

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛОБУР Аліна Костянтинівна

САМОМЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВА
УСПІХУ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ
ВЛАДИ

Спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування”
освітня програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи ПУАз – 41
А.К.Лобур

(підпис)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Кривокульська Н.М

(підпис)

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__»_____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

(прізвище, ініціали підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА В УСПІШНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	5
1.1. Суть та значення самоменеджменту керівника у діяльності органів публічної влади	5
1.2. Роль та вплив мотиваційних факторів на самоменеджмент в органах публічної влади	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	19
2.1. Діагностика умов та можливостей використання самоменеджменту керівником в діяльності досліджуваної організації	19
2.2. Оцінка результатів мотиваційної роботи в контексті запровадження самоменеджменту в досліджуваному органі публічної влади	25
Висновки до розділу 2	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	30
Висновки до розділу 3	36
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. «Основними з багатьох завдань публічної служби є створення ефективної системи органів публічної влади (центрального, регіонального, місцевого), а також організація їх роботи так, щоб забезпечувати надання громадянам високоякісних суспільних послуг і дотримання прав та свобод людини» [12].

Зазначені завдання публічної служби реалізуються безпосередньо через публічних службовців. У зв'язку з цим актуальним є питання кадрового забезпечення публічної служби висококваліфікованими спеціалістами, а також їх подальший розвиток (навчання, підвищення кваліфікації) та самоменеджмент [12].

Проблематикою професійного розвитку керівників та їх самоменеджменту в публічних організаціях займалось ряд вітчизняних та зарубіжних науковців. Найважливіші питання розглядають у своїх працях такі Р. Вдовиченко, А. Деркач, Л. Пашко, І. С. Фролов, Н. Кузьміна, Т. Кудрявцев, В. Шатун та ін. Проблему професійного розвитку фахівців активно досліджують Е. Зеєр, Є. Климов, А. Маркова.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів самоменеджменту керівника публічної організації та пошук шляхів його удосконалення.

Для досягнення даної мети в роботі поставленні наступні завдання:

1. дослідити сутність та значення самоменеджменту керівника у діяльності органів публічної влади;
2. проаналізувати роль та вплив мотиваційних факторів на самоменеджмент в органах публічної влади;
3. провести діагностику умов та можливостей використання самоменеджменту керівником в діяльності досліджуваної організації;
4. провести оцінку результатів мотиваційної роботи в контексті запровадження самоменеджменту в досліджуваному органі публічної влади;

5. запропонувати шляхи удосконалення самоменеджменту у діяльності органів публічної влади.

Об'єктом дослідження є процес організації самоменеджменту керівника в діяльності в органах публічної влади.

Предметом дослідження виступають методологічні та методичні засади організації самоменеджменту керівника в діяльності в управлінні стратегічного розвитку міста ТМР

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що розроблені у ньому рекомендації щодо удосконалення самоменеджменту можуть бути використані в діяльності органів публічної влади.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА В УСПІШНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Суть та значення самоменеджменту керівника у діяльності органів публічної влади

Термін «самоменеджмент» увійшов в науковий обіг в середині 90-х років минулого століття і популярний досі. Сьогодні його визначають як науку про самоуправління та самоорганізацію людини; працю над собою в рамках особистісного розвитку та опанування методів ділової активності, управління своїми ресурсами.

Поняття «самоменеджмент» має 3 характеристики:

- кожна дія повинна завершуватися конкретним результатом і мати реальний і матеріальний характер;
- об'єкт, на який спрямована діяльність, і суб'єкт цієї діяльності збігаються;
- акцент робиться на тому, що суб'єкт як джерело активності може зробити для себе сам.

В економічній літературі самоменеджмент розглядається з позицій особистих технологій саморозвитку і самовдосконалення (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Сутність поняття «Самоменеджмент» різних науковців

Автор	Самоменеджмент – це:
	ефективністю використання власних можливостей та часу
Лукашевич Н. П.	саморозвиток і самореалізація творчого потенціалу на шляху до досягнення ділового успіху
Сімонова А. А.	саморозвиток особистих та професійних якостей менеджера і організація його діяльності, яка є цілеспрямованим і послідовним використанням різних методів роботи в повсякденній практиці
<u>Швальбе Б.</u> , <u>Швальбе Х.</u>	досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей
<u>Кириї С.</u>	щоденне самостійне управління власною діяльністю, власним життям, управління собою за допомогою пізнання самого себе, набутих знань для подолання «кар'єрних вершин» та гармонічного розвитку людини

