формують основу для аналізу та вирішення сучасних проблем ефективного управління в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені в Матеріалах науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024.) на тему : «Лайфхакінг та його значення в роботі та повсякденному житті публічного службовця», також у вигляді доповіді «Місце та значення інформаційних технологій в самоменеджменті публічних службовців» на XXIV Міжнародному науковому конгресі «Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни», що відбувся 24 травня 2024 р. на базі Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна та ННІ «Інститут державного управління»

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел (37 найменувань) та додатків. Робота містить 10 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.2. Сутність та особливості процесу самоменеджменту публічних службовців в органах місцевого самоврядування

За сучасних умов, які склалися під впливом пандемії, а також повномасштабного вторгнення російської федерації управління органами місцевого самоврядування є надзвичайно складною працею, котру неможливо виконати ефективно, керуючись лише принципами, технологіями чи загальноприйнятими формулами. На сьогодні від публічних службовців вимагається розуміння змісту та особливостей процесу управління, що відбувається в органах місцевого самоврядування. Вони повинні усвідомити, що сучасний менеджмент – це не лише процес прийняття та реалізації управлінських рішень чи раціональний розподіл ресурсів, проте, в першу чергу, – виявлення основних законів і закономірностей діяльності органів місцевого самоврядування та створення на їх основі саморегулюючого механізму функціонування, стійкого до внутрішніх та зовнішніх впливів.

Ще під час пандемії коронавірусу надзвичайні ситуація та на даний час події, що складаються на сьогодні в Україні, змушують значну кількість органів місцевого самоврядування та публічних службовців відмовитися від традиційної форми організації праці та перейти в режим віддаленої роботи.

Хоча на самому початку впровадження практики віддаленої роботи висловлювалася виправдана стурбованість в частині зниження ефективності всіх видів активності, трудової, освітньої, творчої, за ці роки перебування України в стані відповіді на нові виклики виявилися не лише очевидні, проте й незаперечні переваги віддаленої праці. Тому важливо запуснути механізми самоменеджменту. Саме під цією формою самоуправління та самоорганізації,

як правило, розуміємо використання комплекс методів поточної роботи, що відрізняється ефективністю та дозволяє публічному службовцю найбільш раціонально облаштувати повсякденну життєдіяльність та плідно використовувати власний час. Основною метою самоменеджменту є досягнення максимальної реалізації всіх наявних можливостей, як для опору всім негативним обставинам в професійному та особистому житті, так і для отримання задоволення від усвідомленого керування власною долею. Зауважимо, що сучасна парадигма публічного управління вимагає нових підходів до вирішення проблем професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема й ефективного управління їх кар'єрним розвитком, що може вирішуватися завдяки самоменеджменту.

Різними науковцями по різному тлумачиться саме поняття «самоменеджмент» (табл. 1.1), а також визначається його результат.

Таблиця 1.1

Сутність та зміст поняття «самоменеджмент»

Автор	Зміст поняття	Результат самоменеджменту
К. Андрущенко [3]	Самостійне управління працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь й навичок, яке направлене на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективне його використання на задоволення свої потреб та досягнення загальних цілей організації.	Розвиток та ефективне використання власного інтелектуального потенціалу.
В. Биба [6]	Послідовне і цілеспрямоване використання фахівцем методів і практичних прийомів у повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей, спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своєю трудовою діяльністю.	Підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей, спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своєю трудовою діяльністю.
Л. Зайверт [14-15]	Послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних практичних методів роботи у повсякденній діяльності, для того щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час.	Оптимальне та змістовне використання свого часу.
В. Карпичев [16]	Самоменеджмент – самодіяльність, особиста тектологія, управління самим	Управління самим собою.

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
	собою	
В. Колпаков [17]	Самостійне спрямування своєї діяльності на досягнення мети	Досягнення мети.
Н. Лукашевич [18]	Послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів та технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу.	Самореалізація та саморозвиток свого творчого потенціалу.
Г. Чайка [34]	Самоменеджмент як складна система формування філософії життєдіяльності менеджера, пристосованого до сучасних реалій, включає не тільки підсистеми самоуправління та самореалізації, які є ключовими для професійного зростання людини, але й інші – самопізнання, самоосвіта, самовиховання, які спираючись на професійне та особистісне самовизначення людини, повинні зробити її успішною та щасливою.	Професійне зростання людини. Успіх та щастя.

Означивши етапи шляху до мети засобами самоменеджменту можна визначити деякі концептуальні підходи до вивчення сутності самоменеджменту. Описані в літературі концепції самоменеджменту вибудовані на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою саме для реалізації цієї ідеї (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Концептуальні підходи до вивчення сутності самоменеджменту

Автор концепції	Основна ідея	Розуміння сутності самоменеджменту
1	2	3
Л. Зайверт	Економія свого часу	Самоменеджмент (time-management) – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально та зі змістом використовувати свій час
М. Вудкок, Д. Френсіс	Подолання власних обмежень	Самоменеджмент – це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей.
В. Андреев	Саморозвиток творчої особистості	Самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності.

1	2	3
А. Хроленко	Підвищення особистої культури ділового життя	Самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах.
Б. і Х. Швальбе	Досягнення особистого ділового успіху	Самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором за [3; 11; 14-15; 23-24]

Результати у самоменеджменті та особистісному самоуправлінні досягаються за допомогою певних методик і технік (рис. 1.1) [9; 32].



Рис. 1.1. Методики та техніки, що використовуються в самоменеджменті та особистісному самоуправлінні

Наведемо деякі загальні та локальні принципи науки та практики

самоменеджменту.

Самоусвідомлення своїх достоїнств, недоліків, своєї сутності як великої складної біосоціальної системи, що володіє як філогенетичними, так і онтогенетичними властивостями і якостями і проявляє себе в середовищі, що складається з безлічі великих і складних систем, індивідів і груп. Розуміння системності, складності, унікальності, суб'єктивності інших через аналогічне розуміння себе.

Принцип компетентності в царині розв'язуваних проблем і необхідності безперервного і постійного підвищення її рівня.

Принцип постійного розвитку в середовищі, що змінюється, і в змінах у собі.

Необхідність прагнути до опори на науковий підхід у пізнанні себе та інших, до розуміння його переваги та проблем реалізації. Усвідомлення необхідності наукового обґрунтування прогнозів своїх дій і дій інших з метою мінімізації ризиків і несприятливих наслідків.

Ті методики та техніки, що рекомендовані для застосування в самоменеджменті, так чи інакше спрямовані на формування навичок ефективного та раціонального використання часу.

Щодо особистісного самоуправління пропонує набір методик і технік, зокрема нейролінгвістичного програмування, які здатні допомогти публічному службовцеві управляти своїм емоційним станом, діловою та особистою комунікацією.

Серед напрямів самоменеджменту публічних службовців у професійній діяльності можна виокремити такі:

- тайм-менеджмент (організація часу), тобто вміння публічних службовців оптимально розподіляти час на пріоритетні справи;
- стрес-менеджмент (самоорганізування у стресових ситуаціях), а саме: вміння публічних службовців попереджати чи долати стресові ситуації завдяки власній психологічній компетентності;
- тім-менеджмент (командний менеджмент), тобто вміння публічних

службовців самостійно обирати «роль» у професійній групі та ефективно її виконувати;

– імпресіон-менеджмент (менеджмент справляння враження), що складатимуть публічних службовців справляти на навколишніх доцільно, на її думку, враження, найчастіше сприятливе;

– ресурс-менеджмент (самоорганізування особистих цінностей), зокрема міння особи виявляти компетентність у саморозвитку.

Можна представити узагальнену інтерпретацію особливостей виконання публічними службовцями професійних завдань відповідно до певного рівня самоменеджменту (дані табл. 1.3) [22; с. 90].

