

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
Магістр

на тему: **«Упровадження технологій самоменеджменту управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування»**

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою Зв'язки з
громадськістю
Спеціальності 281 Публічне
управління та адміністрування
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Нечитайло Анна Максимівна
Керівник: Шупта Ірина Миколаївна
Рецензент: Попова Юлія Михайлівна

Полтава – 2024 року

ВСТУП

Актуальність. На сьогодні одним із перспективних напрямків в публічному управлінні та адмініструванні дедалі стає самоменеджмент, актуальність якого зумовлена потребами сучасного суспільства, що потребує фахівців «нового формату», здатних ефективно здійснювати свої професійні функції в рамках лособистих і професійних цілей.

Слідует звернути увагу на особливу актуальність самоменеджменту в діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, поскільки окрім професійної компетентності важливими для представників даної професії є також і організаторські здібності, що зводяться до того, щоб при постійному організації діяльності підлеглих першочерговим є факт чіткого розуміння важливості власної самоорганізації та вміння використовувати методи та прийоми в повсякденній практиці для того, щоб оптимально та змістом керувати часом. Отже, вміння самоорганізації є основою самоменеджменту в управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Аналіз наукової літератури з проблеми дослідження. Теоретичні та методичні засади впровадження технологій самоменеджменту управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування переважно відображені в працях зарубіжних вчених [4; 9; 17-18; 20-21; 23; 63-64]. Зокрема вперше поняття «самоменеджмент» увів у науковий обіг Лотар Зайверт – керівник Інституту стратегії та ефективності використання часу в м. Хайдельберг (Німеччина) [63-66]. Широке розповсюдження отримала концепція англійських консультантів з управління М. Вудкока и Д. Френсіса, в основі якої закладена ідея подолання власних обмежень, у відповідності з якою автори розумують під самоменеджментом всебічний спосіб перевірки власних можливостей та обмежень, а також пошук розвитку особистих і професійних якостей [9].

У сучасній управлінській, соціологічній та економічній літературі існує безліч тлумачень поняття «самоменеджмент», що зумовлені точками зору

конкретних авторів на означену проблему стосовно різних сфер людської діяльності [1-2; 5; 7; 10; 12-14; 22; 24-26; 31-33; 36-37; 42-44; 57-62]. В деяких дослідженнях автори використовують такі поняття, як персональний менеджмент, самоорганізація, що за своєю сутністю несуть те ж саме змістовне навантаження, що й поняття самоменеджмент. У низці сучасних досліджень підкреслюється важливість використання прийомів самоменеджменту і в контексті здійснення управлінської діяльності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування [6; 8; 11; 19; 35; 38; 41; 56].

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» (Но державної реєстрації 017U003104, 2017-2026 рр.).

Метою представленої роботи є науково-теоретичне обґрунтування напрямів упровадження технологій самоменеджменту управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

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

– здійснити теоретичний екскурс до історії та стану проблеми самоменеджменту в управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема висвітлити методологічні підходи до самоменеджменту в органах місцевого самоврядування, а також розкрити сутність та складові управлінської діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування; охарактеризувати сучасні технології самоменеджменту в управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування;

– провести аналіз існуючих технологій самоменеджменту в управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, а саме : здійснити діагностику рівня розвитку самоменеджменту в посадових осіб органів місцевого самоврядування; описати, як використовуються в підготовці управлінського персоналу в органах місцевого самоврядування технології

розвитку самоменеджменту;

– накреслити основні вектори впровадження прогресивних технологій самоменеджменту в управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, насамперед : використання зарубіжного та вітчизняного досвіду формування лідерства в органах місцевого самоврядування з метою покращення самоменеджменту в управлінській діяльності; вдосконалення технологій самоменеджменту на основі використання базових ресурсів особистості посадової особи органу місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є процес формування технологій самоменеджменту управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступають сукупність методологічних методичних і прикладних питань формування технологій самоменеджменту управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

З-поміж використаних **методів дослідження** для розв'язання поставлених завдань у кваліфікаційній роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: цілісність дослідження забезпечує системний підхід; для визначення причинно-наслідкових зв'язків виникнення проблем самоменеджменту в управлінській діяльності та їх подальшого вдосконалення було використано процесний підхід; теоретико-історичний метод; теоретико-логічний метод; метод порівняння; метод системності; причинно-наслідковий метод.

Інформаційна база дослідження: кваліфікаційна робота базується на наукових джерелах з психології, публічного управління та адміністрування, на нормативно-правових актах України, котрими регулюється діяльність посадових осіб місцевого самоврядування. Окрім того, в роботі були використані дані анкетувань, тестувань, різноманітних соціологічних опитувань та моніторингів.

Елементи наукової новизни полягають в наступному :

вперше : проаналізовані технології самоменеджменту управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також запропоновані прогресивні технології самоменеджменту в управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування на основі зарубіжного та вітчизняного досвіду формування лідерства в органах місцевого самоврядування та на основі використання базових ресурсів особистості посадової особи органу місцевого самоврядування;

дістали подальшого розвитку : методики та технології, що забезпечують напрями формування технологій самоменеджменту управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо впровадження технологій самоменеджменту управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування 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 у формі доповіді «Рефреймінг як прийом самомотивування в самоменеджменту публічного службовця» на V Міжнародній науково-практичній конференції « Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика» (м. Полтава, Україна; 05 листопада 2024 р.) [29], а також це була публікація на тему: «Центри життєстійкості як простір територіальної громади для надання різноманітних послуг із формування життєстійкості» оприлюднена в збірнику матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ» (Листопад 2024 р.) [30].

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 70 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 66 найменувань. Робота ілюстрована 12 рисунками, містить 14 таблиць та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Методологічні підходи до самоменеджменту в органах місцевого самоврядування

Початок наукового осмислення проблеми у вітчизняній управлінській літературі припадає, на наш погляд, на середину 90-х років ХХ століття. Саме в одній із перших публікацій на цю тему В. Карпичевим була здійснена спроба «ввести в проблему» самоменеджменту [16]. Щоправда раніше за радянського дослідника в науковий обіг сам термін «самоменеджмент» ввів німецький вчений Л. Зайверт, керівник Інституту раціонального використання часу в Німеччині [63-66]. Саме тому науковий інтерес до цієї проблеми не є випадковим, адже він зумовлений логікою розвитку управлінських знань.

Самоменеджмент – це система способів діяльності, що дозволяє максимально використати власні можливості, свідомо та раціонально керувати власним життям, активно та ефективно впливати на зовнішні обставини, причому як на роботі, так і в особистому житті. Підхід до самоменеджменту як технології дозволяє застосовувати методи загального менеджменту до професійної діяльності та особистої життєдіяльності кожної людини. На сьогодні самоменеджмент є актуальним і перспективним напрямком в публічному управлінні та адмініструванні, як відповідь на запит суспільства, що дозволяє підвищити ефективність діяльності публічного службовця для досягнення його особистих і професійних цілей. На сучасному етапі самоменеджмент представляє собою послідовне та цілеспрямоване використання управлінцем (керівником, спеціалістом) випробуваних методів та практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності з метою підвищення ефективності виконуваних процедур, досягнення поставлених цілей.

Предметом самоменеджменту є процес цілеспрямованого та послідовного управління діяльністю людини як індивіда, суб'єкта, особистості, а також методологічні підходи до управління часом, організацією праці, самомотивацією та професійним ростом.

Об'єктом самоменеджменту є сама людина як складна система, яка постійно знаходиться в процесі досягнення цілей та прояву особистісних цінностей.

Можна виокремити такі складові елементи самоменеджменту (рис. 1.1).

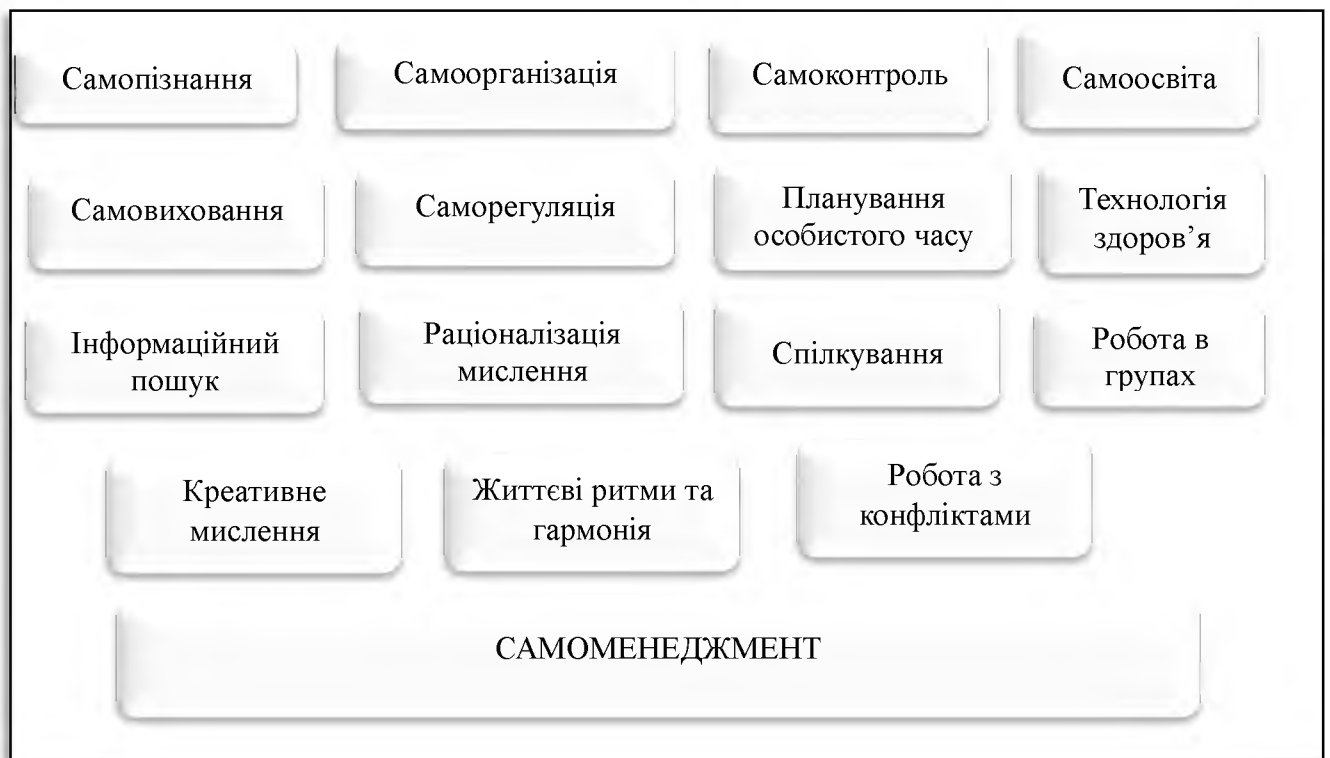


Рис. 1.1. Складові елементи самоменеджменту

Можна сказати, що самоменеджмент у даних умовах є об'єктивною необхідністю не лише для керівників організацій, проте й для будь-якої людини, котра хоче раціонально та ефективно використовувати власний час і встигати зробити якомога більше роботи. Самоменеджмент повинен стати своєрідною звичкою, що опановується в процесі тривалої роботи над собою, тренування посидючості, а також вміння мислити раціонально.

Технологія самоменеджменту в органах державної влади та

місцевого самоврядування базується на загальних концепціях самоменеджменту – як зарубіжних, так і вітчизняних.

Виокремлюють такі функції самоменеджменту (рис. 1.2).

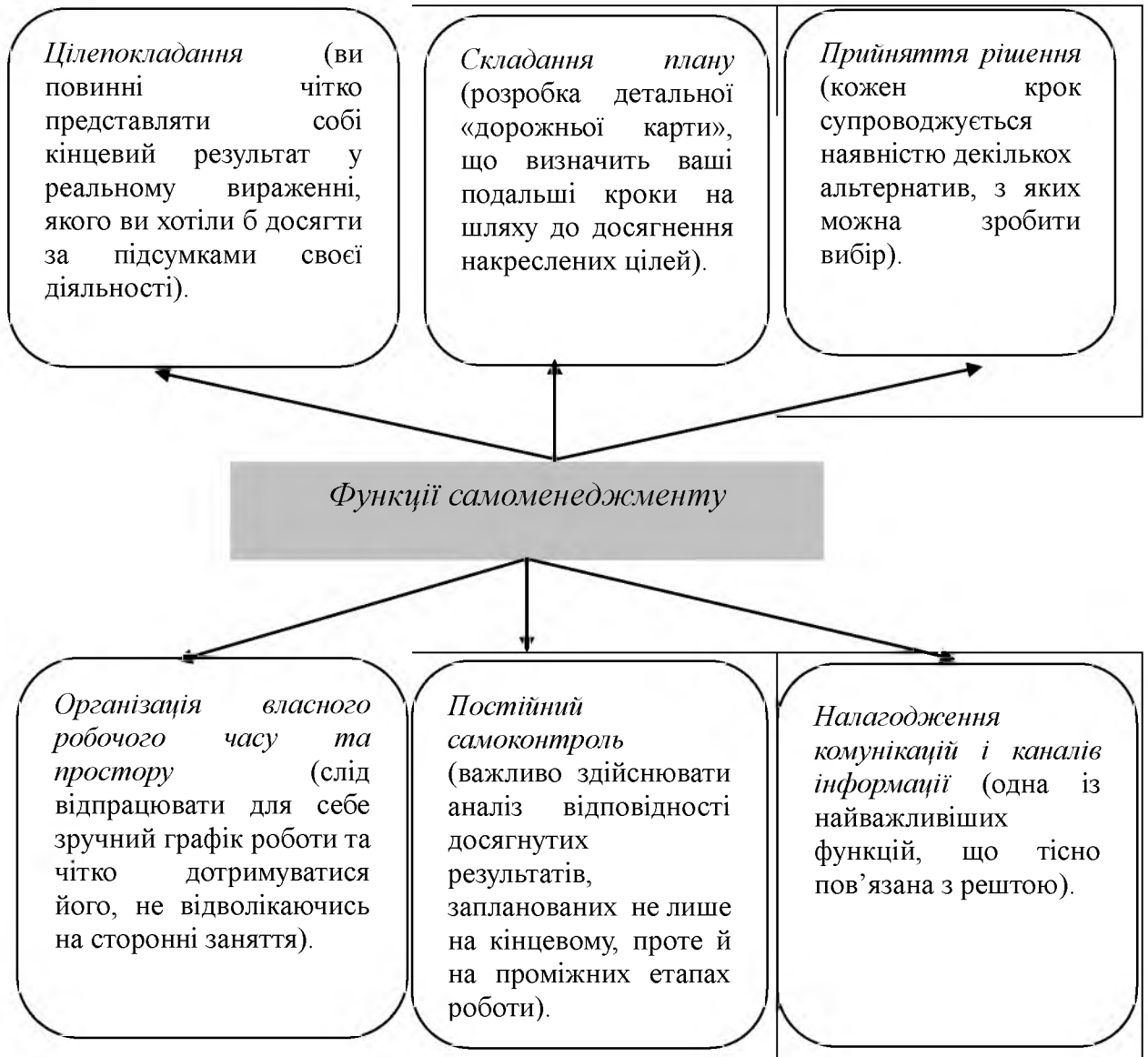


Рис. 1.2. Функції самоменеджменту

У сучасній науковій літературі дедалі більше уваги приділяється класифікації ключових навичок і здібностей самоменеджменту, представленої насамперед британськими консультантами з управління Майком Вудкоком і Дейвом Френсісом в книзі «Розкріпачений менеджер» (1983) [9]. Це зокрема такі навички та здібності: вміння керувати собою; розумні особистісні цінності; чіткі особисті цілі; нахил на постійне особистісне зростання;

навички вирішувати проблеми; винахідливість та здатність до інновацій; висока здатність впливати на оточуючих; володіння сучасними управлінськими підходами; мистецтво управління; вміння навчати та розвивати підлеглих; здібність до формування та розвитку ефективних робочих груп.