Автор	Самоменеджмент – це:
Майданова Т. В.	самоорганізація, вміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому розумінні слова (в часі, просторі, спілкуванні, діловому світі)
<u>Ланкин В. Е.</u>	самостійність і особисте управління самим собою
Куликова В. Н.	управління власним часом - «тайм-менеджмент».
<u>Поліщук І.І.,</u> <u>Ільчук Р. С.</u>	самоорганізація, вміння ефективно організувати процес управління і раціонально використовувати робочий час для успішної професійної діяльності і вільний час для особистих і сімейних потреб
<u>Кібанов А. Я.</u>	цілеспрямоване та послідовне використання менеджером методів у практичних прийомах роботи для підвищення ефективності операцій, які виконуються для досягнення поставлених цілей з максимальною

Примітка. Наведено за [28]

Тобто, «самоменеджмент - це здатність управляти собою, своїми потенційними можливостями, здібностями, знаннями, з метою ефективного використання робочого часу, досягання поставлених цілей найкоротшим шляхом, отримання суспільного визнання, вищої продуктивності в роботі, особистому житті, отримання більшого заробітку, що дає можливість відчувати себе гармонічною людиною в навколишньому світі» [27].

На основі наведеного можемо позиціонувати самоменеджмент як оптимальну технологію самоорганізації особистості для досягнення мети. Високий рівень самоменеджменту включає низку компонентів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складові компоненти самоменеджменту

№ з/п	Складові компоненти	Характеристика
1.	Самопізнання	Пізнання самого себе, свого місця й своєї ролі в навколишній дійсності.
2.	Самоорганізація	Організація свого життя й діяльності, рішучість та ініціативність, швидка реакція в думках та діях.
3.	Самовиховання	Формування пріоритетних особистісних якостей, здатність до самоаналізу й самовдосконалення, орієнтація на професійне вдосконалення.
4.	Саморегуляція та самоуправління	Підтримка внутрішньої рівноваги, стійкість у ситуації невизначеності, емоційна стійкість, здатність адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

5.	Самоконтроль	Оцінка й коректування своєї діяльності.
6.	Планування особистого життя й часу	Вибір цілей життя й особистої роботи, раціональне використання власного часу, далекоглядність.
7.	Самоосвіта	Підвищення якості життя, прагнення до постійного особистісного та професійного розвитку, відкритість новому, орієнтація на новітні технології.
8.	Технологія здоров'я	Збереження та зміцнення здоров'я як першооснови високої працездатності й повноцінного життя.
9.	Розвиток творчого мислення	Наявність творчої уяви й володіння нею, схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, мистецтво приймати нестандартні рішення.
10.	Спілкування	Уміння вибрати стратегію, вид, форму, стиль спілкування і якісний зворотний зв'язок; емоційна чутливість; неконфліктність, ввічливість, тактовність, коректність у спілкуванні.

Примітка. Наведено за [25]

Основними «цілями самоменеджменту є:

- перетворення особистості (як першочергова методологічна проблема);
- економія часу;
- виявлення і використання власних можливостей;
- проектування зовнішнього середовища;
- виявлення та аналіз уроків свого досвіду;
- раціональна організація діяльності» [3].

Діяльність окремого працівника багато в чому залежить від трудового колективу, який у свою чергу є невід'ємною частиною органу публічної влади. Це визначає їх взаємозв'язок і системну спрямованість щодо самоорганізації людського фактору в колективній формі. Це твердження може служити основою для самоуправління: об'єктом уваги стає не індивід, не окрема людина, а відносини.

З цієї причини, самоменеджмент є надзвичайно важливим у професійній діяльності керівника органу публічної влади. Це дає йому можливість приймати рішення щодо процесу управління з метою оптимізації власних

завдань, будувати власні стратегічні та тактичні плани, досягати набагато кращих результатів роботи. Це потребує інноваційного підходу до безпосередньої роботи керівника та посилення впливу на колектив, що потребує мотивації, розвитку та навчання підлеглих.

Підвищення ефективності самоменеджменту керівника органу публічної влади «буде сприяти вирішенню завдань щодо:

- розробки наукового забезпечення самоменеджменту;
- розробки моделі та механізмів реалізації самоменеджменту в публічній організації;
- забезпечення підвищення професійної компетенції персоналу, через саморозвиток і самовдосконалення» [29].