Таблиця 1.3

Узагальнена інтерпретація особливостей виконання публічними службовцями професійних завдань відповідно до певного рівня самоменеджменту

Рівень	Назва	Характеристика
1	2	3
I	Критичний рівень самоменеджменту	Не вміє організувати свій час. Зокрема, у вільний час доробляє справи з роботи, а особистого часу не виділяє зовсім. Має труднощі з ранжуванням необхідних та важливих завдань. Навколишні можуть вважати його невідповідальним, що стає причиною конфліктів із колегами. Одночасно він може бути нестандартною у поведінці та запропонованих рішеннях. Працює результативно: у короткий термін виконує завдання, але лише у передбачених межах. Мотивована саме винагородою за досягнення результату. Такого державного службовця слід навчити тайм- або тім-менеджменту.
II	Середній рівень самоменеджменту	Публічний службовець має навички самоорганізування і вміє визначати пріоритети. Якісно виконує типові завдання. Водночас він не є здатний до відрефлексування індивідуального стилю діяльності, тому може швидко втомлюватись через надмірне навантаження. Публічний службовець відповідальний, працює ефективно, не є перфекціоністом щодо кінцевого результату діяльності, вміє обмежувати свій інформаційний пошук вимогами конкретної мети діяльності. Співвідношення між напрацьованими результатами та витраченим часом на виконання завдання є найоптимальнішим. Він вмотивований можливістю визнання. Потребує навчання ресурс- та стрес-менеджменту.
III	Високий рівень самоменеджменту	Публічний службовець володіє навиками стратегічного планування, ініціативна й самостійна у прийнятті рішень. Одночасно може бути надто індивідуалістична, що ускладнює стосунки у групі. Працює продуктивно, захоплюється виконанням завдання, водночас за визначений час встигає

Продовж. табл. 1.3

1	2	3
		напрацювати декілька значущих варіантів виконання завдання. Мотивована можливістю виявити власні здібності у процесі роботи над завданням. Необхідне навчання імпресіон- та тім-менеджменту.
IV	Псевдовисокий рівень самоменеджменту	Публічний службовець характеризується як творча людина, яка висловлює оригінальні думки; виявляє як колегіальність так й індивідуалістичність. Коли його настрої може не збігатися з настроєм групи, стає дратівливою. Самооцінка завищена, схильний переоцінювати власні здібності, тому невчасно виконує завдання або недостатньо кваліфіковано. Працює за натхненням, може добре виконати завдання, якщо емоційно позитивно оцінює керівника, проте уникає індивідуальних завдань. Мотивована можливістю отримати схвалення. Потребує навчання ресурс- та тім-менеджменту.

Джерело: [розроблено автором]

Дослідження як у нашій країні, так і за кордоном свідчать, що головні втрати часу відбуваються через власне зволікання, нерішучість, відсутність самодисципліни, невміння вчасно сказати «ні», неправильне делегування частини своїх повноважень підлеглим, через невміння відокремити головне від другорядного, неорганізованість і нездатність підтримати свою працездатність, незнання техніки особистої роботи.

Серед типових помилок і недоліків, притаманних публічним службовцям – керівникам є :

- повне нехтування питаннями організації та планування особистої роботи;
- нераціональність розмежування функцій між підлеглими;
- прагнення робити все одразу;
- прагнення зробити все самому;
- виконання роботи не до кінця;
- перенесення розв'язання проблеми на наступні дні;
- у разі невдачі перекладення провини на підлеглих;
- переконання керівника, що ефективна організація його особистого часу неможлива.

1.2 Фактори, що визначають ефективність системи самоуправління

Зміст системи ефективного самоменеджменту можна представити у вигляді сукупності технологій роботи керівника, здатного ефективно управляти собою. Ця система складається із семи блоків технологій.

1. Технології нормування життєвих і професійних цілей. Їх використання дає змогу розвивати: здатність пізнати самого себе; вміння формулювати свої життєві цілі; вміння ухвалювати рішення.

2. Технології особистої зацікавленості. Їхнє використання дає змогу розвивати такі якості: прихильність до системного підходу; уміння цінувати й ефективно використовувати час; уміння зосереджуватися на головному; уміння все робити по черзі; уміння не залишати поза увагою дрібниць; уміння враховувати й аналізувати витрати часу.

3. Технології самодисципліни. Їхній розвиток дає змогу керівнику ефективно управляти своєю поведінкою, підтримувати дисципліну, системність і планомірність у роботі, а також розвивати такі якості, як: обов'язковість у своїх відносинах із підлеглими та колегами; відчуття відповідальності, що проявляються у службовій діяльності; зібраність, уміння управляти собою; пунктуальність, точність виконання; здатність відмовитися від задоволення, уміння планувати свої особисті справи.

4. Технології особистої роботи. Вони дають змогу виробляти такі якості: уміння організувати робоче місце; уміння користуватися організаційною технікою та комп'ютерними технологіями; уміння планувати свої справи; знання методів раціоналізації особистої праці; уміння міняти заняття; уміння адаптуватися в колективі; уміння делегувати повноваження.

5. Технології самоорганізації особистого здоров'я. Керівник має навчитися спілкуватися із самим собою як з унікальним ресурсом для підтримання своєї фізичної форми та продуктивності на високому рівні. Для цього необхідні здоровий спосіб життя, індивідуальний підхід до режиму праці та відпочинку.

6. Технології розвитку емоційно-вольового потенціалу, які в сучасних умовах набувають особливого значення, тому що їхнє призначення - це формувати здібності керівника керувати своєю волею, виховувати в собі оптимізм і життєрадісність, а також такі емоційно-вольові якості, як працьовитість, цілеспрямованість, рішучість, наполегливість у роботі, вміння мотивувати себе, захопленість роботою, упевненість у самому собі, відданість роботі та колективу.

7. Технології контролю своєї життєдіяльності.

Результатами цього блоку мають стати: знання функцій самоконтролю; контроль процесів, контроль часу, контроль результатів; самоконтроль виконання поточних справ; вміння створювати та контролювати власну репутацію. Доведено, що раціонально працювати може тільки той, хто цього навчився.

Щоб ефективно виконувати свої функції та досягати поставлених цілей, публічний службовець повинен, насамперед, грамотно сформулювати свій бюджет часу. При цьому мають плануватися не тільки свої професійні та особисті цілі, а й поточне, пов'язане з роботою, навантаження. Можна сказати, що планування особистої праці являє собою проект розміщення процесів роботи в часі на майбутній період. Завчасно складені плани дисциплінують і унеможливають невиконання важливих заходів. Складання плану особистої роботи вимагає попереднього аналізу стану справ, а це активує роботу, робить її цілеспрямованою. Якщо публічний службовець має намір серйозно підійти до планування особистої роботи, то доцільно дотримуватися системи, в основу якої мають бути покладені основоположні принципи ефективного використання часу.

Однією з основних функцій персонального менеджменту є самоконтроль, який має бути спрямований на поліпшення, а зрештою на оптимізацію процесів життєдіяльності керівника. У психологічному плані самоконтроль сприяє самомотивації й у такий спосіб задає імпульс керівнику для постановки нових більш напружених цільових завдань. Як функція

персонального менеджменту, самоконтроль покликаний вирішувати такі основні завдання :

- 1) оцінка фактичного стану справ;
- 2) зіставлення запланованих результатів із досягнутими;
- 3) коригування цілей, завдань і змісту діяльності керівника за виявленими відхиленнями. Періодичність, тривалість і регулярність самоконтролю повинні встановлюватися з урахуванням характеру і значущості поставлених цілей, а також особистих якостей керівника.

Зміст системи самоконтролю включає:

- 1) самоконтроль процесів особистої діяльності;
- 2) самоконтроль результатів особистої діяльності;
- 3) самоконтроль виконання часу;
- 4) самоконтроль працездатності.

Ключове місце серед них посідає самоконтроль результатів особистої діяльності. Для підвищення ефективності своєї роботи публічний службовець повинен постійно аналізувати свою роботу, досліджувати застосовані методи, що формують стиль і техніку роботи, уточнювати параметри трудового процесу, види діяльності та витрати за ними, удосконалювати трудові навички. Такий підхід дасть змогу дати комплексну оцінку своєї діяльності, краще визначати шляхи її вдосконалення [37, с. 35].

Прагнучи до ефективного самоврядування, керівник зустрічає певні складнощі. Щоб їх подолати, слід постійно аналізувати причини втрат свого часу. Одним із факторів підвищення стратегічне позиціонування організації є використання технологій тайм-менеджменту. Щодо терміну «тайм-менеджмент», то він походить від англійського «*time-management*», що в перекладі означає «управління часом». Сама ж система управління часом складається з таких елементів: розвиток відчуття часу, постановка цілей, планування, ухвалення рішень, реалізація і організація, контроль [37, с. 35].

Склавши список потенційних поглиначів часу, виокремивши та подолавши найбільш значущі з них, публічний службовець зможе домогтися значного

підвищення своєї результативності. Виявлені в процесі самоконтролю поглиначі часу, встановлені причини втрат часу, намічені заходи щодо мінімізації часових втрат рекомендується систематизувати за ступенем їхньої значущості.

Сутність тайм-менеджменту заключається в якісному виконанні функціональних обов'язків, досягненні мети за мінімальний проміжок часу. Інакше кажучи, тайм-менеджмент – це управління часом, сукупність випробуваних методів роботи(технології та методи будуть розглянуті й проаналізовані у другому підпункті першого розділу кваліфікаційної роботи), які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу [12].