Якщо ж одна із цих навичок не напрацьована належним чином, тоді можна говорити про потенційні обмеження самоменеджменту. До таких зокрема належать наступні:

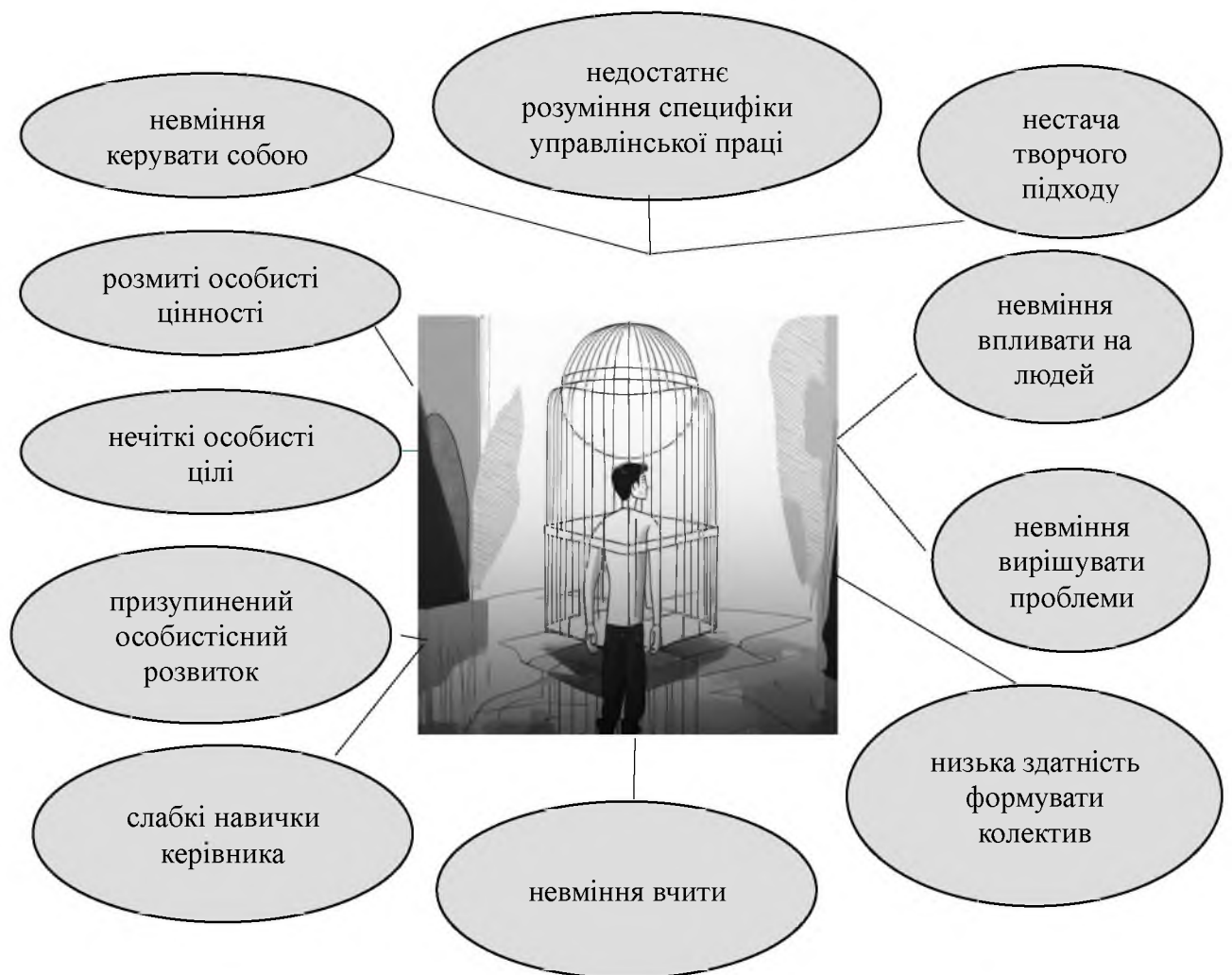


Рис. 1.3. Обмеження в самоменеджменті керівника

Серед відомих концепцій самоменеджменту: розробка Л. Зайверта, концепція Вудкока та Френсіса, культура ділового життя А. Хроленка, концепція Швальбе та Бабея (таблиця 1.1).

Сутність та зміст основних концепцій самоменеджменту

Автор (ри), назва концепції	Сутність і зміст
Розробка Л. Зайверта	<p>Створена на основі постановки мети, планування завдань, пошуку та прийняття рішень, реалізації, контролю, комунікації. Питання кар'єрного зростання методика вирішує побічно. Мета – допомогти співробітникам проявити себе у професії.</p> <p>Концепція: дає розуміння основ тайм-менеджменту; спрямовує на індивідуальне управління діяльністю; націлює на аналіз можливостей.</p> <p>Щодо управління діловою кар'єрою згідно концепції Зайверта, то це окремий напрямок менеджменту. Універсальні методи самоменеджменту тут малоефективні. Головним плюсом концепції Зайверта є раціональне використання та збереження дефіцитного особистого ресурсу – власного часу.</p>
Концепція Вудкока і Френсіса	<p>Ця концепція заснована на обмеженнях. Потрібно вивчити, усвідомити та подолати різного виду заборони, які стримують розвиток, заважають особистісному зростанню. Слід виділити основні чинники, які заважають реалізувати свої можливості, подолати їх. Саморозвиток дозволяє ефективно керувати своїми діями.</p>
Культура ділового життя О. Хроленка	<p>Теорія самоменеджменту О. Хроленко заснована на ідеї культури ділового життя, яку необхідно зрозуміти та прийняти. Актуальність концепції самоменеджменту полягає у здатності регулювати конфлікти у суспільстві, а саме: спокійно розмовляти; радитися; проводити ділові листування; слухати та чути; розділяти роботу з відпочинком.</p> <p>Концепція О. Хроленка позитивно впливає на кар'єрне зростання та ділові навички.</p>
Концепція Швальбе та Бабеля	<p>Має прямий вплив на успіх у кар'єрі. Мета самоменеджменту - самопізнання та вдосконалення можливостей, досягнення успіху. Усі отримані навички потрібно втілювати у роботі. Розробляється індивідуальна концепція ділової кар'єри з урахуванням власних переваг, недоліків. Орієнтація на особисте уявлення про успіх. Проводиться аналіз відповідей на запитання: Скільки сил може витратити співробітник на успіх? Працюватиме він сам чи під контролем? Чи готовий підлеглий йти на ризик заради успіху?</p>

Джерело: систематизовано автором за [9;37; 40; 63-66]

Таким чином, можна констатувати, що ефективна система самоменеджменту сфокусована на самовдосконаленні, оптимізації часу та підвищенні продуктивності як роботи управлінського персоналу, так і організації в цілому.

1.2. Управлінська діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування: сутність та складові

Одним із перших напрямів нової стратегії державотворення і розвитку суспільства, проголошеної Президентом України у зверненні до Верховної Ради, стало формування оновленої системи державного управління, що на відміну від попередньої не «...лише породжує і примножує кризи...», викликаючи «...конфлікт між старими методами авторитарного керівництва й новими умовами життя в незалежній країні...» [15], проте й здатної ефективно працювати, надаючи реальну можливість громадянам реалізовувати свої інтереси.

Управлінська діяльність – це така модель професійної діяльності, нестандартність якої визначається через її основну та спільну задачу – важливість спільної організації діяльності інших людей в напрямку досягнення спільних цілей і задач, а також керуючись при цьому принципом ієрархії. Управлінська діяльність можна розпізнати через інтелектуальний зміст, так як вона націлена на відпрацювання, практичну реалізацію та прийняття управлінських рішень, призначених для зміни стану і плину суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність людей. Вона показує соціальну дійсність і все те, що, відбувається в ній, знаходить ресурси, що в ній знаходяться, засоби та резерви, а також добирає оптимальні методи її вдосконалення та переходу на більш високий рівень. Головний її сенс – це засвоєння нової характеристики керованого процесу, що не є можливим без значних зусиль.

У психології та в менеджменті не існує термінологічної єдності для поняття «управлінська діяльність». Тож поняття «управління» виступає синонімом поняття «управлінська діяльність». М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі поняття «управління» розкривається через змістовні та результативні характеристики діяльності як процес, необхідний для

досягнення цілей організації, що включає мотивацію, планування, організацію та контроль.

Управлінська діяльність представляє собою систему управлінських процесів. Управлінські процеси – це целеспрямовані рішення та дії, що використовуються менеджерами в певній послідовності та комбінації. В організаціях існують ієрархії, менеджери виконують різноманітні функції, також є й різноманітні види управлінської діяльності (рис. 1. 4).



Рис. 1.4. Структура управлінської діяльності

При цьому не варто забувати, що не всі менеджери займають однакову позицію та роль в організації. Окрім того, управлінська діяльність характеризується низкою характерних для неї відмінних рис (табл. 1.2.):

Таблиця 1.2

Характерні риси управлінської діяльності

Характеристика	Опис прояву
1	2
Неоднородність управлінської діяльності	Різнманітність видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії, відмінності в її конкретних видах і формах
Неоднородність суб'єкта управлінської діяльності	Різнманітність видів суб'єкта управлінської діяльності
Результат	Характеризується опосередкованим зв'язком із кінцевими результатами функціонування організації
Предмет	Передбачає вплив на інших людей для організації їхньої

Продовж. табл. 1.2

1	2
	спільної діяльності
Процес	Робота з організації діяльності
Зміст	Не є однорідною й передбачає реалізацію інваріантної системи управлінських функцій
Мета	Забезпечення ефективного функціонування соціотехнічної системи, що включає різні складові: «людську» та «технологічну»
Необхідність реалізації якісно різних способів і форм поведінки	Праця керівника включає два контури управління: <i>інструментальний</i> (необхідність забезпечення технологічного процесу) та <i>експресивний</i> (організація міжособистісної взаємодії)
Організаційний статус суб'єкта	Статус керівника двоїстий (саме член групи і стоїть над нею через силу ієрархічно вищого становища)
Типові умови	Жорсткі часові обмеження, неалгоритмізованість праці, інформаційна невизначеність, творчий характер діяльності, здійснюваний в умовах часто мінливої, суперечливої обстановки, прогностична природа розв'язуваних завдань, висока психічна напруженість як результат великої відповідальності за прийняті рішення, рольова невизначеність, необхідність одночасного виконання багатьох дій і завдань, часте виникнення стресових ситуацій, значна роль комунікативної функції, суперечливість нормативних приписів тощо.
Неоднорідність просторових умов виконання управлінської діяльності	Не має чіткого просторового обмеження

Джерело: [розроблено автором]

Управлінська діяльність, як вид професійної практичної діяльності, має єдині відмінні риси, притаманні останній: рідкісність і непередбачуваність діяльності людини в конкретних умовах, вміння пристосування до мінливих умов, здатність до цілепокладання, здатність до самоорганізації та прогресування. У своїй праці В. Токовенко наводить такі ознаки державного управління, що відрізняють цей різновид управлінської діяльності від політичного керівництва: «безціннісне, інструментальне»; «пріоритет норм, регламентів, інструкцій»; «спеціальні, вузькоспеціалізовані, конкретні завдання»; «ситуативна орієнтація»; «домінування функцій організації контролю»; «стереотипність, рутинність»; «пов'язане насамперед із нижніми щаблями влади» [56; с. 34]. Зауважимо, що варто розмежовувати такі поняття,

як «управлінська діяльність» та «політична діяльність» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Відмінності політичної та управлінської діяльності

Ознака відмінності	Управлінська діяльність	Політична діяльність
<i>Визначення</i>	Дії, операції, виконувані людиною в процесі управління, здійснення управлінських функцій	Дії, операції, виконувані людиною в процесі досягнення ними політичних цілей
<i>Головне завдання</i>	Забезпечення найраціональнішого функціонування всієї системи управління, оптимальне з погляду соціальних та психологічних потреб залучення працівників до керованої діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації, підвищення відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертноконсультативної та комунікативної роботи з персоналом	Завоювання, утримання, функціонування і розвиток політико-владних відносин
<i>Суб'єкт управління</i>	Повинен бути наділений вищою внутрішньою мотивацією, високою відповідальністю, налаштованістю на зворотний зв'язок, умінням подати себе і свою організацію, прогностичним мисленням тощо.	Повинен володіти системою засобів і методів здійснення політичної влади, реалізувати взаємодію державновладних структур і населення.
<i>Механізми реалізації</i>	Розроблення програм керованої діяльності, вибору найоптимальнішого варіанта дій, налагодження зворотних зв'язків, усунення відхилень у реалізації програм.	Реалізація організаційно-правових та організаційно-діяльнісних зв'язків між інститутами влади, політичними акторами, суспільними акторами, економічними акторами
<i>Результат</i>	Виконання заданої суб'єктом управління програми, в якій наперед визначено всі дії суб'єкта і об'єкта управління.	Здійснення влади; розподіл функцій утримання та формування складових влади між представницькими, судовими, розпорядчими, фіскальними, силовими, каральними органами державної влади; суспільні зміни.

Джерело: розмежовано автором за [22; С. 85-99]

Як зауважує Вахоцька І. О: «Керівника як зрілу особистість відрізняє

висока значущість навчального компонента різнопланової управлінської діяльності, остільки навички, вміння (внаслідок більшої інтенсивності у керівника як зрілої особистості навчання та оволодіння різного роду суспільно виробленими способами дій) формуються більш успішно, з одного боку, та є різноспрямованими, з іншого боку. Основні етапи формування навички для керівника як зрілої особистості відбуваються із найменшими енергетичними та часовими витратами» [7; с. 9].

За удаваної очевидності співвідношення понять неоднозначні, що відбивається у труднощах несуперечливого визначення всіх понять, що мають відношення до поняття «управлінська діяльність». Для розмежування цих понять, на наш погляд, найоптимальнішим є таке розуміння.

Управління – функція системи організації, спрямована на підтримання її цілісності та розвитку, що включає планування, організацію, регулювання, контроль, цикли отримання та переробки інформації. Організація – система скоординованої діяльності людей. Керівництво - цілеспрямований вплив на керованих людей, який приводить їх до усвідомленої поведінки та діяльності, що відповідають намірам керівника. Лідерство – засіб неформального впливу, неофіційного впливу, механізмом якого є авторитет особистості. Управлінська діяльність – специфічний вид професійної діяльності посадових осіб в організації із забезпечення процесу керівництва людьми.

1.3. Сучасні технології самоменеджменту в управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування

Існує певний набір особистісних рис людини в прямій залежності, від яких залежить засосування норм самоменеджменту, зокрема такі:

1. Самооцінка, що виконує мотивуючу функцію, зумовлюючи в людини бажання покращити своє життя, навчитися керувати собою.

2. Вміння відстояти себе, що вмістило дві складові, такі як здатність людини наполягти на своїй точці зору та здатність чинити опір опонентам.

3. Вміння справлятися зі стресом [18].

Регулярна робота і розвиток цих якостей здатна підготувати публічного службовця як і будь-яку людину до подальшої роботи над собою та застосування правил самоменеджменту. Таким чином, насамперед потрібно провести аналіз, у результаті якого необхідно з'ясувати, наскільки працівники органу місцевого самоврядування володіють набором перерахованих вище особистісних якостей. Впровадження технологій самоменеджменту можна розглядати як інновацію. Оскільки об'єктом впровадження є персонал ОМС.

Для впровадження технологій самоменеджменту необхідно вирішити низку завдань:

- зафіксувати перелік оптимально необхідних функцій, процедур, операцій, алгоритм упровадження;
- чітко визначити межі дій кожного суб'єкта інновації в ОМС,
- максимально скоротити кількість спонтанних і помилкових дій;
- в міру засвоєння первісно поставлених у технології завдань нарощувати складність і розвивати їх у міру можливостей суб'єкта інновації;
- підвищити рівень управлінської культури.

Важливою особливістю втілення в життя органу місцевого самоврядування технологій самоменеджменту є також і поетапність впровадження. Будь-які інновації сприймаються негативно, і можуть не дати необхідного ОМС результату. Насамперед необхідно змінювати світогляд, їхні установки та переконання щодо часу.

Наступний етап це впровадження нових правил щодо однієї з частин організації. Поетапне впровадження правил самоменеджменту займає більше часу, проте лише такий підхід здатен закріпити нові навички якнайкраще, а їхня дія буде постійною та довгостроковою.

Розглянемо низку особливостей, якими має самоменеджмент і які необхідно враховувати при впровадженні технологій самоменеджменту в

органі місцевого самоврядування.