Самоменеджмент у професійній діяльності керівника органу публічної влади охоплює такі аспекти самореалізації: позитивна життєва установка, адекватна оцінка власних дій, оцінка власної особистості, особистісна орієнтація, взаємодія з оточуючих (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості використання самоменеджменту в професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти

№ з/п	Аспекти самореалізації	Характеристика
1.	Позитивна життєва позиція	Позитивна життєва позиція відображає внутрішню гармонію, задоволення від заняття улюбленою справою, самореалізацію, здатність обходитися без зовнішньої підтримки на основі навичок самомотивації. Вона допомагає уникнути прояву небажаних емоцій, що перешкоджають повній реалізації особистого потенціалу. Позитивна життєва позиція виражається в таких навичках та вміннях: здатності контролювати свої емоції; бути витривалим; частіше посміхатися, відпочивати; правильно розподіляти час на роботу й особисте життя; прагнути до добробуту; слідувати поставленим цілям і реалізовувати свої мрії й бажання.
2.	Оцінка власної особистості	Включає вміння оцінювати свої здібності й цінувати себе. Власні досягнення завжди підвищують самооцінку особистості. Адекватна самооцінка надає особистості впевненості,

№ з/п	Аспекти самореалізації	Характеристика
		у будь-якій ситуації сприяє досягненню успіху.
3.	Адекватна оцінка власних дій	Управління собою і своїм життям є ключовим елементом у розумінні власних дій, що дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію й робити правильний вибір (приймати особисті та управлінські рішення).
4.	Особистісно орієнтована спрямованість	Щоб ефективно управляти собою, необхідно чітко сформулювати свої життєві цілі та напрями руху (стратегії) для їх реалізації. Вони повинні бути реалістичними, містити здійсненні завдання, методи та способи їх досягнення. Елементами правильного напрямку дій є звуження кола обов'язків, адаптація до змін, організованість.
5.	Взаємодія з оточуючими	Мистецтво спілкування полягає у здатності знаходити спільну мову з оточуючими. Життєві позиції людей безпосередньо впливають на їх взаємовідносини.

Примітка. Наведено за [28]

Тобто, структура самоменеджменту повинна відповідати певним вимогам, серед «яких:

- спрямованість на результат;
- поєднання індивідуальних і загальних цілей;
- здатність організації забезпечувати сприятливі умови для реалізації процесу розвитку;
- чітке розуміння власних завдань і обов'язків;
- поєднання стабільності і пристосовності, вона повинна спиратися на досягнення минулого і планувати майбутнє;
- гнучкість — швидка реакція на будь-які зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі;
- стійкість у часі і здатність до самооновлення;
- надійність організації різних процесів» [29]

Основні напрямки самоменеджменту представлено на рис. 1.1

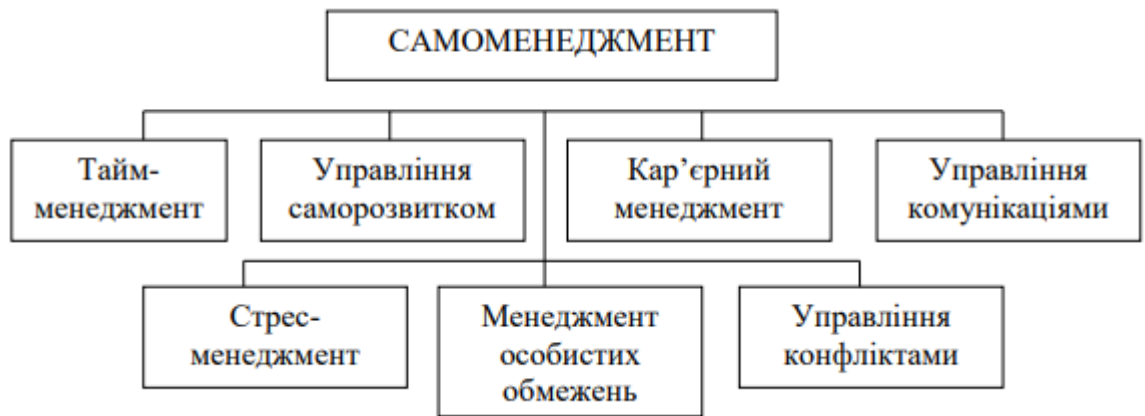


Рисунок 1.1. Основні напрямки самоменеджменту

Примітка. Наведено за [1]

Тайм-менеджмент - це сукупність прийомів ефективного розподілу та раціонального використання часу. Для ефективного управління часом керівник органу публічної влади «повинен:

- вміти аналізувати ефективність організації своєї роботи, виявляти та усувати вузькі місця;
- ефективно формулювати цілі та завдання для себе та своїх підлеглих;
- координувати свій тайм-менеджмент з іншими співробітниками, вміти делегувати завдання;
- вміти раціонально планувати роботу та вільний час;
- ефективно використовувати зустрічі та спілкування;
- вміти організувати свій простір.