Безумовно, тайм-менеджмент має як позитивні сторони, водночас і негативні. За допомогою даних таблиці 1.4. продемонструємо більш детально переваги та недоліки феномену управління часом.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки феномену управління часом

Переваги управління часом	Недоліки управління часом
Визначення та успішне досягнення мети за рахунок розподілу кількості роботи на кількість часу з урахуванням базових потреб менеджера.	зосередження на керуванні часом переважає актуальність виконання поставленого завдання
Аналіз ситуації та альтернативи визначення пріоритетів з урахуванням особистих характеристик менеджерів.	Через планування головні цілі можуть втратити свій пріоритет.
Прийняття до мінливості динамічного бізнес середовища за допомогою гнучкості й розпорядку роботи.	Більше уваги потребує планування ніж виконання поставлених задач.
підтримка ментального здоров'я завдяки насиченому та продуктивному робочому процесу.	Ймовірність виникнення депресії.

Джерело: складена на основі [Воржасова, С.17]

Практично всі існуючі методи управління часом складається з трьох компонентів : пріоритизації, планування та структурування.

1. Пріоритизація. Щоб виконати задачу, необхідно визначити, наскільки вона термінова, складна та важка, і тільки потім приступити до її виконання.

2. Планування. Щоб виконати задачу, потрібно розібратися, коли її слід

виконати і скільки часу на це знадобиться.

3. Структурування. Щоб виконати задачу, необхідно зрозуміти, як відслідкувати її виконання та результати. Велика частина технік тайм-менеджменту спирається на структурування та пріоритизацію, і лише мала частина є складною комбінацією всіх трьох принципів.

З-поміж найкращих методів тайм-менеджменту виокремлюють:

1. Підготовка з вечора. Підготовка з вечора підійде для тих, кому складно робити важливі речі зранку. Тому краще записувати робочі та особисті задачі на завтра наприкінці робочого дня. Так ви зрозумієте своє навантаження наперед і розподілите задачі без вранішнього поспіху. Можна готувати ввечері план задач, робочий одяг чи обід із робочий одяг чи обід з собою (рис.

14

15

16 Вівторок

17

18 Перетелефонувати Володимирі Т.

19 Доставити ТЗ для розробки.

20 Перевірити посилання в матеріалі з енергетичних питань.

21 Допрацювати звіт з туристичного проєкту.

22

23

Рис. 1.2. Зразок плану задач, що складено в блокноті чи за допомогою додатку ПК

2. Метод «Хоча б N-хвилин».

Цей метод дозволяє впоратися з прокрастинацією – відкладанням справ «на потім», навіть якщо ці справи є важливими чи терміновими. Якщо не хочеться нічого робити, варто спробувати хоча б почати з декількох хвилин на виконання завдання: п'яти чи десяти. На думку Джулії Мюллер, професорки Університету Лейпцигу, так у людини залишається право передумати, і воно

підвищує почуття контролю над ситуацією. Вона перестає думати, що її ніби змушують робити те, що вона не хоче робити, тому подальша робота йде легше.

3. Дедлайни

Потрібно ставити чіткі терміни здачі роботи – дедлайни. Зрозумілі терміни стимулюють працювати швидше та допомагають побороти прокрастинацію. Зокрема дослідники Массачусетського технологічного інституту з'ясували, що навіть самостійно встановлені дедлайни допомагають зрушити справи з «мертвої» точки [13]. При цьому такі терміни працюють гірше, ніж зовнішні дедлайни, що ставить керівник чи конкурсна комісія. В особистих справах зовнішнім куратором може стати друг, колега чи родич.

4. Поїдання «жаби»

Відомий бізнес-тренер Брайан Трейсі запропонував з'їдати подібну «жабу» щоранку [31], тобто виконувати складну та неприємну задачу найпершою. Відомо, що мозок зранку менше завантажений інформацією, тому так значно впоратися зі складними завданнями. Після такого завдання решта справ виявляться дріб'язковими і на них все ще залишаться сили.

5. Дрібні завдання

Це повна протилежність попередньому методу. Необхідно виконувати дрібні завдання кожні 1-2 хвилини, і бажано в один і той же час. Наприклад, перевірити пошту та обладнання, надіслати запити чи роздати завдання. Цей метод інтегровано з методу Getting Things Done (GTD) бізнес-тренера Девіда Аллена [2].

6. Метод «автофокуса»

Цей метод піходить для тих, хто часто працює із завданнями без дедлайну. Два попередніх принципа зобов'язували вибирати справу, і це почуття відповідальності викликає протест. Автор методу Марк Форстер вважає, [33], що спочатку слід виписати всі справи в єдиний список, а потім повільно прочитати його, поки не захочеться зупинитися на якомусь завданні. Об'єм завдання немає значення, набагато важливішим є бажання виконати

його віразу ж. Якщо вдалося завершити справу сьогодні – можна викреслювати її зі списку. Не вдалося – слід перенести вкінець списку, і прочитати заново.

7. Зробіть це завтра

Автор книги «Зроби це завтра» [33] Марк Форстер рекомендує не братися відразу ж за всі завдання, а навпаки відкласти їх на завтра. Для цього необхідно вести закриті списки справ. До закритого списку неможливо додавати нове завдання, проте можна занести в список наступного дня. Такий підхід допомагає зберігати фокус на поточних справах і виконувати лише важливі справи. М. Форстер розділяє працю на «свою справжню працю» та «зайнятість». Справжня праця допомагає просуватися кар'єрними сходами, зростати професійно. Саме в ній повноцінно прикладаються зусилля, застосовуються компетентність. Часто доводиться виходити із зони комфорту – робити те, чого не доводилося робити раніше. Працювати по-справжньому складно, така праця може викликати певний опір.

Зайнятість з'являється тоді, коли відкладається основна робота заради дрібних справ. Діяльність – це не те ж саме, що дія. Якщо праця викликає відчуття перевантаження, проте не видається складною, - скоріше за все це зайнятість. Справжня праця буває складною, проте не заставляє відчувати себе «білкою в колесі».

8. Поділ великого завдання

Цю техніку також називають поїданням саламі чи слона шматочками. Глобальна задача може злякати через обсяг. Щоб приступити до її виконання, слід розкласти велику задачу на невеликі етапи, створити декомпозицію. Наприклад, «запуск нового проекту» звучить надто голосно і тисне своєю відповідальністю. Проте, коли в ньому з'являються конкретні кроки, стає простіше: «почати дослідження аудиторії» → «поговорити з Олександром за пунктами аналізу» → «вивчити результати» → «підготувати макет за результатами дослідження». Задача ніби «оброситає» конкретикою і вже не здається нездійсненною місією.

9. Одна задача в один проміжок часу

Багатозадачність в інтелектуальній праці не спрацьовує. У 2009 році дослідники з Університету Стенфорда провели експеримент. Вони з'ясували, що коли людина виконує декілька інтелектуальних справ одночасно, наприклад, читає й розмовляє по телефону, то гірше запам'ятовує і зміст розмови, і прочитане. При цьому не може визначити, яка саме інформація була важливою, а яку можна було опустити. Якщо людина працює тільки над однією справою в один проміжок часу, вона краще впорається з поставленою задачею і добре запам'ятає інформацію.

10. Методи фокусування часу

Сюди належать методи роботи за таймером. Якщо завести звичку працювати за таймером, ви будете знати ціну часу, працювати продуктивніше, навчитися керувати очікуваннями натренуєте силу волі та попередити вигоряння.

Наприклад, техніка Pomodoro. Метод помідора — це «система 25 хвилин» Франческо Чірілло. «Помідором» називає відрізок часу в 30 хвилин – 25хвилин на роботу і п'ять хвилин на відпочинок. Працюєте 25 хвилин, робите п'ятихвилинну перерву, потім знову занурюєтеся в роботу. Через кожні чотири повтори – перерва 30 хвилин. До речі, таймер називається «помідорним» тому, що Франческо Чірілло спочатку використовував невеличкий кухонний таймер у вигляді помідора.

Метод «90 на 30» Тоні Шварца [30] і метод «52 на 17», що з'явився в результаті дослідження сервісу The Muse [30], побудовані за схожим принципом. Перше значення – час в хвилинах, що необхідно відводити для роботи, а друге – час для відпочинку.

Можна сказати, що це модифікація дедлайнів, проте в них жорстко обмежується час на роботу. Наявність коротких перерв допомагає «розвантажити мозок», змінити вид діяльності та відволіктися. Якщо бажаєте випробувати методи на практиці, пам'ятайте, що в них однаково важливими є не лише проміжки для роботи, проте й час на відпочинок Щоб методи

спрацювали, важливо відпочивати та повертатися до виконання задачі у встановлений час.

11. Принцип дев'яти справ

Цей метод заснований на ієрархії задач. Згідно принципу, впродовж дня необхідно «закрити» одну велику задачу, три задачі поменше і п'ять дрібних. Підходять справи на кшталт підготовки до зустрічі з майбутніми клієнтами, і задачі простішого змісту, наприклад купівля корма для чотирилапого вихованця. Так домашні справи не втрачаються з поля зору і не потрапляють в розрахунок власного навантаження.