Перша особливість самоменеджменту полягає в тому, що самоменеджмент завжди є усвідомленим розвитком особистості. До складу самоменеджменту повинні входити дії, пов'язані з набуттям нових навичок, нових знань, їх розвиток і збереження.

Друга особливість полягає в тому, що самоменеджмент не є здатністю, що набувається, а спирається на ресурси, якими вже володіє будь-яка працездатна людина. Головне завдання самоменеджменту – навчити людину використовувати свої ресурси продуктивно та раціонально, якщо їх достатньо для здійснення успішної діяльності.

Третьою особливістю є той факт, що насамперед працівникові потрібно вміти розуміти себе – мати адекватну оцінку власних дій, розуміти особливості свого характеру та особисті цілі.

Четвертою особливістю необхідно відзначити, що перед початком впровадження самоменеджменту в організацію, її керівництво зобов'язане підготувати певні умови здійснення робочої діяльності, що дозволять працівникам застосовувати нові навички. Необхідно боротися з умовами, що породжують у працівника дефіцит робочого часу [4; с. 85].

На сьогоднішній день, не дивлячись на помітну популяризацію самоменеджменту в нашій країні, більшість публічних службовців залишаються далекими від регулярного застосування цих правил. Обізнаність у правилах самоменеджменту не здатна миттєво змінити ситуацію, адже самоменеджмент є процесом розвитку особистості, що постійно не припиняється. Процес розвитку при використанні правил самоменеджменту має бути взаємним, насамперед організація, як основоположний елемент, де працівник здійснює свою робочу функцію, повинна подбати про те, щоб умови діяльності сприяли або в крайньому разі не заважали працівникам застосовувати правила самоменеджменту в роботі, а в кращому разі навіть і заохочували його. Працівники в насамперед мають дбати про підтримання в себе особистісних якостей, залежно від яких перебуває застосування правил

самоменеджменту, на належному рівні. Обопільні поступові дії з обох сторін здатні надалі принести користь і полегшити життя як організації, так і працівнику.

Підґрунтям для ефективною часовою організації діяльності співробітника органу місцевого самоврядування в процесі взаємодії є пунктуальність. Саме ця риса відіграє важливу роль у конструюванні успішності комунікативного процесу, є показником цілісності особистості фахівця ОМС.

Відомий коуч Ден Кеннеді у книзі «No B. S. Time Management» наголошує, що тим людям, які не вміють бути пунктуальними не можна довіряти, бо той, хто не вміє цінувати часу іншого, не вміє цінувати і свій власний час [17; с. 24–26].

З-поміж технологій тайм-менеджменту, що добре себе зарекомендували, є такі, як: принцип Ейзенхауера (важливість і терміновість справ), принцип Паркінсона, принцип «полотна пилки», АБВГД-аналіз, метод «Альпи», метод Б. Франкліна, принцип Парето, метод Pomodoro, методика Getting Thing Done, метод ALPEN Л. Зайверта, що дозволяють зосереджуватися на принципах «важливо – ефективно»; організувати особисте та професійне життя в злагоді зі своїми внутрішніми цінностями та мати свободу і часовий графік для їх втілення; досягати життєвої рівноваги.

Таблиця 1.4

Технології тайм-менеджменту

Технологія	Характеристика
1. <i>Принцип Ейзенхауера</i>	Передбачає розподіл справ на чотири шаблі важливості: терміново важливо, терміново неважливо, нетерміново важливо, нетерміново неважливо);
1. <i>Принцип Паркінсона</i>	Встановлює, що робота займає весь відведений на неї час.
2. <i>Принцип «полотна пилки»</i>	Розкриває зниження продуктивності через постійні перешкоди, для чого потрібно розробити ідеальне співвідношення між роботою та відпочинком та всі однотипні справи скомпонувати у загальні блоки діяльності.
3. <i>АБВГД-аналіз</i>	Показує, що потрібно завжди резервувати невелику частину дня для важливих завдань. Усі завдання поділяються на категорії: А, Б, В, Г і т.д. Завдання “А” – це те, що обов’язково потрібно зробити (найважливіші справи), “Б” – потрібно би зробити (важливі справи), “В” – непогано б зробити (неважливі справи),

Продовж. табл. 1.4

1	2
	“Г” – делегування справ, “Д” – зайві завдання.
4. <i>Метод «Альпи»</i>	Це один із найефективніших методів складання списку справ із визначенням пріоритетів. Метод “Альпи” - відносно простий, що складається з п’яти процесів і включає: складання плану справ-завдань; визначення реального часу для виконання запланованих справ; резервування часу про запас (плануючи свій робочий час фахівець індустрії туризму повинен передбачити 60 % для виконання справ із плану на день, і близько 40 % слід віднести до резервного часу); прийняття рішень і делегування справ; контроль та аналіз виконаних справ і реалізація плану на день Перевагами використання методу “Альпи” є планування комунікативного процесу; чітке розуміння завдань; упорядкування плану справ; концентрація уваги на пріоритетних завданнях.
5. <i>Метод Франкліна</i>	Б. Полягає у виокремленні пріоритетів та чіткому розподілі головної мети на підцілі і підзавдання. Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, де кожен рівень (поверх) характеризується функціональною специфікою. Перший рівень (поверх) – складання списку життєвих цінностей; другий – виокремлення глобальної місії/мети; третій – формування генерального плану досягнення мети; четвертий – довготерміновий план (на найближчі 4–5 років); п’ятий – короткотерміновий план (від 2–3 тижнів до 2–3 місяців); шостий рівень (поверх) – план на день. Важливість виокремлення пріоритетності справ у процесі здійснення комунікативної взаємодії дасть можливість фахівцеві індустрії туризму працювати виключно над важливими і необхідними справами, концентрувати увагу на виокремленні тільки одного завдання, уникати конфліктів і стресових перенавантажень, цілеспрямовано здійснювати комунікативну взаємодію та досягати визначених цілей, отримувати задоволення від професійної діяльності та її результатів.
6. <i>Принцип В. Парето</i>	Суть якого полягає у використанні 20 % свого робочого часу для отримання 80 % результату. При цьому важливо виокремити саме “ключові завдання”.
7. <i>Метод Pomodoro</i>	Систематичному змінненню 25 хвилин виконання завдань на 5 хвилин відпочинку. Після чотирьох таких циклів відпочинок повинен тривати не менше 30 хвилин.
8. <i>Методика Getting Thing Done,</i>	Передбачає записування всіх поточних справ, проектів та ідей комунікативного процесу з чітким хронометражем.
9. <i>Метод ALPEN Л. Зайверта</i>	Полягає у нотуванні завдань і запланованих дій комунікативного процесу, оцінюванні тривалості кожної дії, включення буферного часу, прийнятті рішень, контролі за виконанням дій у процесі комунікації.

Джерело: систематизовано автором на основі [10;37]

Запровадження технологій самоменеджменту в організації необхідно починати не із залучення працівників до правил, а насамперед із доведення особистісних якостей працівників до необхідного рівня та зі створення в організації певної робочої атмосфери, що сприятливо впливає на застосування працівниками правил самоменеджменту, позбавлення від умов, що породжують дефіцит часу. Після дотримання цих умов необхідно поступово вводити застосування правил самоменеджменту в робочий процес, з урахуванням усіх його особливостей. Дотримання цього порядку дій здатне в майбутньому дати стабільний і довгостроковий результат, що діє на благо організації.

Висновки до розділу 1

Ключовою компетенцією управлінського персоналу в органах місцевого самоврядування є безперервний саморозвиток та самовдосконалення, що базується на вмінні керувати власним часом, своїми емоціями, ефективно використовувати наявні можливості, вміння створювати з колективу ефективну команду, вміння уникати різних загроз на роботі, що є важливою передумовою до самореалізації, самоствердження та підвищення як особистої так і командної ефективності. Основною метою самоменеджменту управлінців в органах місцевого самоврядування є максимальне використання особистих здібностей під час виконання службових обов'язків, свідоме керівництво ходом своєї діяльності на шляху до досягнення максимальної ефективності. Особливої актуальності самоменеджмент набуває в процесі децентралізації, коли необхідно забезпечити високу якість адміністративних та управлінських послуг для населення, позбутися такого ярма, як корупція, ліквідувати паралелізм та дублювання під час прийняття рішень.

Самоменеджмент є технологією оптимального самоорганізування посадових осіб органів місцевого самоврядування для досягнення значущих цілей у професійній діяльності, особливо в умовах війни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2. 1. Діагностика рівня розвитку самоменеджменту в посадових осіб органів місцевого самоврядування

На сьогодні помітною є актуальність самоменеджменту в діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, оскільки, крім професійної компетентності, важливими для представників цієї професії є організаторські здібності, що зводяться до того, що в разі постійної організації діяльності інших людей, першочерговим стає факт ясного розуміння важливості власної самоорганізації й уміння застосовувати її методи й прийоми в повсякденній практиці для того, щоб оптимально організувати свою діяльність.

Отже, уміння самоорганізації є основою самоменеджменту в тому числі в контексті діяльності публічного службовця.

Серед причини актуалізації знань із самоменеджменту можна виокремити такі:

- активно зростаюча конкуренція в різних сферах життєдіяльності людини (підприємстві, бізнесі, освіті тощо), що вимагає освоєння нових навичок управління і виключення можливості власного відставання від інших;
- перетворення творчого потенціалу працівника на цінний капітал конкретної організації, що складається не тільки на розвитку кар'єри конкретної людини, а й на продуктивності та успішності цієї організації;
- зростаюча загроза частих стресів у професійній діяльності (особливо це характерно для системи освіти), що породжує необхідність володіння технологіями керівництва собою;
- вичерпання можливостей багатьох традиційних шкіл і методів

управління.

Ми згодні з точкою зору про те, що сучасна людина, яка не володіє методами самоорганізації, не зможе стати конкурентоспроможною і самореалізуватися в багатьох сферах життя.

Розглядаючи це поняття з позиції технологічного підходу, ми розуміємо під самоменеджментом технологію самоорганізації людини, що ґрунтується на ефективному самоуправлінні її ресурсами, дає змогу раціонально використовувати свій час в особистих і суспільних цілях і досягати максимально-позитивних результатів у професіональній діяльності та життєдіяльності загалом.

Для діагностики рівнів самоменеджменту посадових осіб органів місцевого самоврядування ми розробили анкету «Оцінка рівня самоменеджменту посадових осіб органів місцевого самоврядування», розміщену в Інтернеті, у рамках експериментальної роботи з оцінювання ефективності професійної діяльності публічних службовців із різними рівнями самоменеджменту, яку було проведено на базі кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету. У дослідженні взяли участь публічні службовці Щербанівської та Коломацької сільських рад.

Анкета містить запитання, складені з урахуванням таких ключових блоків самоменеджменту, як самоврядування, самоорганізація, самоконтроль і самоосвіта. Службовцям необхідно було дати відповіді на запитання анкети, які згодом було опрацьовано і занесено в таблицю з індивідуальними результатами.

В рамках проведеного дослідження нами були виділені три рівні розвитку самоменеджменту посадової особи органу місцевого самоврядування, а саме:

- високий,
- середній,
- низький.

Нижче у табл. 2.1 представлена їх змістовна характеристика.

Таблиця 2.1

Змістовна характеристика рівня розвитку самоменеджменту публічного службовця, 2024 р.

Рівні розвитку самоменеджменту		
Високий	Середній	Низький
– вміння детально та якісно аналізувати минулий досвід розвитку, давати об'єктивну оцінку дійсної ситуації при постановці реальних цілей на майбутнє;	– уміння аналізувати минулий досвід розвитку, давати оцінку теперішній ситуації при постановці реальних цілей на майбутнє;	– невміння або небажання аналізувати минулий досвід розвитку, давати об'єктивну оцінку теперішньої ситуації при постановці реальних цілей на майбутнє;
– планування та ефективна оцінка засобів, ресурсів, можливостей, способів досягнення поставлених задач;	– наявність невеликих труднощів при плануванні та оцінці засобів, ресурсів, можливостей, способів досягнення поставлених завдань;	– відсутність планування та оцінки засобів, ресурсів, можливостей, способів досягнення поставлених завдань;
– розуміння та якісне здійснення усіх функцій та кроків, необхідних для виконання професійної діяльності;	– присутність незначних помилок при здійсненні основних функцій і дій, необхідних для виконання професійної діяльності;	– недотримання функцій і дій, необхідних для виконання професійної діяльності;
– чітке знання правил і прийомів організації особистої роботи та вміння ними ефективно користуватися;	– знання правил і прийомів організації особистої роботи, але при цьому вибіркоче використання їх на практиці;	– ігнорування правил і прийомів організації особистої роботи (у тому числі через невміння або небажання ними користуватися);
– орієнтованість контролю на результат: його кінцева мета заключається в досягненні спільного результату;	– розуміння необхідності орієнтування контролю на результат;	– відсутність орієнтованості контролю на результат;
– регулярне дотримання розпорядку дня, правильне харчування, дотримання режиму роботи та відпочинку;	– наявність бажання дотримуватися розпорядку дня, правильного харчування, режиму роботи та відпочинку, проте не завжди реалізація його на практиці (через періодичні труднощі при плануванні часу);	– недотримання розпорядку дня, правильного харчування, режиму роботи і відпочинку;
– формування особистих потреб, спрямованих на підвищення персональної ефективності	– формування особистих потреб, спрямованих на підвищення персональної ефективності	– несформованість особистих потреб, спрямованих на підвищення персональної ефективності.

На початковому етапі анкетування учасникам необхідно було вказати професійний стаж (в роках) та наявність категорії, що є досить важливими показниками цього дослідження.

Таблиця 2. 2

Стаж професійної діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, 2024 р.

Стаж роботи	Кількість	
	осіб	%
від 1 до 3 років	8	22, 00
від 4 до 10 років	14	39, 00
від 10 до 15 років	4	11, 00
понад 15 років.	10	28, 00

При обробці результатів анкети ми отримали наступні відомості про професійний стаж : восьмеро з них були публічними службовцями, які мали стаж від 1 до 3 років; 14 осіб – від 4 до 10 років; четверо – від 10 до 15 років; 10 осіб – мали досвід роботи понад 15 років.

Окрім того, зауважимо, що відповідно до ст. 15 Закону № 2493 при прийнятті на службу в ОМС присвоюються ранги у межах відповідної категорії посад:

Таблиця 2.3

Ранги у межах відповідної категорії посад посадових осіб органів місцевого самоврядування, 2024 р.

Категорія	Ранг
перша	3, 2, 1
друга	5, 4, 3
третя	7, 6, 5
четверта	9, 8, 7
п'ята	11, 10, 9
шоста	13, 12, 11
сьома	15, 14, 13

Отже, ранги, що відповідають посадам першої та другої категорій, окрім того, ранги сільським, селищним, міським головам, головам районних, районних у містах рад, старостам присвоюються рішенням відповідної ради в межах відповідної категорії посад, а от ранги, що відповідають посадам

третьої – сьомої категорії, присвоюються відповідно сільським, селищним, міським головами, головою обласної, районної, районної у місті ради.