Для управління часом, як базовим напрямком таймменеджменту, застосовують різноманітні методики, які керівник органу публічної влади може використовувати в своїй діяльності (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Методи управління часом

Метод	Суть методу
Система Б. Франкліна	Передбачає будь-яке глобальне завдання, що стоїть перед операційним менеджером поділити на підзадачі, а ті в свою чергу ще на більш дрібні задачі.
Матриця Д. Ейзенхаура	В усіх справах операційні менеджери визначають терміновість і важливість за чотирма критеріями: важливі і термінові, важливі і менш

Метод	Суть методу
	термінові, менш важливі але термінові, менш важливі і менш термінові.
Принци В. Паретто	20% витраченого часу («життєво важливі» проблеми) призводять до 80% кінцевого результату. І 80 % витраченого часу (багато чисельні «вторинні» проблеми) призводять до 20 % кінцевого результату.
АБВ-аналіз	Передбачає розподіл завдань на три категорії за ступенем важливості. А - найважливіші завдання, обов'язкові до виконання. Б - завдання, які бажано виконати але в разі невиконання наслідки не є незворотними. В - бажані для виконання завдання але в разі їх не виконання ніяких істотних наслідків для роботи не буде.
Метод Альпи	Використовується для експрес-планування. Включає: складання переліку справ, розподіл часу, співвідношення 60:40, розстановка пріоритетів, оцінення і перенесення справ.
Метод «Слона»	Велику справу необхідно розподілити на підзадачі, тоді справа здається не такою масштабною. Приступаючи до роботи з малих задач поступово втягуєшся в результаті чого підвищується ефективність роботи.
Метод «З'їжте жабу на сніданок»	Робочий день необхідно розпочинати з найважливіших справ не відкладаючи їх на потім, це дасть можливість відчувати задоволення від виконаної роботи і зітхнути з полегшенням.
Метод «Помідор»	Під час роботи необхідно робити невеликі перерви 5 хвилин, тобто 25 хвилин працюємо, 5 відпочиваємо.
Принцип «Кошки паперами для сміття»	Працювати треба за чистим столом, прощатися з непотрібними паперами, оскільки 30% часу ми витрачаємо на пошук необхідного документу.
Getting Things Done	Необхідно розвантажити голову від зайвої рутинної інформації, перенісши її на зовнішній носій, зокрема в лотки з паперами, книжку-щоденник або електронний органайзер.
Personal Efficiency Program (PEP)	Це методика особистої ефективності, яка дає змогу навести порядок в справах, в паперових документах, у файлах на комп'ютері, в електронній пошті і в усій особистій інформації з якою ви працюєте.

Примітка. Наведено за [28]

Підсумовуючи зазначимо, що основною метою самоменеджменту керівника органу публічної влади є максимальне використання особистих здібностей під час виконання службових обов'язків, свідоме керівництво ходом своєї діяльності на шляху до досягнення максимальної ефективності. «Метою самоменеджменту на публічній службі є:

- самооцінка: реальне самовизначення людини шляхом порівняння себе із зовнішнім середовищем;
- самоорганізація: раціональна організація особою своєї діяльності;

- самовдосконалення особи як основна складова успіху в житті та діяльності;
- самореалізація: використання власних можливостей, здібностей, зусиль, розгортання яких є мірилом потенціалу людини;
- самоконтроль: аналіз помилок та передбачення небезпек.
- вплив і максимальне використання власних можливостей;
- аналіз помилок, прогноз небезпек; проектування зовнішнього середовища, подолання негативних обставин» [12].