Варіацією попереднього методу є «принцип трьох справ» Кріса Бейлі [5]. Цей метод допоможе тим, хто легко занурюється в рутину і не приділяє належної уваги своїм довготерміновим цілям. На думку К. Бейлі, потрібно завершити три справи на день, що наблизять вас до досягнення глобальної мети. Наприклад, годину впродовж дня виконувати граматичні вправи з англійської мови чи сформулювати заявку на стипендію, якщо ваша глобальна мета – навчання закордоном.

12. Канбан

Канбан – це метод організації праці, щоб розподілити навантаження між людьми і виконати роботу вчасно. Метод допомагає побачити зростаючий темп роботи і ні про що не забути. Нарівні з Scrum, Канбан є одним із ключових методів системи управління Agile, котру також необхідно розумно вправджувати, щоб не досягти протилежного результату [28].

Класичний канбан – це таблиця з трьома стовпцями : «Необхідно зробити», «В роботі» і «Зроблено». Однак стовпців може бути й більше, наприклад, за кількістю етапів у вашому проєкті чи на виробництві, а їх назви також можуть змінюватися на розсуд організації. Усі справи за замовчуванням заносяться у перший стовпець окремим рядком чи окремому стікері, картці. Потім вони перетягуються з одного в інший, поки не потраплять в останній стовпець. Завдяки такому «перетягуванню» можна легко відстежити прогрес окремої людини та всієї команди.

13. Хронометраж

На думку економіста та автора книг з тайм-менеджменту Гліба Архангельського, в основі планування повинно бути закладено розуміння, де час витрачається ефективно, а де не дуже. Г. Архангельський пропонує планувати у три етапи [4].

1. Зафіксувати. Протягом кількох тижнів раз на одну-дві години фіксуйте виконані завдання та час, який знадобився на їх виконання. Справи на дві-три хвилини можна опустити. Мета етапу – фіксація, стороннє спостереження за собою.

2. Знайти важливе. Після цих тижнів позначте в тому ж зошиті, коли час було витрачено з користю, коли можна було зробити завдання швидше, а коли час зник марно.

3. Планувати. Скоригуйте розклад та процес роботи на основі своєї статистики.

14. Матриця Ейзенхауєра

Система ведення справ і пріоритизації, котру запропонував 34-й президент США Дуайт Ейзенхауєр в середині ХХ століття. Всі поточні та майбутні відносини розподіляють за чотирма категоріями матриці залежно від їх терміновості та важливості. Матрицею складно користуватися постійно, але можна періодично до неї повертатися, якщо завалило роботою та домашніми справами. Ось як нею можна скористатися [21].

Важливо і терміново зробити. Це завдання із дедлайнами. Наприклад, завершити проект для клієнта, відправити чернетку статті, відповісти на важливі листи, забрати дітей зі школи. Якщо їх не зробити, це загрожує неприємними наслідками.

Важливі та нетермінові – запланувати. Це справи без крайнього терміну, які потрібні для вашого зростання. Наприклад, сходити до спортзалу, зайнятися вивченням іноземної мови, піти на нетворкінг-сесію. Такі справи потрібно заздалегідь планувати, щоб не втратити.

Неважливі та термінові – делегувати. Рутинна, яка потребує специфічних

навичок. Наприклад, викласти пости у блог, приготувати їжу, зробити розсилку для колег, поставити одяг у прання. Ці завдання варто акуратно та обґрунтовано делегувати своїм співробітникам чи колегам, щоб звільнити свій час для важливих та термінових справ.

Неважливі та нетермінові – видалити. Це заняття, які не приносять користі в роботі та не допомагають досягати мети. Наприклад, гортати стрічку в соцмережах, грати у відеоігри, дивитись телевізор. Такі справи забирають багато часу, тому їх треба контролювати чи відмовитись зовсім.

15. Тайм-менеджмент за хронотипом

Метод підійде тим, хто хоче скласти для себе ідеальний порядок дня. Кандидат медичних наук та клінічний психолог Майкл Бреус вважає [8], що існує чотири хронотипи. У кожного з них свій ідеальний час для пробудження, пік продуктивності та режим сну:

«Ведмеді». Їм комфортно прокидатися з 7 до 11 ранку, пік продуктивності припадає на період з 11 до 18 години, а відхід до сну повинен бути не пізніше 23 години.

«Леви». Можуть прокидатися без будильника з 5:30 до 10 ранку, найбільш продуктивні з 10 до 17, піти на бічну краще до 22:30.

«Вовки». Дуже важко встають вранці, їхній час з 7:30 до 12 годин, ефективно працюють до 20 годин і легко йдуть спати о 00:00.

«Дельфіни». Люди з неспокійним режимом сну, тому навіть якщо вони встають із 6 до 10, можуть легко заснути назад. Щоб заснути до півночі, їм потрібно забрати будь-які екрани за дві години до сну. Пік їхньої активності – з 10 до 18 години. Бреус вважає: якщо підлаштувати особистий та робочий розклад під власні біоритми, якість життя стане набагато кращою.

Таким чином, ефективна система самоуправління спрямована на самовдосконалення, на оптимізацію часу та підвищення продуктивності як роботи менеджерів, так і органу публічної влади в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

2.1. Практика саморозвитку та самоосвіти публічних службовців

В розвиненому суспільстві вимоги до професійної компетентності публічних службовців різко змінюються; на сьогодні вкрай необхідні теоретичні знання та практичні вміння, здатність керувати, організовувати, одним словом – управлінськими здібностями. Публічний службовець як працівник розумової праці, член сучасного суспільства в своїй професійній діяльності повинен орієнтуватися не лише на економічне, проте й моральне задоволення; самоповагу, радість від досягнутого, почуття власного достоїнства.

Саморозвиток – це постійна робота над собою, самовдосконалення та вироблення особистих якостей. У цьому процесі публічний службовець концентрується на власних бажаннях і цілях та постійно здобуває нові знання для їх досягнення. Цей процес є основним для досягнення життєвого успіху публічного службовця.

На скільки готовими є публічні службовці до саморозвитку дозволив виявити тест «Готовність до саморозвитку» автор В. Павлов [131]. Тест досить цілісно дав змогу зробити висновки щодо рівня допитливості посадових осіб, їх амбітності, віри в себе, готовності змінюватись, пізнавати себе, точніше формувати та розвивати власні якості та особистість у цілому. Саме через поєднання готовності пізнавати себе та готовності до самовдосконалення ми мали змогу визначити наскільки публічні службовці здатні до саморозвитку (додаток А).

Кількісні показники готовності до саморозвитку публічних службовців наведено за допомогою даних табл. 2.1.

**Кількісні показники готовності до саморозвитку публічних
службовців, 2024 р.**

Значення	Рівні розвитку			
	Високий	Середній		Низький
	Хочу пізнавати себе і можу самовдосконалюватися	Можу самовдосконалюватись, але не хочу знати себе	Хочу знати себе, але не можу себе змінювати	Не хочу знати себе і не можу змінюватися
Абсолютне, осіб	12	15	30	1
%	20,42	26,28	52,42	0,88

Проаналізувавши результати тесту В. Павлова, ми з'ясували, що *високий рівень* готовності до саморозвитку мають 20,42 % публічних службовців. Вони демонструють поведінку до глибшого самовдосконалення, пізнання себе, занурення у свій внутрішній світ, рефлексують власні підсвідомі психологічні захисти та намагаються уникати їх впливу у взаємодіях. Такі посадовці зацікавлені в знаннях з публічного управління, вмотивовані на досягнення високого рівня компетентності, мають потребу в саморозвитку. За наявності вільного часу читають професійну та художню літературу, схильні демонструвати в процесі професійної практики такі якості як винахідливість, працелюбство, цілеспрямованість, ерудованість.

Щодо середнього рівня готовності до саморозвитку, то його було виявлено в публічних службовців, які мають явні можливості для самовдосконалення, проте у них недостатньо бажання до саморефлексії, пізнання себе (26,28 %). У них чітко сформульована особистісно-значуща мета, наявне прагнення стати професіоналами своєї справи, є інтерес до професійної діяльності публічного службовця, проте їм не вистачає спостережливості, в першу чергу, відносно ставлення до себе та власного внутрішнього світу, що заважає усвідомленню своїх сильних та слабких сторін. Водночас, більшість посадовців хочуть пізнавати себе, однак вони ще мають достатньо навичок самовдосконалення (52,42 %), бракує їм

дисциплінованості, витримки та самокритичності, тому й складно самостійно змінюватись та корегувати особистісні та професійні навички, а це заважає виконанню професійних завдань. До того ж, вони не прагнуть робити спроби щось виправити.

Водночас *низький рівень саморозвитку* продемонстрували 0,88 % публічних службовців (1 особа), в якого відсутнє прагнення постійно працювати над собою, як правило, у нього майже відсутнє усвідомлене ставлення та слабо виявляється мотивація до професійного саморозвитку. Цій людині, очевидно, що заважає надмірна самовпевненість. Окрім того, також перешкоди він вбачає в несприятливих обставинах, нерідко причиною є страх невдачі.