Таким чином, у нашому випадку ранги посадових осіб місцевого самоврядування присвоюються (рис. 2.1) :

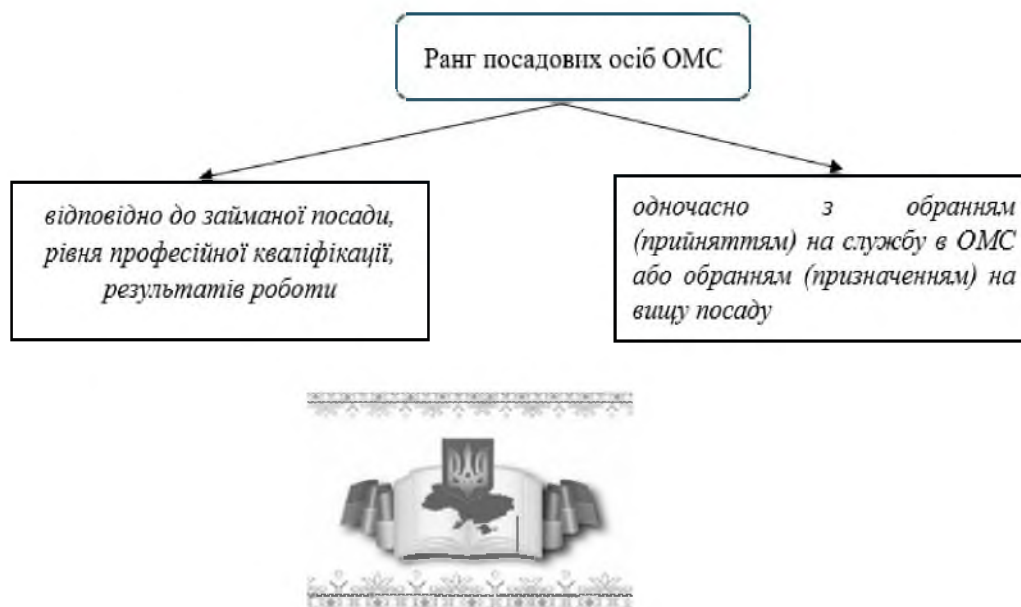


Рис. 2.1. Присвоєння рангів посадовим особам ОМС

Щодо осіб, які призначаються на посади з випробувальним строком, то ранги їм присвоюються після його закінчення, за результатами роботи. Особам же, які призначені на посади і вже мають ранги посадових осіб місцевого самоврядування чи ранги державного службовця, присвоєні за попереднім місцем роботи, надбавка за ранг у період випробувального строку виплачується відповідно до цих рангів.

Щодо чергового рангу, то він присвоюється за умови, якщо посадова особа успішно відпрацювала на займаній посаді не менш як 2 роки. За виконання особливо відповідальних завдань посадовій особі місцевого самоврядування може бути присвоєно черговий ранг достроково у межах відповідної категорії посад. Щодо сумлінної праці, то при виході на пенсію посадовій особі місцевого самоврядування може бути присвоєно черговий

ранг поза межами відповідної категорії посад.

Зауважимо, що посадова особа МС може бути позбавлена присвоєного відповідно до цього Закону рангу тільки за вироком суду. Якщо ж посадова особа ОМС обрана чи призначена на посаду нижчої категорії або залишила службу в ОМС, то за нею зберігається присвоєний ранг.

Щодо відповідей на запитання про те, чи вважають респонденти успішною свою професійну діяльність, то 73,30 % (26 осіб) відповіли позитивно, а 5,60 % (2 особи) негативно, вагалися з відповіддю, – 33 % (8 осіб).

Наступне питання анкети дозволило нам отримати відомості про те, чи є достатньо високою пунктуальність учасників дослідження. Зокрема, 94,40 % опитаних (34 респондентів) відповіли, що завчасно приходять на роботу, збори та наради, що свідчить про високий рівень дисциплінованості. Лише дві особи мають звичку запізнюватися.

Окрім того, ми запитали щодо того, чи вбачають посадові особи якісь переваги в застосуванні самоменеджменту в професійній діяльності. Відповіді виявилися наступними (дані таблиці 2. 4).

Таблиця 2.4

Переваги застосування самоменеджменту в управлінській діяльності публічних службовців (за результатами опитування в 2024 р.)

Переваги	Відповіді респондентів	
	відданих голосів	%
1. Виконання роботи з меншими затратами	52,70	19
2. Краща організація та результати праці	77,70	28
3. Краща мотивація та задоволення від праці	38,80	14
4. Зменшення поспіху та стресів	88,80	32
5. Зростання кваліфікації, зменшення помилок під час виконання професійних обов'язків	47,20	17
6. Досягнення цілей найкоротшим шляхом	58,30	21
7. Менша завантаженість на роботі	66,70	24

До трійки відповідей, що були найчастішими серед опитаних ввійшли наступні:

- 1) Зменшення поспіху та стресів – 88,80 %;

2) Краща організація та результати праці – 77,70 %;

3) Менша завантаженість на роботі – 66,70 %.

Щодо питання про задоволеність професійною діяльністю більшість, а саме: 79,8 % (29 посадовців) відповіли позитивно, а 13,3 % (5 осіб) вагалися дати однозначну відповідь, 6,9 % респондентів (2 особи) відповіли негативно.

Про значення своєчасності виконання завдань, доручень та прохань більшість опитаних 46,7 % (17 осіб) відповіли, що для них принципово важливо все виконати своєчасно; 43,3 % (16 респондентів) намагаються все виконати вчасно, проте це, як правило, не завжди виходить; 10 % (3 особи) ставляться вибірково до прохань та доручень, переважно їх ставлення залежить від самого прохання та від статусу особи, яка звернулася.

Аналізуючи відповіді про ведення здорового способу життя, шкідливих звичок, дотримання режиму праці та відпочинку, ми дійшли висновку, що притримуються здорового способу життя лише 22,80 % (8 респондентів); більшість, що склало 61,30 % (22 особи) намагаються це робити, проте це не завжди їм вдається головним чином через відсутність часу; та 15,90 (6 осіб) вважають, що це не є обов'язковим для їх професійної діяльності.

Точка зору опитуваних щодо дотримання робочого дрес-коду також розділилися, проте переважна більшість – 62,70 % (23 особи) вважають, що це є дуже важливим для їх професійної діяльності; 33,30 % (12 респондентів) намагаються його дотримуватися, а 4,00 % (1 особа) відповіли, що виглядають так, як їм до вподоби, без урахування вимог до дрес-коду.

Щодо облаштування особистого простору більшість опитаних, що склало 57,4 % (21 особа) вважають, що кожна річ повинна бути на своєму місці; і 42,6 % (15 осіб) відповіли, що періодично наводять лад серед речей і предметів, хоча потім кладуть їх куди прийдеться, а через певний час знова наводять порядок. При цьому серед опитаних не знайшлося жодної людини, яка б вважала, що розташуванні речей і предметів не має ніякого відношення до самоорганізації, що говорить про досить високий рівень організаційної культури респондентів.

Опитування показало, що абсолютно всі учасники дослідження здійснюють оцінювання ефективності своєї професійної діяльності, зокрема: 32 % (12 осіб) роблять це на постійній основі і 68 % (24 респонденти) – у залежності від ситуації.

Під час проведення опитування було виявлено, що всі учасники мають досить високі показники свого минулого досвіду розвитку для подальшого професійного зростання, оскільки 75,9 % (27 респондентів) відповіли на це питання позитивно, а 24,1 % (9 опитаних) відповіли, що використовують це не завжди, при цьому повністю відсутня думка, що це немає жодного стосунку для професійного зростання

Досить високі показники були отримані на питання щодо вміння розпоряджатися часом в процесі публічних виступів. Так, 52,8 %, тобто осіб відповіли про необхідність цінувати не лише свій час, проте й час інших людей і дотримуватися регламенту без втрати якісної сторони доповіді. Водночас 42,7 % (респондентів) відповіли, що намагаються приділяти рівною мірою увагу як змістовній стороні, так і тривалості. При цьому серед досліджуваних повністю відсутня думка щодо першочерговості змістовності виступу без урахування його тривалості, особливо якщо доповідь цікава.

Проведене опитування дозволило нам виявити досить серйозне ставлення опитаних публічних службовців до питання фіксації завдань і доручень. Насамперед 68,5 % (25 осіб) відповіли, що завжди записують до щоденника те, що вони повинні зробити та в який термін; 31,5 % (11 респондентів) найбільш важливі доручення записують до щоденника, другорядні – запам'ятовують, а коли про них забувають, то не вважають це недоліком. Позитивним моментом є відсутність думок, про те, що про доручення повинен пам'ятати лише той, то їх віддає.

Наступне запитання анкети дозволило виявити те, наскільки публічні службовці досліджуваних ОМС цінують свій власний час і чи можуть згадати наприкінці дня, де й коли його даремно було витрачено: 42,4 % (15 публічних службовців) відповіли стверджувально, натомість 53,2 % (19 опитаних) не

завжди можуть пригадати цю інформацію і лише 4,4 % (2 особи) дали негативну відповідь.

З-поміж здібностей і якостей, необхідних для успішної діяльності в органах місцевого самоврядування в першу чергу респонденти відзначали підвищення персональної ефективності в професійній діяльності, далі – вміння виокремлювати головне, правильно розставляти пріоритети, формулювати життєві та професійні цілі; терпіння і витривалість; вміння мотивувати себе та інших; місцем нижче – вміння цінувати час, ефективно планувати робочий день, мобільність, фізична та соціальна активність; менш значущими виявилися вміння аналізувати власний досвід і регулярно дотримання розпорядку дня, правильне харчування, дотримання режиму праці та відпочинку. На останньому місці, на думку досліджуваних ОМС, виявилось вміння проводити щоденний самоконтроль професійної та особистої діяльності, оскільки лише 5 % досліджуваних дали саме таку відповідь на це запитання.

В якості ускладнень, що найчастіше відчують учасники дослідження при плануванні власної професійної діяльності, найбільший відсоток відповідей склав варіант про нестачу засобів і ресурсів для досягнення поставлених задач професійної діяльності в конкретній ситуації; далі йде складність визначення цілі і задач професійної діяльності в конкретній ситуації; на сходинку нижче – ускладнення при виборі способів (методів, прийомів, технологій) досягнення поставлених цілей і нестача професійних компетенцій для якісного здійснення професійних функцій і дій. Інших варіантів респонденти не відзначили.

Серед способів, що дозволяють подолати вище вказані ускладнення, однозначно були обрані відповіді про самоосвіту та аналіз власного досвіду та досвіду колег. Меншу популярність серед публічних службовців отримала відповідь про регулярне проходження курсів підвищення кваліфікації . Однією із найважливіших складових для нас стало розуміння учасниками опитування про те, що є найважливішим для них у професійній діяльності. Так,

70 % (25 осіб) опитаних публічних службовців відзначили, що це процвітання громади, 25,8 (9 респондентів) – це особиста задоволеність від отриманих результатів, а для 4,2 % (2 публічних службовців) – це вдячність людей. Визнання колег та інші варіанти відповідей на це запитання не були зафіксовані серед отриманих результатів.

Займаючись плануванням власної діяльності на тиждень 71,2 % (26 осіб), при цьому використовують щоденник чи блокнот, 28,8 % (10 респондентів) на дане питання відповіли негативно.

При відповіді на питання про те, чи часто учасники дослідження звинувачують себе за невиконану роботу, думки розділилися наступним чином: 25,9 % (9 осіб) все роблять вчасно, тож їм нема за що себе звинувачувати, натомість 74,1 % (27 респондентів) дали позитивну відповідь.

Завершальним питанням анкети було питання про те, чи мають наміри учасники дослідження змінити сферу професійної діяльності. Були зафіксовані наступні результати: 64,5 % (23 особи) відповіли негативно, 12,4 % (4 респонденти) обрали позитивну відповідь і 23,1 % (9 публічних службовців) вагалися дати однозначну відповідь на це запитання.

Проаналізувавши окремі питання респондентів, виражені в числовому еквіваленті, ми отримали відомості про рівні самоменеджменту посадових осіб досліджуваних ОМС, які взяли участь в даному дослідженні.

Виявилося що високий рівень самоменеджменту в посадових осіб ОМС мають п'ятеро публічних службовців, що складає 14 % від загальної кількості публічних службовців, які взяли участь в опитуванні; середній рівень є притаманним для 86 % (31 публічний службовець) від загальної суми опитаних і є домінуючим; натомість низький рівень не було зафіксовано в жодного учасника дослідження.

2.2. Використання технологій розвитку самоменеджменту в підготовці управлінського персоналу в органах місцевого самоврядування

Дані, що були отримані в результаті опитування, свідчать про те, що більшість опитаних – 55,9 % (20 осіб) брали участь в конкурсах професійної майстерності, 32,7 % (12 опитаних) планують участь і 11,4 % (4 особи).

Опитування показало, що інноваційною та дослідницькою діяльністю займаються 52,1 % (19 осіб), 42,6 % (15 опитаних публічних службовців) не мають подібного досвіду, проте планують його набути і 5,3 % (2 респондентів) не займаються такою діяльністю і не вважають за потрібне це робити.

Більшість учасників опитування – 73,4 % (26 опитаних) мають досвід участі в науково-практичних конференціях, майстер-класах з метою презентації власного професійного досвіду; 15,8 % (6 осіб) не мають подібного досвіду, проте планують його набути і 10 % (4 респонденти) не брали участі і не вважають за необхідне набути подібний досвід.

На питання про наявність головних цілей у житті, до яких прагнуть учасники опитування 67,2 % (24 респонденти) відповіли, що такі цілі у них є і вони прагнуть їх досягти; 25,9 % (9 публічних службовців) мають такі цілі, проте не завжди розуміють, як знайти шляхи їх досягнення. Натомість 6,9 % (3 особи) не ставлять перед собою цілі через непередбачуваність життя.

Щодо програм підвищення кваліфікації публічних службовців в частині розвитку самоменеджменту, то звернувшись до порталу управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби, ми виявили, що діють такі програми [45-55] :

- загальні короткострокові програми (ЗКП);
- загальні професійні (сертифікатні) програми ЗПСП;
- освітньо-професійні програми (ОПП);
- самоосвіта;
- спеціальні короткострокові програми (СКП);

– спеціальні професійні (сертифікатні) програми (СПСП).

Це були такі програми, як загальні професійні (сертифікатних) програми підвищення, так і короткострокові програми підвищення кваліфікації (табл. 2.5-2.6).

Таблиця 2.5

Перелік загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації посадовців ОМС, що дозволяють підвищити рівень самоменеджменту, 2024 р.

Назва програми	Категорії посад	Мета	Зміст програми
1	2	3	4
Ефективне вирішення завдань державних службовців	I II III IV V VI VII	Розвиток знань, умінь, навичок задля ефективного вирішення завдань професійної діяльності державних службовців, сприйняття та впровадження змін.	Тема 1. Управлінські рішення в діяльності державного службовця Тема 2. Основні аспекти управління змінами Тема 3. Прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності Тема 4. Контроль процесів у діяльності структурних підрозділів органів публічного управління Тема 5. Особливості проходження державної служби та оцінка виконання завдань державними службовцями Тема 6. Професійний розвиток державних службовців в умовах змін Тема 7. Планування як метод успішної діяльності державного службовця Тема 8. Поліпшення навичок управління часом як один зі шляхів ефективного вирішення завдань
Самоменеджмент сучасного керівника. Алгоритм продуктивного мислення		Системний розвиток і вдосконалення ефективності самоменеджменту керівників середньої та вищої ланки з урахуванням специфіки роботи державних службовців.	1. Сутність та технології реалізації самоменеджменту керівника. Діагностика та оптимізація лідерських здібностей сучасного керівника. 2. Індивідуальний когнітивний стиль та креативне мислення. Харизматичний ресурс та управлінська дистанція. 3. «Lean-management» в публічному управлінні. 4. Мистецтво ведення переговорів. Переговори й фасилітація. Посередництва в конфліктах. 5. Інтернет технології та онлайн-освіта в системі навчання публічного службовця. 6. «Time-management» державного службовця та керівника середньої та вищої ланки.

Продовж. табл.

1	2	3	4
			<p>7. Стрес і стресори як наслідок конфліктності в управлінській діяльності (стресменеджмент). Управлінська діяльність і конфліктогени.</p> <p>8. Основні засади та практики реалізації продуктивного мислення. Особливості ефективних рішень та їх впровадження в державній службі.</p> <p>9. Гендерна рівність на публічній службі: стан і проблеми.</p>
Тайм-менеджмент у публічному управлінні	I II III IV V VI VII	Формування системи базових знань, умінь та практичних навичок у державних службовців, щодо ефективного застосування системи планування і управління своїм часом, цілепокладання, самоконтролю і самомотивації, самоорганізації та визначення особистих та професійних пріоритетів для підвищення власної та командної ефективності.	<p>Тема 1. Сутність та роль тайм-менеджменту в публічному управлінні</p> <p>Тема 2. Планування особистої роботи публічного службовця. Інструменти організації часу</p> <p>Тема 3. Цілевстановлення в системі тайм-менеджменту</p> <p>Тема 4. Самоконтроль і самомотивація. Заходи проти нерационального використання часу</p>
Самоменеджмент в публічному управлінні	I II III IV V VI VII	Набуття компетентностей щодо організації діяльності державного службовця та посадової особи органів місцевого самоврядування, підвищення особистої та управлінської ефективності	<p>Тема 1. Особливості та складові організації діяльності службовців</p> <p>Тема 2. Організація робочого місця службовця</p> <p>Тема 3. Особистісний самоаналіз в управлінській діяльності</p> <p>Тема 4. Тайм-менеджмент службовця</p> <p>Підсумковий контроль результатів навчання</p>

Джерело: за даними [46-47; 50-53; 55].