1.2. Роль та вплив мотиваційних факторів на самоменеджмент в органах публічної влади

Розуміння змісту складників самоменеджменту формулює перелік критеріїв, згідно з якими можна розглядається та формується управлінська діяльність керівника органу публічної влади (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Критерії визначення ефективності самоменеджменту в управлінській діяльності керівника органу публічної влади

№ з/п	Критерії	Характеристики
1.	Уміння керувати собою	Підтримує своє здоров'я. Обмежує робочий час. Підтримує баланс ділового та особистого. Планує перерви для відпочинку. Вільно висловлює свої емоції. Має велике почуття власної гідності. Прагне до самопізнання. Гідно сприймає невдачі. Раціонально та ефективно використовує час. Розвиває спілкування з оточуючими. Уникає стресів. Відчуває себе повним сил. Бере зобов'язання, які здатний виконати.
2.	Наявність чітких особистих цінностей	Поведінка відповідає декларованим цінностям. Декларує свої погляди для обговорення. Прагне зрозуміти чужі погляди. Активний у житті. Послідовний. Упевнений у собі і друзях. Прагне встановлювати зворотній зв'язок. Демонструє відповідальність за свої цінності.
3.	Здатність встановлювати чіткі особисті цілі	Уточнює поставлені завдання. Об'єктивно оцінює підлеглих. Послідовно виконує взяті зобов'язання. Систематично оцінює своє просування. Встановлює часові інтервали. Вміло

№ з/п	Критерій	Характеристики
		<p>встановлює цілі.</p> <p>Вивчає можливості своєї кар'єри.</p> <p>Іде на розумний ризик. Роз'яснює свої цілі іншим.</p> <p>Підтримує баланс особистого життя й роботи. Планує розвиток своєї кар'єри. Має спільні цілі із оточенням. Раціонально використовує час, свої сили й ресурси. Ефективно делегує повноваження.</p>
4.	Навички вирішувати проблеми	<p>Структуровано розглядає ситуацію. Обирає необхідні методи роботи. Демонструє гнучкість мислення. Конкретно й зрозуміло визначає цілі.</p> <p>Чітко визначає відповідальних за проблему. Уміло аналізує інформацію. Ефективно планує роботу. Встановлює критерії оцінки успіху. Аналізує результати праці. Ефективно координує роботу підлеглих.</p>
5.	Творчість, здатність інновацій	<p>та</p> <p>до</p> <p>Цінує творчий підхід в інших людей.</p> <p>Приймає рішення в умовах невизначеності. Вірить у творчі здібності підлеглих. Наполегливий у виконанні завдань. Може порушувати існуючі традиції.</p> <p>Відчуває потребу в змінах, іде на ризик. Використовує можливості. Навчається на помилках і невдачах. Наддає перевагу новаторським рішенням.</p> <p>Застосовує методи «розумового штурму». Здатний керувати творчою групою.</p>
6.	Здатність впливати на оточуючих	<p>Цінить підлеглих.</p> <p>Розуміє процес впливу, впливає на інших.</p> <p>Якщо й коротко викладає свої думки. Демонструє переконливі манери. Має охайний зовнішній вигляд. Поведінка впевнена.</p> <p>Демонструє наполегливість. Встановлює добре взаєморозуміння з іншими. Винагороджує відповідну роботу.</p> <p>Демонструє реальну адекватну самооцінку. Дає чіткі вказівки.</p> <p>Прислухається до інших.</p>
7.	Розуміння особливостей управлінської праці	<p>Обговорює в колективі принципи управління. Добре знає й застосовує різні стилі управління. Аналізує власні недоліки й слабкі місця. Створює позитивну робочу атмосферу. Випільнює накопичену енергію.</p> <p>Змінює стиль керівництва залежно від потреби. Вимагає від підлеглих максимальної віддачі. Прагне стати справжнім лідером колективу.</p>
8.	Здатність керувати	<p>Дисциплінований і вимагає цього від інших.</p> <p>Применює стиль керівництва до змін. Доброзичливий до оточення.</p> <p>Дає чіткі вказівки й аналізує роботу підлеглих. Звочує крапці праці роботи. Уникає різкої негативної критики. Використовує різні підходи для аналізу. Кваліфіковано делегує</p>

При цьому дедалі більшого значення набуває перехід до управління не колективом у цілому, а кожним окремим працівником, який хоч і є частиною системи, але є унікальною особистістю, самостійним суб'єктом зі своїм власним. і усвідомлювати потреби, інтереси, прагнення, уподобання, цінності тощо. Врахування факторів, які в сукупності впливають на поведінку співробітника, дозволяє використовувати його потенціал.