Таким чином, більше, ніж половина досліджуваних готові до професійного саморозвитку. На нашу думку, це свідчить про інтерес до обраної професії, прагнення до успішного виконання професійних завдань, наявність чітко окреслених професійних цілей, над досягненням яких вони наполегливо працюють, підвищуючи власні потенціали. Водночас низька готовність до саморозвитку, на наше переконання, може бути пов'язана з тим, що респонденти не приділяють достатньої уваги вивченню власного внутрішнього світу, не рефлексують, їм складно організувати й керувати процесом свого саморозвитку впорядковано та планомірно. Окрім того, проблеми можуть виникати через надмірну самовпевненість досліджуваних, гіперболізацію своїх професійних умінь чи через острах зробити щось невірно, припуститись помилки.

Самоосвіта є умовою особистого розвитку, самоствердження та самореалізації та є складовою навчання людини протягом всього життя. Одним з обов'язкових завдань публічних службовців є постійне підвищення кваліфікації, зокрема посадовці, які вперше призначені на посади публічної служби зобов'язані пройти навчання за загальною або спеціальною програмою підвищення кваліфікації протягом року з дня їх призначення на посаду; державні службовці не рідше одного разу на три роки мають підвищувати

кваліфікацію за загальними або спеціальними професійними та короткостроковими програмами.

Досить суттєвим складником, який ми досліджували – це професійні знання публічних службовців. Так, ми дослідили загальні компетентності та фахові компетентності, для цього використали метод експертних оцінок. За результатами проведення останнього було визначено рівень професійних знань посадовців (дані табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Кількісні показники рівня професійних знань
публічних службовців, 2024 р.**

Професійні знання	Рівень професійних знань					
	Високий		Середній		Низький	
	Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
Загальні компетентності	18	31,60	28	49,07	12	19,87
Фахові компетентності	14	24,62	33	58,12	11	17,26

Результати моніторингу професійних знань публічних службовців виявили високий рівень загальних компетентностей, а саме: у 31,6% (18 осіб) досліджуваних, це є свідченням того, що вони володіють здатностями : до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; вміють працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо, здатністю розробляти та управляти проектами; удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні; приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології; вміють професійно спілкуватися іноземною мовою, а також спроможні генерувати нові ідеї (креативність) Високим рівнем фахових компетентностей володіють 24,62% опитаних. Ці спіробітники глибоко зорієнтовані на використання фахових компетентностей, визначені стандартом вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.

Водночас середній рівень загальних компетентностей властивий 49,07% досліджуваних. Середній рівень фахових компетентностей мають 58,12 %

респондентів.

Низький показник загальних компетентностей продемонстрували 19,87% респондентів. Низький рівень фахових компетентностей зі спеціальності виявлено у 17,26% публічних службовців, яким властива недостатня теоретична обізнаність та слабка орієнтація у специфіці різних напрямків публічного управління та адміністрування.

Таким чином, згідно проведеного нами якісного аналізу, отримані результати показують, що серед майбутніх психологів переважає середній рівень володіння загальнопсихологічними і спеціальними психологічними знаннями. Однак більше однієї десятої частини студентів мають низький рівень цих знань. За нашим розумінням, це пов'язано з недооцінкою студентами значущості теоретичних знань та формальним ставленням до їх отримання, наявністю прогалів або ж відсутністю взаємозв'язку між знаннями й індивідуальним досвідом.

2.2. Аналіз інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця

Управлінська діяльність як свідомо здійснювана послідовність дій з метою досягнення тих чи інших цілей, сприяє ефективному вирішенню поставлених завдань та визначених функцій. Щодо органів публічної влади, то вони здійснюють функції публічного управління через посередництво управлінської діяльності – специфічного виду праці людей, що вимагає адекватної професійної підготовки, використання відповідних прийомів, форм і методів.

Публічно-управлінська діяльність має принципові характеристики, що наведено за допомогою даних таблиці 2.3.

Специфічною особливістю управлінської діяльності керівника в органах публічної влади є безперервність впливу на підпорядкованих службовців з

метою якісного виконання взаємопов'язаних функцій.

Таблиця 2.3

Виявлені принципи характеристики публічно-управлінської діяльності, 2024 р.

Характеристика	Зміст характеристики
Явище прикладного характеру	Покликана обслуговувати реалізацію цілей і функцій управління – забезпечувати підготовку і проведення в життя рішень органів публічної влади.
Інтелектуальна за змістом	Завжди спрямована на розробку, прийняття і реалізацію рішень, покликаних змінювати у визначеному напрямі стан і перебіг суспільних процесів, а також поведінку і діяльність людей відповідно до визначеної суспільством стратегії розвитку.
Інформаційна за предметом	В основі своїй є пошуком, відбором, закріпленням (фіксацією) і введенням в суспільні процеси, у свідомість, поведінку і діяльність людей управлінської інформації.
Складне соціально-психологічне явище з яскраво вираженою домінантою волі	Кожен, хто нею зайнятий, практично постійно здійснює мисленні і вольові операції аналізу, оцінки, вибору рішення, підлеглості і виконання, команди і контролю. Відтак, постійна напруженість волі, вантаж відповідальності, дисциплінованість, підпорядкування власного «я» виконанню обов'язків відповідно до займаної публічної посади – це природні риси, які мають бути притаманні державному службовцю.
Виступає як колективістська, водночас має місце спеціалізація	Саме спеціалізація обумовлює необхідність кооперування (кооперації) з метою комплексної реалізації компетенції державного органу і загалом функцій управління
Явище складне і комплексне	Тільки зважене, збалансоване введення в дію усіх елементів управлінської діяльності здатне надати їй раціональності і ефективності.
Має юридичну заданість, чіткість і вираження	Діяльність, що здійснюється так і у такий спосіб, як вимагається для реалізації компетенції кожного конкретного публічного органу, а в ньому – кожної державної посади, незважаючи на обумовленість управлінської діяльності властивостями і мотивами, професійною підготовкою і життєвою активністю людської натури.

Кожна із зазначених функцій може розглядатися як процес, сукупність послідовних взаємопов'язаних дій (рис. 2.1).

Відтак, виконання цих функцій потребує від керівника чіткого планування як власної діяльності, так і підпорядкованих публічних службовців.

Нераціональне використання часу керівником впливає на нечіткий розподіл прав і обов'язків, поспішність в справах, якщо вимагають планомірного вирішення. Це породжує непродуктивний стиль роботи, що

призводить до нераціонального використання часу на всіх ділянках роботи. Як наслідок, виникає загроза подовження робочого дня під час у інших працівників, при виконанні інших виробничих процесів.

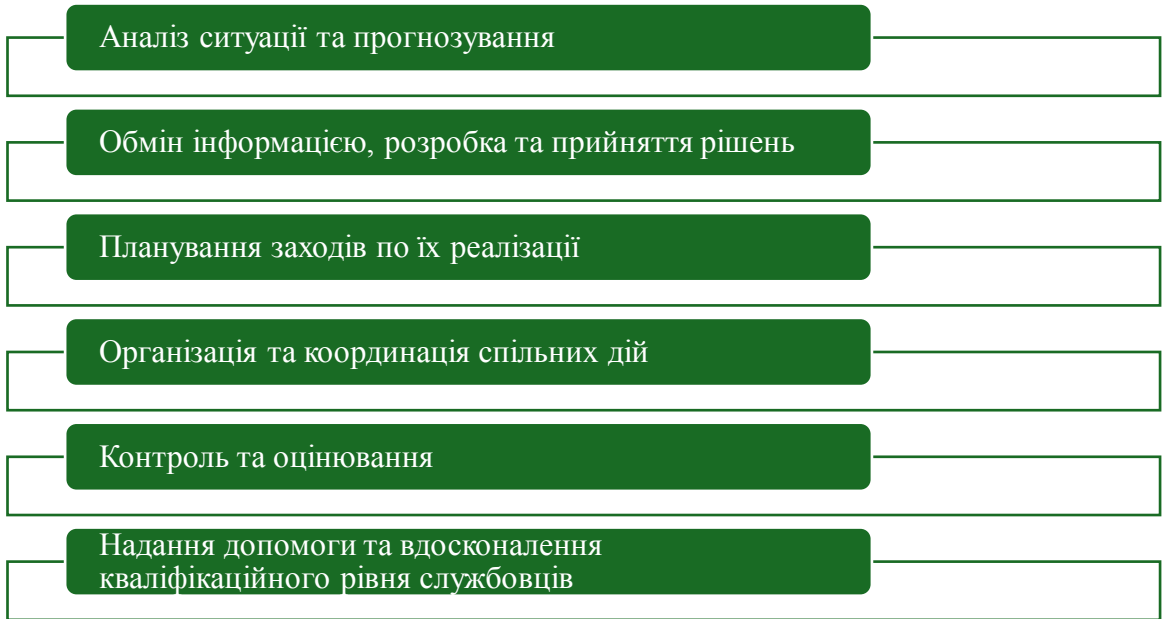


Рис. 2.1. Функції, виконувані публічним службовцем як процес, сукупність послідовних взаємопов'язаних дій, 2024 р.