З-поміж тем, які стосувалися загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації посадовців ОМС були наступні: «Самоменеджмент в

публічному управлінні», «Тайм-менеджмент у публічному управлінні», «Самоменеджмент сучасного керівника. Алгоритм продуктивного мислення», «Ефективне вирішення завдань державних службовців»

Перелік загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації посадових осіб ОМС, що дозволяють підвищити рівень самоменеджменту, наведено далі [34].

Таблиця 2.6

Перелік загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації посадових осіб ОМС, що дозволяють підвищити рівень самоменеджменту, 2024 р.

Назва програми	Категорії посад в ОМС	Мета	Зміст програми
Ефективна служба в органах місцевого самоврядування	Посадові особи місцевого самоврядування IV-VII категорії посад	Формування професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток практичних умінь та навичок, необхідних посадовим особам місцевого самоврядування для ефективного вирішення професійних завдань, пов'язаних із задоволенням потреб громади.	Модуль 1. Територіальна організація влади в Україні. Модуль 2. Ресурсне забезпечення територіальної громади. Модуль 3. Запобігання корупції в органах місцевого самоврядування. Модуль 4. Служба в органах місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку системи публічного управління в Україні. Модуль 5. Європейська інтеграція України. Модуль 6. Культура ділового мовлення в органах місцевого самоврядування. Модуль 7. Ефективна комунікація в органах місцевого самоврядування. Модуль 8. Сприйняття змін в органах місцевого самоврядування. Модуль 9. Проєктний менеджмент у публічному управлінні.

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4
			<p>Модуль 10. Етика посадової особи місцевого самоврядування.</p> <p>Модуль 11. Інформаційна безпека.</p> <p>Модуль 11. Тайм-менеджмент.</p>
Цифрова грамотність	Посадові особи місцевого самоврядування IV-VII категорії посад	Підвищення компетентності слухачів у сфері застосування цифрових технологій для вирішення робочих завдань та загального розуміння впливу цифрових технологій на трансформацію державного управління. Систематизація наявних знань та набуття нових практичних навичок, які дозволять ефективніше використовувати комп'ютер та інформаційні технології для виконання службових обов'язків	<p>Тема 1. Текстовий процесор Microsoft Word. Створення, редагування та форматування текстових документів</p> <p>Тема 2. Аналіз та управління даними у Microsoft Excel</p> <p>Тема 3. Створення презентацій. Програма Microsoft PowerPoint</p> <p>Тема 4. Використання інструментів Google</p>
Ефективне вирішення завдань державних службовців	Посадові особи місцевого самоврядування IV-VII категорії посад	Розвиток знань, умінь, навичок задля ефективного вирішення завдань професійної діяльності державних службовців, сприйняття та впровадження змін.	<p>Тема 1. Управлінські рішення в діяльності державного службовця</p> <p>Тема 2. Основні аспекти управління змінами</p> <p>Тема 3. Прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності</p> <p>Тема 4. Контроль процесів у діяльності структурних підрозділів органів публічного управління</p> <p>Тема 5. Особливості проходження державної служби та оцінка виконання завдань державними службовцями</p> <p>Тема 6. Професійний розвиток державних службовців в умовах змін</p> <p>Тема 7. Планування як метод успішної діяльності державного службовця</p> <p>Тема 8. Поліпшення навичок управління часом як один зі шляхів ефективного вирішення завдань</p>

Джерело: за даними [45; 48-49; 54]

Впродовж 2022-2024 р.р. з-поміж публічних службовців, які потребували підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами, 68 194 особи (21%) займали посади державної служби в апаратах державних органів, 195 517 осіб (62%) – у територіальних органах державних органів та 53 421 особа (17%) – у місцевих державних адміністраціях (додаток А) [39].

Серед державних службовців, які потребували підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами, 68 194 особи (21%) займали посади державної служби в апаратах державних органів, 195 517 осіб (62%) – у територіальних органах державних органів та 53 421 особа (17%) – у місцевих державних адміністраціях [39]. Впродовж 2021–2023 р.р. 32 заклади вищої освіти здійснювали випуск здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням НАДС. Найбільшу кількість магістрів (836 особу або 40,4%) було підготовлено 5-ма закладами вищої освіти (рис. 2.2) [39] :



Рис. 2.2. Заклади вищої освіти, якими у 2021–2023 рр. підготовлено найбільшу кількість магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням НАДС, осіб

Підготовка за ОПП «Публічне управління та адміністрування» 2 (магістерського) рівня ВО за спеціальністю 281 «Публічне управління та

адміністрування» здійснювалася в (рис. 2.2):

1. Університет менеджменту освіти	м. Київ, вул. Січових стрільців, 52-А
2. Національний університет «Чернігівська політехніка»	вул. Шевченка, 95, м. Чернігів,
3. Національний університет цивільного захисту України	м. Харків, вул. Лермонтовська, буд. 28
4. Національний університет біоресурсів і природокористування України	м. Київ, вул Героїв Оборони, буд. 15
5. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (ІФНТУНГ)	вул. Короля Данила, 13, м. Івано-Франківськ, 76010
6. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного	Івано-Франківськ м. Мелітополь, Запорізька обл. 72312, провул. Б. Хмельницького, 18
7. Дніпровський державний аграрно-економічний університет	м. Дніпро, вул. Сергія Єфремова, 25
8. Миколаївський національний аграрний університет	м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9.
9. Сумський національний аграрний університет	м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва 160
10. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України	М. Київ, вулиця Нововокзальна 17
11. Одеський національний політехнічний університет	м. Одеса, пр.Шевченка, 1
12. Інститут післядипломного навчання Білоцерківського національного аграрного університету	пл. Соборна 5/1, Біла Церква
13. Вінницька академія безперервної освіти	вул. Грушевського, 13, Вінниця,
14. Національний університет «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»	м. Полтава, Першотравневий проспект, 24
15. Криворізький національний університет	вул. Віталія Матусевича, 11, м. Кривий Ріг,
16. Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького	м. Черкаси, бульвар Шевченка, 81
17. Херсонський національний технічний університет	м. Херсон, вул. Бериславське Шосе, 24
18. Державний університету інфраструктури та технологій	м. Київ, Вул. Івана Огієнка, 19
19. Національний університет "Одеська юридична академія"	м. Одеса, вул. Академічна , 9
20. Донецький Національний Університет імені Василя Стуса	м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21,
21. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського	м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна 16

281 «Публічне управління та адміністрування»

Рис. 2. 3. Підготовка ОПП «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» в різних ВНЗ

До підготовки долучилися також і Національна медична академія післядипломної освіти імені П. Л. Шупика, Міжрегіональна академія управління персоналом, Державний торговельно-економічний університет (за державним замовленням НАДС). Усього в Україні підготовку магістрів із спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування здійснює 24 вищих навчальних заклади.

Крім того, можна підвищити за рахунок опанування освітньо-наукових програм, освітньо-професійних програм та самоосвіти. Так, підготовка за освітньо-професійною програмою «Місцеве самоврядування» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» здійснювалася в Полтавському університеті економіки і торгівлі, а підготовка за освітньо-професійною програмою «Місцеве самоврядування першого рівня вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування» здійснювалася в Полтавському державному аграрному університеті.

Здобути ОПП «Територіальне управління та місцеве самоврядування (рівня магістр) можна здобути в трьох ВНЗ, зокрема Національному університеті водного господарства та природокористування (Рівне, вул. Соборна,11), Таврійському національному університеті імені В.І.Вернадського, а також у Державному закладі «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (м. Старобільськ, пл. Гоголя,1).

Одинадцять вищих навчальних закладів, серед яких Полтавський університет економіки і торгівлі, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (м. Мелітополь), Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського (м. Київ, проспект Перемоги, 10), Миколаївський національний аграрний університет, Інститут післядипломного навчання Білоцерківського національного аграрного університету, Вінницька академія безперервної освіти, Херсонський національний технічний університет здійснювали підготовку за ОПП «Публічне управління і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня

вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування», Міжрегіональна академія управління персоналом (м. Київ, вул. Фрометівська, 2), Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (м. Сєверодонецьк), Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, вул. 68 десантників, 10).

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування (спеціалізація – Адміністративний менеджмент) можна було здобути в Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут».

Навчання за ОПП «Державна служба» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня освіти здійснювалося на базі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Чорноморському національному університеті імені Петра Могили (м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10).

Підготовка за освітньо-професійною програмою Зв'язки з громадськістю другого рівня вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування здійснювалася на базі Полтавського державного аграрного університету.

Також у вищезгаданих навчальних закладах України можна навчатися за освітньо-науковою програмою Публічне управління та адміністрування та здобути освітній ступінь доктора філософії (Вінницька академія безперервної освіти, Державний торговельно-економічний університет, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Херсонський національний технічний університет, Полтавський державний аграрний університет).

Посадовим особам ОМС за результатами підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) програмами, за умови їх успішного виконання, видається сертифікат про підвищення кваліфікації, а за

короткостроковими програмами – відповідний документ про підвищення кваліфікації. Алгоритм організації дистанційного навчання, методика оцінювання результативності професійного навчання дежуровців та посадових осіб МС, порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання, порядок визнання документів про підвищення кваліфікації, а також те, як здійснюється професійне навчання посадових осіб місцевого самоврядування наведені за допомогою додатку Б.

Упродовж 2021-2023 р.р. Полтавський РЦПК забезпечив Підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад 28 885 осіб. Полтавський РЦПК займає третю сходинку за результатами підвищення кваліфікації. Щодо кількісного розподілу програм підвищення кваліфікації, розроблених і затверджених у Полтавським РЦПК у 2021–2023 рр., то маємо такі дані:

- загальних професійних (сертифікатних) програм – дев'ять (9);
- загальних короткострокових – вісімдесят (80);
- спеціальних професійних (сертифікатних) – три (3);
- спеціальних короткострокових – 50 (п'ятдесят).

Переважна більшість посадових осіб користується безоплатними інформаційними послугами щодо можливостей професійного навчання, що акумульовані на Порталі управління знаннями (навіть якщо іноді мають труднощі із записом на навчання, організоване відповідним суб'єктом надання освітніх послуг) [34]. Щодо решти, то вони користуюся іншими освітніми ресурсами/платформами, не знають про Портал управління знаннями, намагаються проходити навчання офлайн.

Під час опитування, проведеного, користувачі Порталу управління знаннями позитивно оцінили зручність користування, достатність інформації та можливість відстежувати найближчий набір на навчання за конкретною програмою підвищення кваліфікації (рис. 2.4). Приблизно третина опитаних представників суб'єктів надання освітніх послуг залишилася задоволеною від

ефективності існуючої системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг. Проте десь половина опитаних вважає таку систему частково дієвою, а 8% – недієвою.



Рис. 2.4 Оцінки державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування щодо функціональності Порталу управління знаннями, осіб/% (за даними НАДС) [39]

Щодо моніторингу якості професійного навчання, що здійснюється суб'єктами надання освітніх послуг за звичай після завершення навчання за кожною програмою підвищення кваліфікації, то це підтвердили 65,3% опитаних представників суб'єктів надання освітніх послуг або після вивчення кожної навчальної дисципліни протягом всього періоду підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (30,7%).

Висновки до розділу 2

У процесі діагностики стану самоменеджменту серед посадових осіб ОМС було виявлено що майже 80 % посадовців задоволені своєю професійною діяльністю. Лише двоє співробітників мають нарікання. 46,7 % відчують потребу виконати завдання своєчасно; 43,3 % намагаються все виконати вчасно, проте це не завжди виходить. І лише 10 % респондентів ставляться вибірково до прохань та доручень. В частині використання ресурсу активності,

а це стосувалося питання дотримання здорового способу життя, шкідливих звичок, дотримання режиму праці та відпочинку, лише 61,30 % (22 особи) намагаються це робити. Заважає переважно відсутність часу, хоча є й такі (15,9 %), які це для себе не визнають не є обов'язковим. Дрес-код визнають 62,70 %, а 33,30 %, а 4,00 % не дотримуються цих правил.

32 % посадовців розповіли постійно оцінюють ефективність своєї професійної діяльності, а 68 % – залежно від ситуації. Всі учасники моніторингу володіють високими показниками свого минулого досвіду розвитку для подальшого професійного зростання. Крім того, 52,8 %, управлінців цінують не лише власний час, проте й час інших людей і дотримуються регламенту без втрати якісної сторони доповіді.

Щодо використання технологій розвитку самоменеджменту в підготовці управлінського персоналу в органах місцевого самоврядування, то було виявлено, що:

55,9 % брали участь в конкурсах професійної майстерності, 32,7 % (12 опитаних) планують участь, і лише 11,4 % – не мають такого досвіду. Щодо інноваційної та дослідницької діяльності, то нею займаються 52,1 %, 42,6 % не мають такого досвіду, проте планують його набути, а 5,3 % бажають цим займатися. Зокрема, 73,4 % брали участь в науково-практичних конференціях, майстер-класах з метою презентації власного професійного досвіду; 15,8 % не мають подібного досвіду, проте планують його набути, а 10 % не брали участі в подібних заходах.

У період з 2022 по 2024 р.р. серед спіробітників ОМС, які потребували підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами, 17% склали співробітники місцевих державних адміністрацій. 32 заклади вищої освіти здійснювали випуск здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням НАДС. П'ять закладів вищої освіти, серед яких: Державний заклад «Житомирська політехніка», Західноукраїнський національний університет, Харківський національний університет імені

В. Н. Каразіна, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», підготували 836 магістрів.

Зауважимо, що Полтавським РЦПК у період з 2021 р. по 2023 рік було забезпечено підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад у кількості 28 885 осіб. Він займає третю сходинку за результатами підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРЕСИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Використання зарубіжного та вітчизняного досвіду формування лідерства в органах місцевого самоврядування з метою покращення самоменеджменту в управлінській діяльності

Формування лідерства в органах місцевого самоврядування є необхідним процесом через низку обставин, але основними є саме забезпечення реалізації керівниками і їх підлеглими всіх завдань, що будуть перед ними ставитися. Тобто, коли перед керівником органу МС чи його структурного підрозділу буде поставлена певне завдання задача, то він повинен не лише сам збагнути, як його виконати, проте й скерувати своїх підлеглих до його виконання, забезпечити різноманітні методами, щоб досягти максимального результату. На перший це здається й не таким складним завданням, особливо якщо керівник володіючи владою та досвідом влади може змусити своїх підлеглих перед своїми виконати і певні завдання, однак щодо їх ефективності закрадаються певні сумніви.

За такої ситуації можуть виникнути проблеми, наприклад:

- вміння застосувати свої повноваження,
- відсутність комунікації з колективом,
- ігнорування колективу,
- існування в колективі ще одного лідера (неформального) тощо.

Крім перелічених проблем для теперішньої ситуації (умови роботи стають жорсткіші, цілі конкретніші, а терміни на їх виконання все менші) характерними є різноманітні виклики, що потребують постійної роботи над удосконаленням своїх лідерських якостей, умінь та навичок, підходів щодо

вирішення різноманітних питань.

Сучасному лідеру постійно необхідно працювати над вдосконаленням своїх навичок та адаптуватися відповідно до вимог.

Формування сучасного публічного службовця ставить перед ним оволі складне завдання – переосмислити призначення самого органу місцевого самоврядування відповідно до викликів суспільного розвитку, зростання впливу суспільства на державу, особливо в умовах воєнного стану. Розвиток людських ресурсів для органів місцевого самоврядування забезпечує система професійної підготовки посадових осіб.

Якщо звернутися до зарубіжного досвіду, то в більшості країн Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) системи підготовки публічних службовців склалися, починаючи з 1950-х років ХХ ст. Системи різняться у залежності від різних факторів: державний устрій (унітарний чи федеральний); модель публічної служби (кар'єрна, посадова, змішана); концепція кадрової політики (орган, у віданні якого перебуває державна служба і кадрова політика, політика підбору і набору кадрів тощо).