Щодо організація діяльності публічних службовців, то вона охоплює такі складові (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Складові організація діяльності публічних службовців, 2024 р.

З метою ефективного використання робочого часу завжди є актуальним для керівників органів публічної влади, оскільки вони управляють не лише власним часом, проте й робочим часом своїх підлеглих. Керівник органу публічної влади повинен опанувати науку управління робочим часом. Зокрема, у структурі витрат робочого часу управлінця вищого рівня можна виділити наступні елементи, що з плином часом не втрачають своєї актуальності (рис. 2.3).

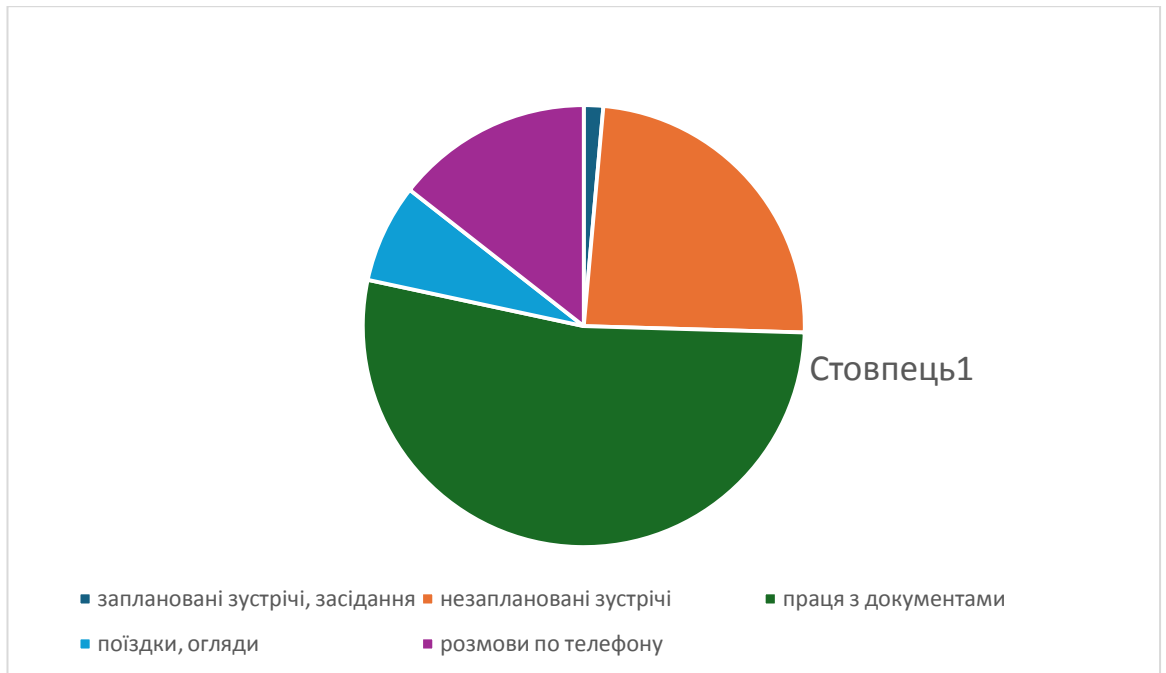


Рис. 2.3. Елементи в структурі витрат робочого часу управлінця вищого рівня органу публічної влади, 2024 р.

Самоменеджмент публічного службовця можна представити у вигляді функцій управлінської діяльності в часі як своєрідне «Коло функцій» (рис. 2.4), зокрема :

1. Постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей).
2. Планування (розроблення планів та альтернативних варіантів своєї діяльності).
3. Ухвалення рішень (для виконання майбутніх справ).
4. Реалізація й організація з розстановкою пріоритетів (організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань).

5. Контроль, самоконтроль і контроль результатів (у разі необхідності – коригування цілей).

6. Інформація і комунікація. Навколо цієї функції «обертаються» інші функції, оскільки комунікація, як обмін інформацією, необхідна на всіх етапах процесу самоменеджменту.



Рис. 2.4. «Коло функцій» публічного службовця – керівника, 2024 р.

Працюючи в публічній сфері, необхідно враховувати таку її особливість як чітке нормативно-правове регулювання працівників (на відміну, наприклад, від сфери бізнесу), тому часто можна спостерігати в роботі публічних службовців застосування технологічного підходу до управління часом (рис. 2.5).

У більшості органів публічної влади діє двоступенева модель. Так, на першому етапі з'ясовуються проблеми публічного службовця в цій сфері, він знайомиться з методами тайм-менеджменту (наскільки він готовий їх прийняти), а на другому етапі здійснюється, більш глибоке порівняння

непідготовленого публічного службовця з тим, що пройшов навчання і, таким чином, він переконується в ефективності нових методів.

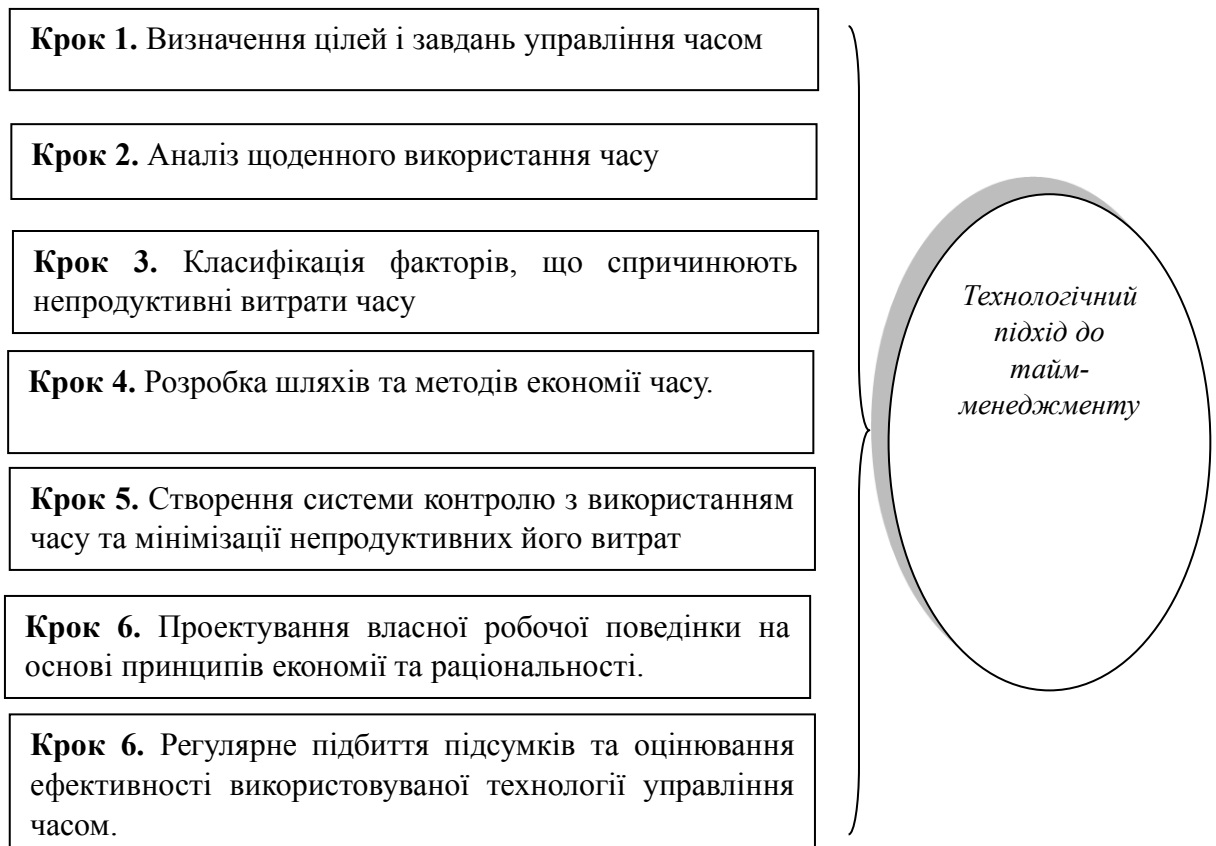


Рис. 2.5. Технологічний підхід до тайм-менеджменту керівника органу публічної влади, 2024 р.

Тобто, ефективне управління робочим часом публічного службовця базується на постійному аналізі операційної діяльності, хронометражі операцій, оптимізації способів виконання роботи, нормуванні, застосуванні показників ефективності роботи (з точки зору затрат часу) у системі мотивації та оплати праці, а також коротко - та довготерміновому плануванні.