У країнах з передовим досвідом можна спостерігати використання різних методів підвищення та розвитку лідерських якостей у публічних службовців різних рівнів, найчастіше вони покладаються на наступні принципи, що можуть бути доцільними й для наших ОМС (рис. 3.1).

На сьогодні кожна зарубіжна країна обрала різні механізми вдосконалення лідерства в органах МС. З-поміж основних: навчання за спеціальністю; професійні програми підвищення кваліфікації; тренінги та семінари; розроблення індивідуальних планів розвитку; стратегічні плани; конкурси та інші методи. На нашу думку, особлива увага повинна бути зосереджена навколо розробки стратегії розвитку лідерства, оскільки вона вмістила різноманітні можливості дослідження питань стосовно лідерства, виявлення потреби в тих чи інших лідерах на різних посадах, зокрема керувати професійним навчанням та спрямованістю, а це дає додаткову можливість ефективно використовувати як фінансові, так і людські ресурси.

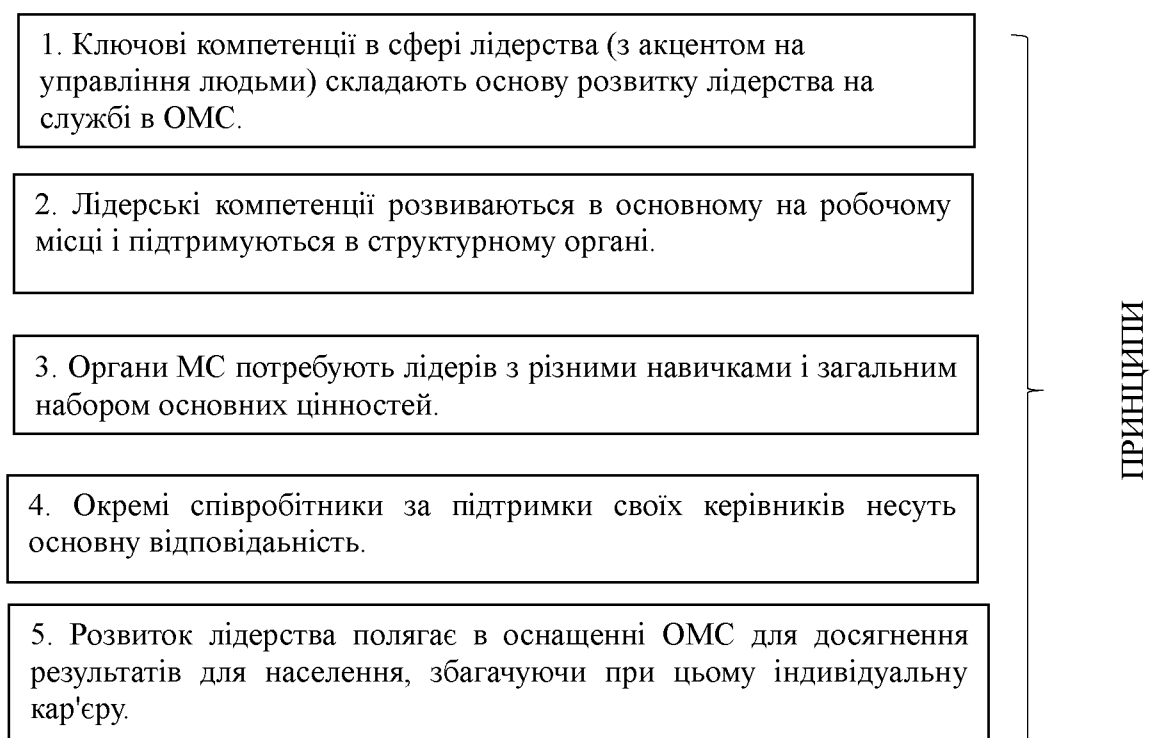


Рис. 3.1. Рекомендовані принципи використання різних методів підвищення та розвитку лідерських якостей у публічних службовців різних рівнів (зарубіжний досвід), проєкт 2025 р.

У процесі формування стратегії лідерства доцільно зосередити увагу на таких факторах, як:

- доцільна кількість лідерів, що прослідковується в існуючих і планованих формальних лідерських посадах в офіційній структурі органу МС (кількість, рівень, географічне розташування, посада, структурний підрозділ, підпорядкованість тощо);
- характеристики, що враховуються при відборі персоналу (демографія, різноманітність, рівень освіти, досвід роботи);
- навички та поведінка, що необхідні для впровадження стратегії формування бажаної організаційної культури (навички, компетенції, база знань);
- колективна здатність лідерів до спільної діяльності в групах щодо подолання організаційних перепон для впровадження стратегій, вирішення

проблем, відповідні ситуації реакції на загрози, адаптація до змін, підтримка змін тощо;

- кращі зразки культури лідерства, включаючи такі широко розповсюджені лідерські практики, як співпраця з подолання організаційних бар'єрів,

- залучення співробітників, прийняття на себе відповідальності за результати, створення можливостей для інших щодо прояву лідерських якостей, підготовка та формування нового покоління лідерів, навчання ефективного навчання тощо.

За умови, коли просто заповнюються всі вакантні керівні посади в організаційній структурі, це не дасть того лідерства, що є необхідним для впровадження стратегій, адаптації до змін, підтримки інновацій чи вирішення інших важливих організаційних питань, продиктованих сьогоденням.

І справа полягає не в тому, щоб мати необхідну кількість внутрішньоорганізаційних структур, а в тому, чим займаються ці структури і як вони співвідносяться.

У стратегії лідерства повинно чітко відбиватися, скільки лідерів нам необхідно, якого типу повинні бути ці лідери, де, з якими навичками, з яким стилем індивідуальної і командної поведінки, що забезпечить успіх, до якого ми прагнемо.

Подібно бізнес-стратегіям, стратегії лідерства повинні бути заснованими на ретельному аналізі поточної ситуації та понформованості щодо майбутнього стану. Лише в подібному випадку стратегія дозволить скористатися низкою рекомендацій, що покликані заповнити пробіл між існуючим станом справ і бажаним майбутнім. Після того, як стратегія лідерства відома, можна переходити до формулювання стратегії розвитку лідерства для досягнення такого майбутнього стану і визначити умови для реалізації процесів з управління талантами. Після того, як ця стратегія впроваджена, результати продемонструють, наскільки добре спрацювала стратегія лідерства, що дозволять зрозуміти, які саме нові стратегії можна

розглядати з урахуванням лідерських талантів, які вдалося розвинути.

Стратегія лідерства забезпечує ефективну реалізацію стратегії органу публічної влади. Без відповідного лідерства організаційні стратегії залишаються всього на всього проектами на папері. Схематично процес формування запропонованої стратегії лідерства зображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Схема процес формування запропонованої для ОМС стратегії лідерства, проєкт 2025 р.

На нашу думку, запропонована стратегія лідерства повинна спрямовувати і рухати вперед загальну стратегію органу МС. При цьому стратегія лідерства повинна визначати наступне (табл. 3.1).

Після того, як сформульована стратегія лідерства, можна приступати до розробки первинного варіанту стратегії розвитку лідерства. Остання не лише зорієнтує стосовно підходів до розвитку лідерства, проте й пояснить, як успішно реалізувати стратегію лідерства.

Зміст і структура стратегії лідерства, проєкт, 2025 р.

Компонент стратегії	Опис	Структура
1	2	3
Кількість	Скільки лідерів знадобиться протягом наступних 5-10 років, беручи до уваги потреби в зростанні і планований оборот	- Коли? - Де? - На якому рівні?
Якості	Характеристики, якими повинні володіти лідери окремо і в сукупності при їх підборі або утриманні. Стратегію лідерства повинна спрямовувати і рухати вперед загальна стратегія розвитку ОМС.	а. Демографічні характеристики: вік; стать; раса; культура походження; освіта; досвід. б. Внутрішнє просування проти зовнішнього найму. в. Різноманітність, зокрема цільове різноманіття за: - рівнем; - географічним розташуванням
3. Навички / Поведінка	Певні навички, моделі поведінки, знання, компетенції або здатності, які потрібні лідерам відповідно до виконуваних функцій, рівнем, географічним положенням або підрозділом, в якому впроваджується стратегія розвитку	- базові поведінкові компетенції, які відносяться до всіх лідерів в ОМС; - особливі поведінкові компетенції відповідно до рівня, функціональних обов'язків; - базові навички і знання, що вимагаються від всіх лідерів ОМС; - навички чи знання, які вимагаються відповідно до рівня та функціональних обов'язків; - навички, знання і можливості, необхідні в конкретних географічних точках; - знання мов.
4. Колективні характеристики.	Вимоги, що пред'являються до здібностей лідерів з точки зору спільної роботи	- вибір напрямку, демонстрація узгодженості і створення прихильності як єдиної команди лідерів; - рішення проблем або ефективне впровадження удосконалень, за яких необхідне співробітництво з подолання внутрішніх і зовнішніх бар'єрів ОМС; - залучення співробітників до процесу прийняття рішень, завоювання їх активної підтримки в реалізації запланованої кроссфункціональної діяльності; - спільне формулювання стратегій і їх скоординоване виконання; - впровадження успішних інновацій, за яких необхідне співробітництво

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
		<p>між різними підрозділами та рівнями;</p> <ul style="list-style-type: none"> - послідовна і узгоджена між учасниками адаптація до змін; - спільна робота, спрямована на розвиток ОМС; - забезпечення відповідності / прозорості, що вимагає відповідного набору цінностей, переконань і дій в масштабах всього ОМС; - реагування на потреби замовників з координування діяльності між підрозділами; - розвиток талантів від імені та в інтересах всього ОМС, а не лише його окремих підрозділів.
Культура лідерства.	Ключові характеристики культури, що формуються лідерами за допомогою застосовуваних ними моделей лідерства	<ul style="list-style-type: none"> - ступінь залежності, незалежності або взаємозалежності між лідерами; - ключові цінності, дія яких посилюється колективними моделями поведінки і діями лідерів; - стиль лідерства, який демонструють більшість лідерів (орієнтований на контроль, або демократичний чи ліберальний); - практичні методи лідерства, важливість яких усвідомлюється на всіх рівнях ОМС (залучення персоналу, прийняття відповідальності); - пошук можливостей для впровадження удосконалень.

Джерело: [розробка автора]

Зауважимо, що подібно тренеру, посередня команда якого ніколи не виборола першість, скільки б спеціальної літератури її члени не читали, керівник публічного органу влади ніколи не зможе реалізувати нові стратегії, не опанувавши досвідом кращих командних лідерів і культурою лідерства взагалі.

Як свідчить практика, багато організацій задоволені своїми існуючими програмами лідерства замість того, щоб зв'язати стратегії лідерства та інвестиції із стратегією розвитку, а також повністю скористатися наявними можливостями навчання, які супроводжують стратегічні зміни.

Для професійного лідерства, що дозволяє публічному органу

реалізовувати необхідні стратегії, потрібні обдумане планування, цілеспрямовані зусилля і, найчастіше, значні вкладення.

Визнаючи стратегічне значення публічних службовців, зарубіжні країни спрямовують серйозні зусилля на його професійний розвиток. Одним із ефективних шляхів для розвитку лідерського потенціалу в органах МС є запровадження концепції організаційного навчання, яка корелюється із сучасними тенденціями розвитку органів публічної влади, а саме з потребою запровадження механізмів для організаційного саморозвитку. В сучасних умовах змінюється роль посадових осіб органів місцевого самоврядування. спрямовує її у напрямі лідерства. Як зазначає Войцеховська О. В.: «...успішність децентралізації органів державної влади та реформування місцевого самоврядування в нашій країні має безпосередню залежність від якості публічних службовців, щоденним обов'язком яких є служіння державі, громаді та кожному громадянину. Саме тому від посадових осіб ОМС вимагається на сьогодні постійний розвиток та удосконалення лідерської компетентності» [8; С.93-96].

Розвиток лідерського потенціалу передбачає побудову «профілю публічного лідера» та, відповідно, визначення його базових компетенцій. М. Даггет, ідентифікуючи ключові компетенції як виміри професіоналізму публічного службовця-лідера, виокремив зокрема такі: відданість державній політиці, віддаленість від політики, скромність, відкритість до нових ідей, самоповага [8, с. 96].

Беручи до уваги той факт, що в деяких громадах України, в силу різних обставин, сформувався прошарок доволі активного та ініціативного населення, яке ефективно вирішує питання місцевого значення, керуючись емпіричними методами, можемо запропонувати наступний алгоритм практичного формування та розвитку лідерства на рівні територіальної громади (рис. 3.3). Пропонований алгоритм формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування вказує на те, що на початку з'являється суспільно вагома ситуація, що потребує колективного вирішення (залучення до її

вирішення небайдужих людей, зацікавлених у вирішенні даної ситуації, чи за своїми ціннісними орієнтаціями не можуть стояти осторонь).

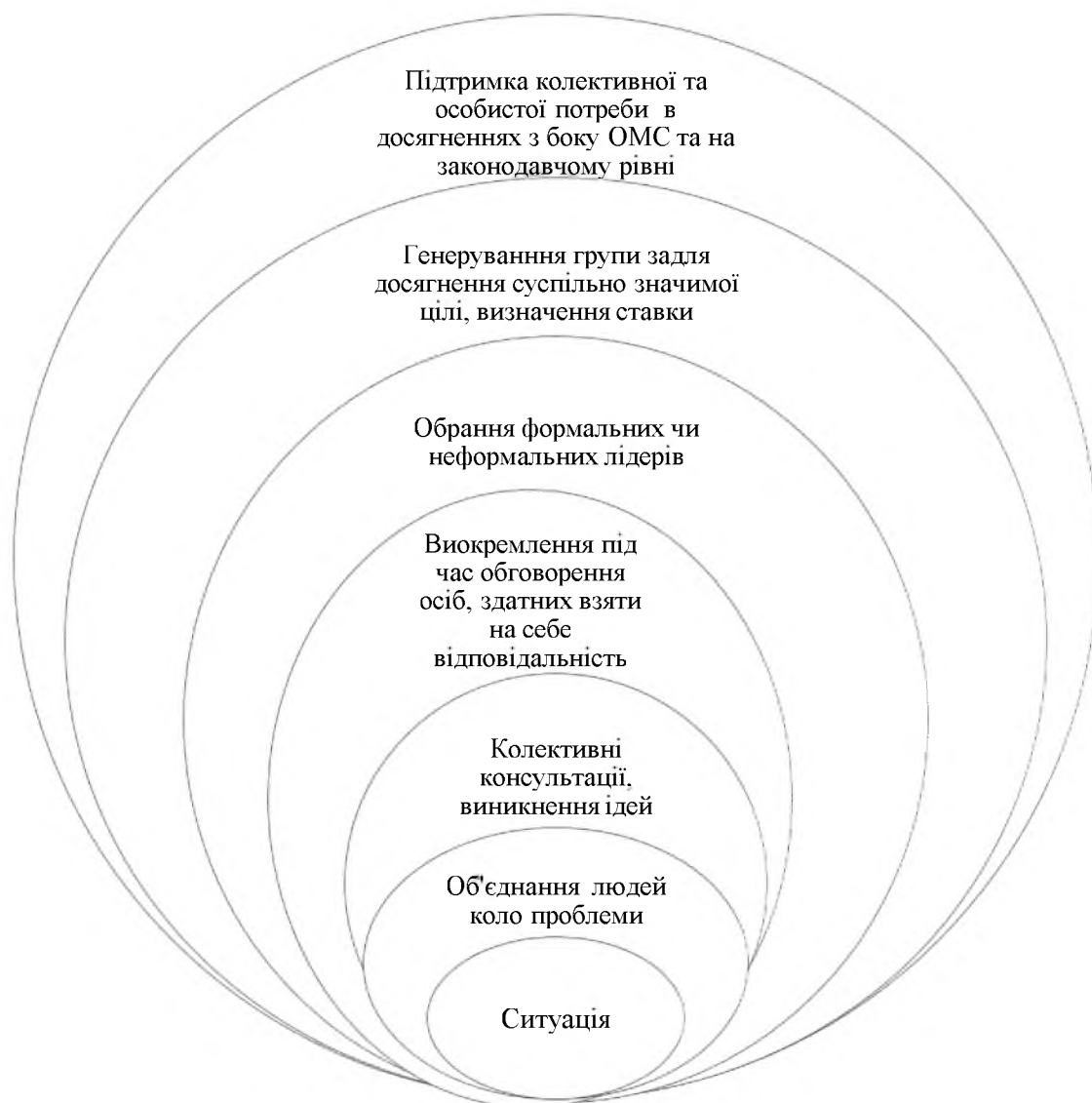


Рис. 3.3. Рекомендований алгоритм формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування, проект 2025 р.