2.3. Напрями формування інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця

Велику кількість часу керівник в управлінській діяльності займає спілкуванню за допомогою смартфона у соціальних мережах, при цьому третина витраченого часу стосується спілкування, не пов'язаного із професійною діяльністю. Зауважимо, що досить часто публічні службовці не працюють зі смартфоном як інструментом самоменеджменту. На зміну органайзерам прийшли мобільні додатки, що виправдали себе, і набули швидкого поширення у діловому житті людей. У таблиці 2.4 представлені мобільні додатки, що можуть бути використані в управлінській діяльності публічними службовцями. Вони поділені на групи, які можна розглядати в контексті тайм-менеджменту, розвитку особистості управлінця та самоменеджменту в цілому. Важливо зауважити, що всі із зазначених програмних продуктів є безкоштовними, а також отримали від користувачів найбільш позитивні відгуки.

Таблиця 2.4

Рекомендовані мобільні додатки смартфона для ефективного самоменеджменту, проєкт 2025 р.

Назва мобільного додатку	Характеристика
1	2
<i>І. Контроль та облік власного часу</i>	
«Хронограф free Тайм Менеджмент»	Дозволяє здійснити моніторинг власного дня; обліковувати час на реалізацію декількох проєктів (в результаті отримується табель власного часу); контролювати діяльність підлеглих; є секундоміром
«A Time Logger – Tame Tracker»	За допомогою додатку можна отримати поденну, щотижневу та помісячну статистику у вигляді графіків та діаграм. Можна створювати звіти різних типів і форматів для аналізу. Має простий інтерфейс; є можливість запуску декількох активностей паралельно, пауза / поновлення; підтримка груп; звіти і можливість їх експорту; багато доступних іконок.
Планувальник от Agnessa Studio	Додаток містить декілька корпоративних інструментів –планувальник задач, чрунок, органайзер, записка, нагадування, календар тощо. Крім того, дозволяє притримуватися популярного у всьому світі принципу тайм-менеджменту – «поділити слона на частини», тобто дозволяє роздробити завдання на підзавдання. всьому світі принципу тайм-менеджменту – «поділити слона на частини», тобто дозволяє

1	2
	розробити завдання на підзавдання.
«Діловий календар-2» Appgenix Software«	Планування подій і управління завданнями; місячний, тижневий і денний перегляди; порядок денний з пошуком в реальному часі; річний перегляд; розширені нагадування для подій
<i>II. Робота в команді</i>	
«Wunderlist»	Створення власних списків та завдань. В середині списку також додаються нотатки та файли різного формату. Для проектної роботи наявні всі умови – можливість долучати людей до створеного списку; вести чат та пересилати усі необхідні матеріали, делегувати завдання певним членам команди, встановлювати дедлайни та нагадування.
«Trello»	Призначений переважно для проектної роботи. Зручно вести спільні проекти, адже організований не у вигляді списків, а в форматі дошок. Серед простих – додавання фото та відео, які можуть поширюватись при загальному перегляді. Головною перевагою є можливість бачити усі проекти, які були запущені, одночасно і в певному стані їх виконання. Це дозволяє оцінити ситуацію, не відкриваючи усі списки та папки окремо. Усі завдання можна делегувати, маркувати та ставити лейбли.
<i>III. Саморозвиток особистості</i>	
«Секрети успішного та щасливого і счастливої життя»	Поради від всесвітньо відомих людей, які втілили свої мрії в реальність. Відповіді на питання у таких напрямках як: саморозвиток, успішність, продуктивність, тайм-менеджмент, бізнес, взаємовідносини тощо
«Мотивація, саморозвиток, особистісне зростання»	Книга з мотивації, саморозвитку та особистісного зростання (як мотивувати себе на роботу; шляхи вирішення проблем; боротьба з депресією; самоконтроль та сила волі; як позбутися страхів та почати діяти; як розпочати свій бізнес тощо)
Duolingo	Відома програма для вивчення нової мови. Уроки побудовані на ігровому підході, який робить процес вивчення мови легким і захопливим. Вони містять у собі вправи на граматику, читання, письмо, вимову.
Upwork, Freelancer, Fiverr, TaskRabbit	Найбільш затребувані сервіси в категорії фріланс. Вони допомагають знаходити роботу, керувати проектами та співпрацювати з клієнтами. Ці застосунки дублюють роботу сайту та дозволяють синхронізувати свій акаунт у браузерній версії та на смартфоні, щоб продовжувати працювати, навіть якщо немає доступу до ноутбука.

Розвиток органів публічної влади, на нашу думку, неодмінно пов'язаний з розвитком самих публічних службовців. Тому застосування таких засобів тайм-менеджменту як мобільні додатки, набуває особливого значення для організації ефективного використання робочого часу, сприяє формуванню «ефективного мислення працівника». Наприклад, під час проходження практики, спостерігаючи за роботою деяких публічних службовців, було помічено помічено небажання деякого з них делегувати свої повноваження, що

свідчить про недовіру до підлеглих. При цьому спостерігаються втрати робочого часу. На нашу думку, таким співробітникам необхідно зосередити свою увагу на розвитку вмінь роботи у команді та удосконаленні навиків тайм-менеджменту.

Особливої актуальності на даний час набуває підготовка та перепідготовка працівників і керівників різних рівнів, шляхом проходження спеціалізованих тренінгів. Так, в Україні діє значна кількість організацій та фірм, що пропонують тренінги відповідно до певної спеціалізації, сфери діяльності, вартість яких коливається в межах від 2 тис. 700 грн до 10 тис. грн. Такі заходи, на нашу думку, позитивно вплинуть на професійні якості управлінського персоналу органів публічної влади.

Величезну роль в професійному розвитку та самоменеджменті публічних службовців відіграють загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації, котрі за тривалістю та інтенсивністю поділяються на (рис. 2.6):

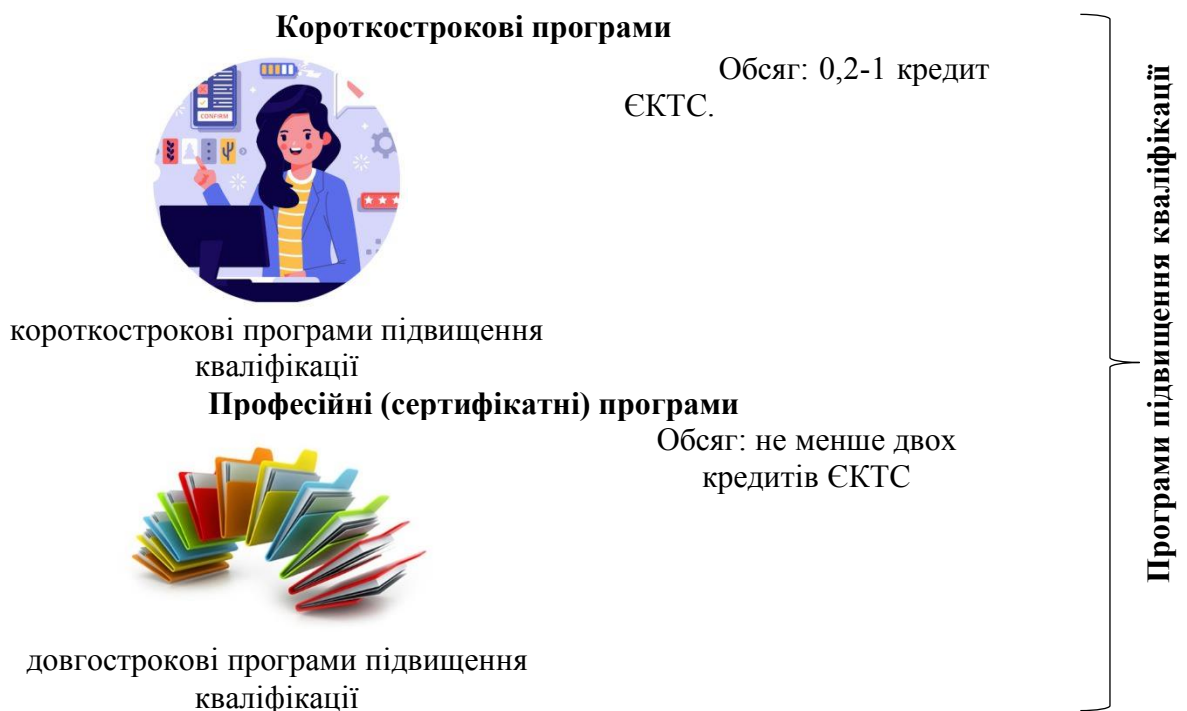


Рис. 2.6. Рекомендовані програми підвищення кваліфікації для професійного розвитку та самоменеджменту публічних службовців, проект 2025 р.