Джерело : опрацьовано автором за [11]

Далі об'єднавшись навколо проблемної ситуації громада через колективні обговорення, консультації прагне знайти шляхи вирішення, що й породжує виникнення низки конструктивних ідей.

У процесі обговорення ідей мають здатність проявити себе особи, які за своїми особистісними та/чи професійними характеристиками викликають

симпатії в більшості членів групи. Саме вони готові взяти на себе відповідальність і колективно, взаємодіючи між собою рухатися в бік досягнення спільної мети з вирішення суспільно значущої проблеми, породженої ситуацією.

Після цього група наділяє таких людей статусом формального чи неформального лідера. Потім ці лідери, користуючись авторитетом і впливом, повинні розпочати процес генерування сили групи на досягнення спільно визначеної цілі через свідоме прийняття кожним членом групи рішення працювати в тісній взаємодії на спільний результат. При чіткому визначенні ставки, що повинна охоплювати соціальний, персональний та організаційний рівні, бути зрозумілою і важливою для кожного.

В процесі взаємодії та досягнення проміжних ефективних результатів на шляху до визначеної цілі відбувається процес обміну між лідером і членами групи, зовнішнім середовищем (для прикладу, між сільською головою й депутатським корпусом, мешканцями населеного пункту, які безпосередньо не приймають участі у вирішенні суспільно значимого питання, однак особисто зацікавлені у вирішенні цієї проблеми, оскільки воно так чи інакше впливає на якість життєдіяльності в громаді). Під час зворотного зв'язку підсилюється мотивація з одного боку членів групи та лідера у правильності їх діяльності, а з іншого – активізується громадська участь, зростання ініціативності мешканців громади, поскільки вони відчувають, що гуртом реально можна вирішити актуальні питання життєдіяльності громади.

Отже, ефективне вирішення суспільно значимого питання, що вирішувалося відкрито із залученням зацікавлених людей і постійно супроводжувалося зворотним зв'язком, зумовлює колективну та індивідуальну потребу в досягненнях та афіліації. Це і є проявами розвитку лідерства.

Розглянемо, як працюють центри розвитку лідерства в США, котрі використовують різноманітні програми (рис. 3.4), такі як : «Розвиток багаторівневого лідерства»; «Виконавчий розвиток», «Індивідуальні рішення», «Дистаційне навчання» та інші додаткові програми.

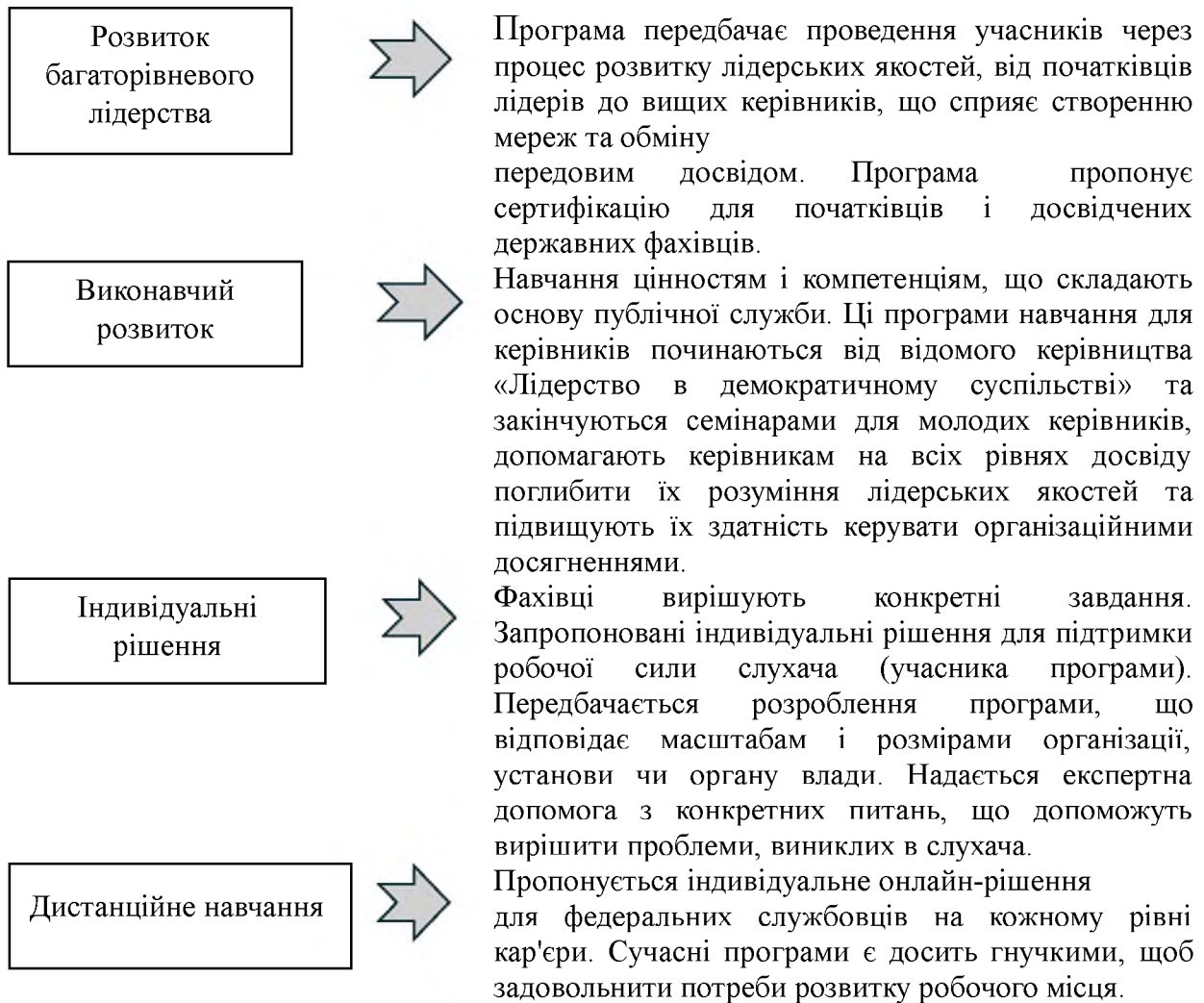


Рис. 3.3. Рекомендовані програми, що використовуються в центрах розвитку лідерства в США, проєкт 2025 р.

Джерело: [розроблено автором]

Хочемо звернути увагу на те, що для посадових осіб ОМС існує загальна короткосторокова програма «Лідерство в публічному управлінні», метою якої є розвиток лідерських компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (найближчий набір 19 листопада 2024 р.), а також діє Загальна професійна (сертифікатна) програма «Стійкість у публічному управлінні. Підготовка до відновлення територіальних громад», під час якої набувається компетентність лідерство.

На нашу думку, на сьогодні нарізла необхідність для впровадження

нової програми «Лідерство в умовах війни. Новий тип лідера», що зосередиться навколо формування шести характеристик нового лідера, а саме :

- 1) амбіційності (лідеру важливо мати візію, мету);
- 2) адаптивності (світ і обставини змінюються, і якщо ти не можеш адаптувати мрію чи візію, ти втрачаєш зв'язок з реальністю);
- 3) соціабельності (взаємодія з командою та іншими людьми);
- 4) емпатії (здатності розуміти потреби команди);
- мотиву влади (лідершип – це про вплив: нема впливу, немає лідерства);
- 5) причетності (лідер не має відриватися від своєї команди й повинен ввести її за собою).

А також другу програму «Трансформаційне лідерство», що складатиметься двох навчальних модулів. Теми, що будуть розглядатися під час навчання, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Теми, що будуть розглядатися під час навчання посадових осіб ОМС за програмою «Трансформаційне лідерство», поскт 2025 р.

Назва теми	Зміст
Роль Лідера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трансформація сутності лідера у сучасному світовому економічному просторі (Характер Лідера). 2. Стратегічні та тактичні підходи планування у невизначені часи. 3. Управління змінами в організації: ключові інструменти для трансформаційного лідера.
Вплив Лідера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив лідера на продуктивність та задоволеність команди. 2. Ефективні стилі лідерства в різноманітних командних контекстах. 3. Формування командної взаємодії, співпраці та культури довіри.
Шлях Лідера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Етапи розвитку лідера та його кар'єрний шлях. 2. Життєстійкість лідера та джерела відновлення. 3. Лідерство через актуалізацію. Практики «тут і зараз».

Джерело: [розроблено автором]

А також третя програма – це «Жіноче лідерство в умовах війни».

3.2. Удосконалення технологій самоменеджменту на основі використання базових ресурсів особистості посадової особи органу місцевого самоврядування

Самоменеджмент публічного службовця ми розглядаємо як процес управління базовими ресурсами особистості, зокрема такими, як час, активність, платоспроможність освіченість. Саме тому вдосконалення технологій самоменеджменту повинні бути сфокусовані на цих базових ресурсах.

Таблиця 3.3

Удосконалення технологій самоменеджменту на основі використання базових ресурсів особистості публічного службовця, проєкт 2025 р.

	Базові ресурси	Змістове наповнення
Самоменеджмент	Час	Як зробити більше роботи за однаковий проміжок часу? Як ефективно спланувати свою діяльність? З якою метою використовуються записні книжки та планувальники? Які існують правила та принципи використання часу? Як одночасно організувати роботу декількох інформаційних потоків? Як не потрапити до «пасток часу»?
	Активність	Як тривалий час залишатися активним і здоровим? Що таке рефлекс здоров'я? Як налаштуватися на роботу з мінімальними затратами зусиль? Як зміцнити імунну систему? Що називаємо вертикальною та горизонтальною кар'єрою? Як опанувати безліч соціальних ролей і стати полівалентною особистістю? Як сформувати життєстійкість та стресостійкість в критичних умовах?
	Платоспроможність	Як налагодити гармонію над процесом надходження та витрачання грошей? Чи існує і який саме взаємозв'язок між зростаючими потребами та доходами? Особисті фінанси на персональному комп'ютері. Коли варто скористатися споживим кредитом? Джерела доходів, види інвестування, роль страхування в житті людини, способи економії.
	Освіченість	Що називається «освіченістю» в сучасному суспільстві? Чому знання залишаються конкурентною перевагою на ринку праці? Чому освічених працівників потребують органи МС? Якими компеттностями повинні володіти публічні службовці? Як підвищити ресурс освченості?

Джерело: [розроблено автором]

Одним із інструментів підвищення адаптивності органу публічної влади є впровадження технологій тайм-менеджменту. Для успішного функціонування ОМС та досягнення ефективних результатів, менеджер повинен кваліфіковано здійснювати тайм-менеджмент, врахову характер виконуваних робіт – і особливо стратегію управління персоналом, що реалізується на даний період (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пророновані технології тайм-менеджменту в органі місцевого самоврядування, проєкт 2025 р.

Стратегія управління персоналом	Напрямок реалізації технологій управління персоналом	Рекомендовані технології управління часом	Галузь застосування в процесі управління	Результат реалізації
Стратегія примусу	Організування роботи системи	Тотальне управління якістю, проєктний менеджмент	Чітке слідування вказівкам керівництва та виконання посадових інструкцій	Мінімізація вре-менних затрат
Стратегія переконання	Організування особистої роботи керівників і співробітників	Особистий тайм-менеджмент, загальноорганізаційний тайм-менеджмент	Творча ініціатива, прийняття самостійних рішень, гнучка реакція на зміни	

Джерело: [розроблено автором]

Дані табл. 3.2 наочно демонструють, що реалізація технологій тайм-менеджменту в ОМС, дозволяє керівництву ув'язати цілі управлінського персоналу, тим самим спрямувати його трудові зусилля в потрібному напрямку і при цьому підвищити ефективність органу публічної влади. За умови, коли в органі МС більшість працівників працює віддалено чи в гнучкому режимі, потрібно встановити для них норми виробітку. Тому за відсутності норми чи режиму сповільнюється темп роботи. Система тайм-менеджменту дозволяє зробити більше з меншими витратами часу, при цьому досягаючи кращих

результатів у своїй діяльності.

Тому вкрай важливо навчити управлінський персонал ОМС виконувати найважчі завдання у ресурсний час. Не варто доручати підлеглим складні справи на ранок, покладаючись на те, що він найпродуктивніший. У такий спосіб не завжди можна підвищити ефективність роботи, адже всі люди різні, тому пік активності у співробітника може припадати на обід чи пізніше. Якщо керівництво змушуватимете працівника слідувати іншому режиму, не виключено, що він не ефективно виконає роботу, втомиться від неї, а потім продуктивність його праці залишиться низькою до наступного дня. Супутньо з'явиться втома, дратівливість, а це може призвести до конфліктів.

За допомогою даних таблиці 3.3 розглянемо розподіл часових витрат у на основі застосування системи тайм – менеджменту.

Таблиця 3.2

Пропонований розподіл часових витрат на основі застосування системи тайм – менеджменту, проєкт 2025 р.

Види витрат часу	Тривалість	
	хв	%
Підготовчо – заключні роботи	40	8,5
Обслуговування робочого місця	17	3,5
Оперативний час:	316	65,8
- оперативний час основний	174	36,3
- оперативний час додатковий	142	29,6
Відпочинок та особисті потреби	8	1,7
Регламентовані перерви	60	1,3
Нерегламентовані перерви, в т. ч порушення трудової дисципліни	39	8,1
Простої з організаційно – технічних причин	12	2,5
Усього	480	100

Джерело: [розроблено автором]

Слід відзначити, що управління часом стосується більшою мірою організації робочого часу, ніж його економії. Тому управлінський персонал повинні прагнути чітко розподіляти час, виходячи з особистих інтресів та інтресів орану публічної влади.

Найголовніше – правильно використовувати час, щоб забезпечити виконання максимально кількості задвдань, котрі в свою чергу зумовлять

виконання проміжних завдань, ведучи до реалізації основної мети.

Коли мова йдеться про ресурс активності менеджера, ми маємо на увазі не лише внутрішні запаси особистості, проте й їх правильне виокристання та можливості повнення. Ресурс активності публічного службовця – це сукупність характеристик його особистості та зовнішніх умов, що дозволяють людині виробляти суспільно значущі перетворення в світі на основі присвоєння багатств матеріальної та духовної культури.

Ресур працездатності публічного службовця – це сукупність функціональних модливостей його організму, необхідних для здійснення роботи в органах публічної влади. Рівень працездатності залежить від стану здоров'я, умов праці, навичок роботи, мотивації до праці, індивідуальних особливостей людини тощо. Підвищенню працездатності на робочому місці сприяють заходи з вдосконалення процесів праці з урахуванням психофізіологічних вимог, зокрема: раціональної організації та розподілу праці; суміщення професій, що служить попередженням монотонності праці; впровадження фізіологічно обгрунтованих режимів праці та відпочинку; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

На даний час більшість публічних службовцям доводиться обмежувати не лише природну власну рухливу активність, проте й тривалий час підтримувати незручну для них статичну позу, сидячи за комп'ютером. Малорухлива поза відображається на функціонуванні багатьох систем організму, особливо на серцево-судинній та дихальній системах. Єдина можливість нейтралізувати негативні наслідки, що виникають в управлінських працівників при тривалій і напруженій розумовій праці, – це активний відпочинок та організована фізична діяльність.

Корисним у цьому питанні є досвід Великої Британії, де була прийнята спортивна стратегія уряду «Спортивне майбутнє: нова стратегія для більш активної нації» стала фундаментальним переосмисленням спорту і фізичної активності у цій країні. У статрегії викладаєні п'ять результатів, що можна досягти завдяки спорту і фізної активності: фізичне благополуччя; психічне

благополуччя; індивідуальний розвиток; соціальний і суспільний розвиток; стійкий економічний розвиток.

У такій країні, як Англія, розуміють, що кожен фунт стерлінгів, витрачений на спорт і фізичну активність, приносить майже чотири фунти стерлінгів у вигляді зисків для здоров'я та благополуччя, зміцнюючи суспільство та національну економіку, адже активний спосіб життя асоціюється зі зменшенням на 30 млн. візитів до лікарів загальної практики та на 375 000 людей із діагнозом депресії, що допомагає скоротити прогули, і таким чином, підвищити продуктивність праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Практики впровадження кращих практик спортивної стратегія уряду Великобританії «Спортивне майбутнє: нова стратегія для більш активної нації»

Практика	Зміст та опис
<i>Parkrun</i>	Це зразок ландшафту участі – безкоштовної щотижневої послуги, котра пропонується людям із різних прошарків суспільства та різними стандартами зібратися разом, щоб пробігти чи пройти 5 км. Участь в ній безкоштовна, а приватні спонсори й партнери допомагають фінансувати, необхідні для забезпечення траси, і надають офіційний час фінішу кожному учаснику (рис. Волонтери – це кістяк організації, а їх підтримка та гостинність є ключовим фактором, що забезпечує повернення людей кожного тижня. Система працює тому, що волонтери можуть віддавати власний час на власних умовах і їм доручають невеликі виконувати завдання, що є доступними та інклюзивними. Для тих, хто займається волонтерством, це власна і рівноправна форма участі, що забезпечує велич соціальних і медичних переваг.
<i>Limitless</i>	Нова програма інклюзивних можливостей для підтримки людей з обмеженими можливостями у сфері волонтерства.

Серед керівних принципів Головних медичних інспекторів Великобританії (УК СМО) є науково обгрунтовані рекомендації щодо рівня фізичної активності в різних вікових категоріях, зокрема для дорослих:

– Усім дорослим слід приділяти не менше 150 хвилин на день фізичним вправам середньої інтенсивності, наприклад швидкій ходьбі чи їзді на велосипеді.

– Дорослим слід займатися діяльністю з розвитку та підтримання м'язової сили не рідше, ніж два рази на тиждень. До таких різновидів

діяльності можна віднести тяжку роботу в садку, перенесення тяжких покупок чи силові вправи.

– Дорослим слід звести до мінімуму час, що проводиться в сидячому положенні.

По всій країні є безліч відкритих просторів для людей, які хочуть бути активними чи займатися спортом (рис. 3.3). Зелені чи сині простори надають місця для найрізноманітніших різновидів фізичної активності: від 10 національних парків і 34 зон природної краси і мережі міських парків для ходьбою, бігом та їздою на велосипеді до рік, озер, каналів і берегової лінії для водних видів спорту на відкритому повітрі. Щоправда, не у всіх є однаковий доступ до цих просторів для відпочинку на відкритому повітрі: менш, ніж половина найменш забезпечених домогосподарств живуть в 5 хвилинах ходьби від зелених насаджень (додаток В).



Рис. 3.3. Пробіжка parkrun як безоплатний щотижневий захід на п'ять та два кілометри на відкритому просторі у Великобританії

Зауважимо, що пандемія COVID-19 підкреслила важливість природного середовища як місця для активності. Так, Урядовий план покращення

навколишнього середовища на 2023 р. визначив обов'язок щодо просування спорту та фізичної активності в зелених і синіх зонах для підтримки здоров'я та благополуччя. Враховуючи, що природа корисна як для тіла, так і для душевного спокою, план було скеровано на покращення доступу до можливостей відпочинку на свіжому повітрі. Одним із завдань є домогтися, щоб кожен мешканець Англії жив приблизно за 15 хвилин від зеленої чи синьої зони. План також включає зобов'язання зробити 2700-мильну прибережну стежину короля Англії Карла III, повністю придатної для піших прогулянок до 2024 року.

Зауважимо, що суспільні басейни є особливо важливими для ландшафту участі. В Англії вони пропонують доступний і малозатратний варіант для участі в спорті, а також надаючи місце для навчання плаванню та безпеці на воді. Саме з цієї причини Уряд оголосив про створення Фонду підтримки плавальних басейнів в розмірі 63 млн фунтів стерлінгов, щоб допомогти громадським басейнам та їх постачальникам впоратися з поточним тиском витрат, включаючи зростання цін на енергоносії, та забезпечити інвестиції в заходи з підвищення їх енергоефективності.

Адаптація існуючої інфраструктури для спільного розміщення служб місцевих органів влади в Англії є ще одним ефективним і недорогим варіантом підвищення рівня фізичної активності. Наприклад, у Редбриджі місцева влада переобладнала бібліотеку Woodford Green в об'єднану бібліотеку і спортзал, щоб підвищити інтрес до бібліотек та надати місцевим жителям ще одну можливість для активності. Реконструкція та прибудова спортзалу обійшлася в £350 000, включаючи вартість обладнання, і зайняла шість місяців. Об'єднані бібліотека і спортзал тепер відкриті додатково 57 годин на тиждень, і тепер вони приносять достатньо доходів, щоб зробити це нейтральним за затратами. Пропонований нами алгоритм визначення потенціалу ресурсу активності та працездатності посадової особи органу місцевого самоврядування наводиться в додатку Д.

Ще один із важливих напрямків – це збереження психічної активності та

здоров'я. Наталія Алюшина – Голова НАДС підкреслила, що на сьогодні психосоціальна підтримка, розвиток психологічної компетентності, попередження стресових розладів та професійного вигорання публічних службовців має стати одним із напрямків розвитку організаційної культури органів влади [27-28]. Саме тому НАДС разом із Вищою школою публічного управління, починаючи з 2022 р., здійснили комплекс заходів щодо психоемоційної підтримки публічних службовців, зокрема: було проведено Всеукраїнський освітній онлайн-марафон «Емоційна стійкість публічного службовця», підготовлено практичний посібник «Антистресова скарбничка», випущено сім відео-роликів «Техніки психоемоційної підтримки». Також були розроблені й реалізовані чотири програми підвищення кваліфікації з питань психосоціальної підтримки, адаптації та розвитку психологічної компетентності публічних службовців [27]. На нашу думку, слід звернути увагу також і на започаткування практики просторів стійкості, причому як в онлайн-форматі, так і в режимі постійного функціонування. Доцільно, на нашу думку, скориставшись досвідом британців, адаптувати існуючу інфраструктуру для спільного розміщення служб місцевих органів влади та подібних центрів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Проповновані варіанти функціонування Центрів стійкості,
проект 2025 р.**

Формат діяльності	Опис
Онлайн-простір для рефлексії, створений підтримувати та надихати в непрості часи.	Кожна історія є свідченням національної стійкості, адже «Стійкість одного – стійкість мільйонів». У межах комунікаційної кампанії «Ти як? Стійкість» Всеукраїнської програми ментального здоров'я за ініціативою Олени Зеленської. Спецпроект «Щоденники стійкості» реалізується разом із Суспільним Мовленням і Українським Радіо.
Центри стійкості як варіант адаптації існуючої інфраструктури.	Дружні безбар'єрні простори, куди може звернутися кожен мешканець громади отримати першу психологічну допомогу, скерування до потрібних служб та організацій, а також – можливість відвідувати групові заняття з психосоціальної підтримки. Послуги простору повинні бути безкоштовними.

На нашу думку, організація самоосвіти посадових осіб органів МС повинна складатися з таких етапів (рис. 3.4) :



Рис. 3.4. Рекомендова схема організації самоосвіти посадових осіб органів МС, проєкт 2025 р.

Самоосвіта може проводитися у звичайних формах суспільного навчання на базі державних і приватних освітніх установ, а також самостійно за індивідуальною методикою. Для активізації професійного саморозвитку публічному службовцю неможливо обійтися без спеціальних прийомів, методик і технологій. Пропонуємо наступні, найбільш доступні для кожного управлінського працівника ОМС (додаток Е) :

1. Самоконтроль компетентності.
2. Інвентаризація змін у собі.
3. Вміння вчитися в інших.
4. Таблиця життєвих і професійних цілей.
5. Щоденник досягнень і невдач.
6. Моделювання свого професійного портрету.
7. Розвиток мотивації до управлінської діяльності.

Більш конкретно познайомитися з ними можна за допомогою вище згаданого додатку. Управління ресурсом освіченості не є можливим без розвитку пізнавальної діяльності публічного службовця, щопредставляє собою готовність набувати необхідну компетентність для вирішення професійних

завдань. В якості основних напрямів розвитку пізнавальної діяльності можна виокремити : формування стійкої пізнавальної мотивації та вдосконалення існуючих компетентностей.

Висновки до розділу 3

У контексті використання зарубіжного та вітчизняного досвіду формування лідерства в органах місцевого самоврядування з метою покращення самоменеджменту в управлінській діяльності, було:

- рекомендовані на основі використання позитивного зарубіжного досвіду принципи використання різних методів підвищення та розвитку лідерських якостей у публічних службовців різних рівнів;

- розроблено схему процесу формування пропонованої для ОМС стратегії лідерства, рекомендовані програми, що використовуються в центрах розвитку лідерства в США, а також наведено теми, що будуть розглядатися під час навчання посадових осіб за програмою «Трансформаційне лідерство».

На основі використання базових ресурсів особистості публічного службовця запропоновано шляхи вдосконалення технологій самоменеджменту, а також технології тайм-менеджменту в ОМС на основі використання стратегії примусу та стратегії переконання;

- у кваліфікаційній роботі представлено новодитесь розподіл часових витрат на основі застосування системи тайм – менеджменту;

- автором детально розглянуто корисний для адаптації в українських реаліях досвід Великобританії, що стосувався впровадження кращих практик спортивної стратегія уряду Великобританії «Спортивне майбутнє: нова стратегія для більш активної нації», використання зелених і синіх просторів, що надають місця для найрізноманітніших різновидів фізичної активності, а також адаптації існуючої інфраструктури для спільного розміщення служб місцевих органів влади в Англії як одного з ефективних і дешевих варіантів і підвищення рівня фізичної активності;

– щодо підвищення психічної стійкості автор пропонує різні варіанти функціонування Центрів стійкості.

З метою активізації професійного саморозвитку публічних службовців як ресурсу особистості були запропоновані спеціальні прийоми, методики і технології, найбільш доступні, серед яких : самоконтроль компетентності; інвентаризація змін у собі; вміння вичитися в інших, таблиця життєвих і професійних цілей; щоденник досягнень і невдач; моделювання свого професійного портрету; розвиток мотивації до управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ

На основі вивчення теоретичних основ самоменеджменту в управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування та керуючись даними аналізу можна зробити наступні висновки:

1. В сучасних умовах в управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування дедалі більш значущими стають самоменеджменту. Практика доказує, що високі особисті якості як правило мають більш суттєвий вплив на результати діяльності органу місцевого самоврядування, ніж інші параметри.

2. Будь-яка діяльність не є можливою без належної мотивації. Переважна більшість (79,8 %) управлінського персоналу досліджуваних органів МС є задоволеними своєю професією, що є позитивним моментом. Лише 13,3 % вагалися щодо однозначності відповіді, а 6,9 % респондентів (2 особи) дали негативну відповідь.

3. Для управлінців є важливим самоменеджмент як під час виконання посадових обов'язків, так і в особистому житті, адже він дозволяє:

- зменшити поспіх і появу стресів – 88,80 % відповідей респондентів;
- краще організувати роботу та домогтися високих результатів праці (77,70 % відповідей);
- бути менш завантаженим на роботі – 66,70 %.

4. 46,7 % (17 осіб) намагаються виконати роботу своєчасно; 43,3 % (16 осіб) мають такі наміри, однак це не завжди виходить, і лише 10 % (3 особи) ставляться вибірково до прохань та доручень, тобто їх ставлення залежить від самого прохання чи від статусу особи, яка звернулася з цим проханням

5. Аналіз відповідей опитаного посадовців щодо ведення здорового способу життя, шкідливих звичок, дотримання режиму праці та відпочинку показав, що притримуються здорового способу життя лише 22,80 %, а решта – 61,30 % прагнуть до цього, однак це не завжди їм вдається через

відсутність часу. Щоправда 15,90 % вважають, що це не є обов'язковим для їх професійної діяльності.

6. Для 32 % посадовців важливо постійно оцінювати ефективність своєї професійної діяльності, а 68 % – у залежності від ситуації. Всі учасники проведеного опитування мають високі показники свого минулого досвіду розвитку для подальшого професійного зростання, що є досить позитивним моментом.

7. 55,9 % управлінського персоналу брали участь в конкурсах професійної майстерності, 32,7 % планують подібну участь, а 11,4 % – не мають подібного досвіду. Інноваційною та дослідницькою діяльністю займаються 52,1 %, у 42,6 % відсутній подібний досвід, проте вони планують його набути, а 5,3 % не бажають цим займатися. Важливо, що 73,4 % посадовців брали участь в науково-практичних конференціях, майстер-класах з метою презентації власного професійного досвіду.

8. У період з 2022 р. по 2024 р. серед посадовців ОМС, які потребували підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами, 17% складала саме співробітники місцевих державних адміністрацій.

9. Тридцять два ВНЗ здійснювали випуск здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування за державним замовленням НАДС, п'ять закладів вищої освіти (Державний заклад «Житомирська політехніка», Західноукраїнський національний університет, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка») підготували майже 836 магістрів.

10. Приємно відзначити, що Полтавський РЦПК у період з 2021 р. по 2023 рік забезпечив підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад для 28 885 осіб, і посів третю сходинку за результатами підвищення кваліфікації. Зокрема

це були: загальні професійні (сертифікатні) програми – 9 програм; загальні короткострокових – 80 програм; спеціальні професійні (сертифікатні) – 3 програми; спеціальні короткострокові – 50 програм. Велику роль у професійній підготовці відіграє Портал управління знаннями.

Серед програм загальних короткострокових у контексті самоменеджменту виявилися корисними такі програми: «Ефективне вирішення завдань державних службовців», «Самоменеджмент сучасного керівника. Алгоритм продуктивного мислення», «Тайм-менеджмент у публічному управлінні», «Самоменеджмент в публічному управлінні».

З-поміж загальних професійних (сертифікатних) програм, що містили певні теми, пов'язані із самоменеджментом, були такі, як: «Ефективна служба в органах місцевого самоврядування», «Цифрова грамотність», «Ефективне вирішення завдань державних службовців».

На підставі аналізу існуючих технологій самоменеджменту в управлінській діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування вважаємо за доцільне внести такі пропозиції:

1. Керуючись позитивним зарубіжним досвідом автором запропоновані принципи використання різних методів підвищення та розвитку лідерських якостей у публічних службовців різних рівнів.

2. У процесі здійснення управлінської діяльності корисною може стати запропонована схема процесу формування стратегії лідерства, а також програми, що використовуються в центрах розвитку лідерства в США, і наведені теми, що будуть розглядатися під час навчання посадових осіб за програмою «Трансформаційне лідерство».

3. На основі використання базових ресурсів особистості публічного службовця автором накреслені контури вдосконалення технологій самоменеджменту, технології тайм-менеджменту в ОМС із використанням стратегії примусу та стратегії переконання.

4. Практичну значущість у представленій роботі має наведений розподіл часових витрат на основі застосування системи тайм – менеджменту, а також

корисний для адаптації в українських реаліях досвід Великобританії, зокрема впровадження кращих практик спортивної стратегії уряду Великобританії «Спортивне майбутнє: нова стратегія для більш активної нації», використання зелених і синіх просторів з метою ефективного використання місць для найрізноманітніших різновидів фізичної активності; адаптації вже існуючої інфраструктури для спільного розміщення служб місцевих органів влади як одного з найефективніших і найдешевших способів і підвищення рівня фізичної активності.

5. В частині забезпечення ресурсу психологічної стійкості корисним для впровадження є запропоновані різні варіанти функціонування Центрів стійкості.

6. Для активізації професійного саморозвитку публічних службовців як ресурсу особистості рекомендовані різноманітні спеціальні прийоми, методики і технології, найбільш доступні, такі як: самоконтроль компетентності; інвентаризація змін у собі; вміння вчитися в інших, таблиця життєвих і професійних цілей; щоденник досягнень і невдач; моделювання свого професійного портрету; розвиток мотивації до управлінської діяльності.

Застосування запропонованих заходів дозволить не лише покращити результати діяльності управлінських працівників, проте й органам місцевого самоврядування, адже від того того, наскільки успішно та ефективно спрацьовує самоменеджмент залежить ефективність діяльності та досягнення поставлених цілей.