Так, завдяки освітньому і науковому хабу «Вища школа публічного управління» рекомендуємо державним службовцям категорії «Б», «В» та посадовим особам органів місцевого самоврядування пройти загальну короткострокову програму «Персональна ефективність на державній службі» (таблиця 2.5):

Таблиця 2.5

Відомості про короткострокову програму «Персональна ефективність на державній службі», проєкт 2025 р.

<i>Опис і мета програми:</i>	<i>Професійні компетентності, на підвищення рівня яких спрямовано програму:</i>
Ознайомлення фахівців державних органів із сучасними принципами та методами підвищення персональної ефективності, розстановки пріоритетів, навчити підвищувати рівень мотивації та ефективності прийнятих рішень і виконання поточних завдань, що дозволить публічним службовцям опанувати інструментарій в області організації та ефективного використання часу, а також допоможе навчитись ефективно мислити і доносити свою позицію адресатові, та сприятиме розвитку критичного мислення і логіки.	<ul style="list-style-type: none"> – особиста та управлінська ефективність; – прийняття ефективних рішень; – критичне мислення; – цифрові навички.
<i>Цільова група:</i> державні службовці категорії «Б», «В» та посадові особи місцевого самоврядування	

Зміст цієї програми та запланований результат навчання наведено за допомогою даних табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Зміст та запланований результат навчання загальної короткострокової програми «Персональна ефективність на державній службі», проєкт 2025 р.

Зміст програми	Результат навчання		
	Знання	Уміння	Навички
1	2	3	4
Тема 1.1. Тайм-менеджмент як основна складова персональної ефективності. Тема 1.2. Аналіз використання часу. Самоменеджмент. Тема 1.3. Ціле покладання. Принципи та правила досягнення поставлених цілей.	загальної концепції тайм-менеджменту; принципів та методів управління часом	визначати ресурси свого часу на вирішення поточних завдань; розробляти власну стратегію	використання інструментів оптимізації використання часу і в особистому і в в робочому просторі;

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4
Тема 1.4. Прийняття рішень. Тема 1.5. Принципи і правила планування часу. Тема 1.6. Хронометраж. Формула ефективного робочого дня. Тема 1.7. Методи управління часом. Тема 1.8. Тайм-менеджмент в командній роботі. Тема 1.9. Поглиначі часу і як з ними боротись. Прокрастинація. Тема 1.10. Організація контролю над часом. Тема 2.1. Сприйняття інформації. Тема 2.2. Природа фейків та як їх розпізнати. Тема 2.3. Маніпуляції та як від них захиститись. Тема 2.4. Експертність та поняття компетентності. Тема 2.5. Інформування і пропаганда. Тема 2.6. Робота з відкритими даними. Тема 2.7. Формальна логіка. Тема 2.8. Критичне мислення. Тема 2.9. Інструменти розвитку критичного мислення. Тема 2.10. Види медіа, як побудувати свою культуру споживання.	процесів планування часу на особистому рівні; поняття критичного мислення і законів логіки; методів сприйняття інформації	підвищення ефективності розподілу та використання часу для підвищення рівня власної продуктивності праці; розпізнавати маніпуляцій у особистому та робочому просторі; використовувати методи сприйняття інформації для підвищення власної ефективності	користування базами даних та інформаційними порталами, з метою збільшення власної продуктивності; застосування критичного мислення для удосконалення власних компетентностей.

Таким чином, використовуючи інструменти самоменеджмент, управлінець забезпечує послідовну та цілеспрямовану реалізацію випробуваних методів роботи в повсякденній державно-управлінській практиці, що створює передумови для оптимального та змістовного використання свого часу. Крім максимального використання власних можливостей, самоменеджмент дозволяє виконувати роботи з меншими витратами, краще організувати працю (отже, одержувати кращі результати), зменшити навантаженість роботою і, виходить, зменшити поспіхи та стреси.

ВИСНОВКИ

Ефективність роботи органів публічної влади пов'язана з високою відповідальністю перед усім суспільством, вона вимагає прийняття самостійних, інноваційних і часто унікальних рішень щодо раніше невідомих проблем в умовах невизначеності та трансформації суспільства. Успішність прийняття управлінських рішень та їх реалізації в атмосфері нестабільності суспільної ситуації визначається не лише високою кваліфікацією публічного службовця, а й рівнем його особистісної зрілості, духовності, здатності переосмислювати стереотипи свого професійного і особистісного досвіду, розуміти сенс і зміст функціонування процесів управління.

Проаналізувавши теоретичні джерела вітчизняних та зарубіжних науковців щодо основ процесу самоменеджменту публічних службовців в органах місцевого самоврядування, а також здійснивши аналіз використання інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця, можна зробити наступні висновки:

1. Управління професійним розвитком персоналу в державних органах та органах місцевого самоврядування – це один із пріоритетних напрямів подальшого становлення державного управління в Україні. На сучасному етапі перетворень встановлюють високі вимоги до професіоналізму та соціальної відповідальності персоналу органів публічного адміністрування, так як саме професіоналізм публічних службовців є фактором формування конструктивних основ якісного життя суспільства. Самоменеджмент в органах публічної влади як процес управління собою, сприяє розвитку вміння знаходити баланс державного, суспільного та особистісного інтересів, не використовуючи при цьому маніпулятивних управлінських технологій. Саме тому організація професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування потребує системного підходу, при цьому визначення потреб у професійному навчанні в органах публічного адміністрування є першим обов'язковим етапом цього процесу.

2. Результати тесту В. Павлова показали, *високий рівень* готовності до саморозвитку мають 20,42 % публічних службовців, тобто демонструють поведінку до глибшого самовдосконалення, пізнання себе, занурення у свій внутрішній світ, рефлексують власні підсвідомі психологічні захисти та намагаються уникати їх впливу у взаємодіях, вони зацікавлені в знаннях з публічного управління, вмотивовані на досягнення високого рівня компетентності, мають потребу в саморозвитку. За наявності вільного часу читають професійну та художню літературу, схильні демонструвати в процесі професійної практики такі якості як винахідливість, працелюбство, цілеспрямованість, ерудованість.

3. Моніторинг професійних знань публічних службовців дозволив виявити, що високий рівень загальних компетентностей мають 31,6% (18 осіб). Середній рівень загальних компетентностей властивий 49,07% досліджуваних. Середній рівень фахових компетентностей мають 58,12 % респондентів. А от низький показник загальних компетентностей зафіксовано в 19,87% публічних службовців.

4. Нами було виявлені принципові характеристики публічно-управлінської діяльності, а також функції, виконувані публічним службовцем як процес, сукупність послідовних взаємопов'язаних дій. Щодо організації діяльності публічних службовців, то вона охоплює ряд складових.

5. Елементи в структурі витрат робочого часу управління вищого рівня органу публічної влади, розподілились таким чином:

- заплановані зустрічі, засідання – 59 % робочого часу;
- незаплановані зустрічі – 10 %;
- праця з документами – 22 %;
- поїздки, огляди – 3 %;
- розмови по телефону – 6 %.

Щодо самоменеджменту публічного службовця, то його можна представити у вигляді функцій управлінської діяльності в часі як своєрідне «Коло функцій».

Керуючись даними аналізу використання інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця, вважаємо за доцільне запропонувати наступні напрями формування інструментів самоменеджменту в управлінській діяльності публічного службовця:

1. З-поміж рекомендованих мобільних додатків смартфона для ефективного самоменеджменту є такі: «Хронограф free Тайм Менеджмент», «A Time Logger – Tame Tracker»; Планувальник от Agnessa Studio; «Діловий календар- 2» Appgenix Software»; «Wunderlist»; «Trello»; «Секрети успішного та щасливого життя»; Duolingo Upwork, Freelancer, Fiverr, TaskRabbit, котрі ми розділили за такими трьома напрямками:

- I. Контроль та облік власного часу.
- II. Робота в команді.
- III. Саморозвиток особистості.

2. Нами були запропоновані програми підвищення кваліфікації для професійного розвитку та самоменеджменту публічних службовців, а саме: короткострокові програми та професійні (сертифікатні) програми.

На нашу думку, на платформі освітнього та наукового хабу «Вища школа публічного управління» рекомендовано державним службовцям категорії «Б», «В» та посадовим особам органів місцевого самоврядування пройти загальну короткострокову програму «Персональна ефективність на державній службі».

3. У кваліфікаційній роботі ми навели основні відомості про короткострокову програму «Персональна ефективність на державній службі» (проект 2025 р.), а також зміст та запланований результат навчання загальної короткострокової програми «Персональна ефективність на державній службі» (проект 2025 р.).

Упровадження даних заходів дасть змогу аналізувати ефективність використання часу; визначати пріоритети; планувати; складати розклад розкладу дня; раціонально організувати робоче місце; самотивувати публічних службовців, долати прокрастинацію, а отже досягати ефекту.