Різні вчені, досліджуючи питання впровадження управління мотивацією, виділяють різні інструменти впливу на мотивацію працівників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Інструменти мотиваційного впливу на працівників підприємства

Автор	Інструменти
Толстікова О. В.	<ul style="list-style-type: none"> - управління системою формування кваліфікації працівника; - стимулювання витрат на соціальні потреби за рахунок удосконалення системи оподаткування; - управління процесом соціально-економічної мотивації персоналу; - управління трудовим поведінням персоналу; - оновлення системи формування трудового колективу на базі ціннісних орієнтацій працівника
Смирнова І. І.	<ul style="list-style-type: none"> - матеріальні виплати (постійна та змінна частини), соціальний пакет; - участь у капіталі; - використання основних форм корпоративної культури; - участь у розподілі прибутку
Кочетков В. М., Хоменко І. М.	<p>Відповідно до основних функцій менеджменту:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планування: участь у розробці стратегічних та тактичних планів; соціальне планування (підвищення добробуту, умов праці, побуту); - організація: формування органічної організаційної структури; впровадження самоуправління, реалізація концепції «гнучкого графіку»; створення здорового соціально-психологічного клімату; - мотивація: участь у розподілі результатів господарської діяльності підприємства, впровадження спів підприємництва, створення умов для творчого кар'єрного зростання; - контроль та регулювання: реалізація самоконтролю шляхом спостереження та самооцінки, використання методу перехресної соціометричної оцінки персоналу; - прийняття управлінських рішень: участь у прийнятті рішень, представництво інтересів працівників на зборах власників та акціонерів, делегування повноважень

Багірова І.Х.	<p>1) Соціальна політика - сукупність заходів, пов'язаних з наданням працівникам додаткових пільг, послуг, соціальних виплат:</p> <ul style="list-style-type: none"> - захист працівників через систему пільг та гарантій; - відновлення робочої сили за рахунок оплати праці, регулювання; - стабілізація інтересів соціальних суб'єктів; <p>2) Соціальне партнерство - система взаємозв'язків між працівниками (їх представниками), працедавцями (їх представниками), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення узгодженості інтересів працівників та працедавців стосовно питань регулювання трудових відносин і інших, безпосередньо пов'язаних з ними</p>
---------------	---

Примітка. Наведено за [33]

Аналізуючи ці інструменти, можна стверджувати про важливу роль серед них тих, які спрямовані на підтримку персоналу в статистиці, тобто не передбачають здійснення заходів з розвитку персоналу, підвищення рівня самостійності працівників, їх самосвідомості. .

Необхідність використання самоменеджменту в системі управління мотивацією органу публічної влади визначається його внутрішніми потребами (необхідність розвитку потенціалу співробітників), а також існуванням певних об'єктивних «чинників зовнішнього середовища, а саме:

- зростання масштабів та динамізму змін в підприємстві та бізнесі, які вимагають від менеджерів опанування нових підходів і навичок управління, боротьби з можливим відставанням, здійснення безперервного розвитку;
- підвищення рівня невизначеності, тиску та напруженості в різних сферах функціонування підприємства, які потребують від керівництва вміння керувати самим собою;
- перетворення творчого потенціалу працівників в найбільш цінний капітал підприємства, що зумовлює зростання ролі заходів, спрямованих на збереження та розвиток цього потенціалу, в тому числі самим працівниками;
- вичерпування можливостей більшості традиційних методів управління, що вимагають від менеджерів застосування сучасних управлінських прийомів, спрямованих на переоцінку власного потенціалу, його розвиток» [33].

Загалом, самоменеджмент як інструмент мотиваційного управління організацією – це комплекс заходів і підходів, спрямованих на підвищення та розвиток потенціалу працівників як основної передумови її ефективного функціонування на ринку, які в сукупності формують певні поняття, які відрізняються за напрямом (рис. 1.2).



Рис. 1. Концепції, методи та підходи самоменеджменту

Примітка. Наведено за [33]

Реалізація цих концепцій, підходів і методів самоменеджменту спрямована на розвиток таких ключових «навичок керівника:

- здатність управляти собою за рахунок раціоналізації часу, енергії, вмінь, винахідливості, підвищення стресостійкості, вміння встановлювати чіткі та реалістичні цілі відповідно до сучасних реалій;
- постійне особистісне зростання, налаштованість та сприйнятливність до нових ситуацій та можливостей;
- вирішення проблеми шляхом опанування ефективних стратегій та управлінських підходів до прийняття рішень;

- вміння впливати на оточуючих, формувати робочі групи, здійснювати їх підтримку, навчання та розвиток;
- творчий підхід та здатність до інновацій, генерування ідей, вміння їх використовувати» [33].

Висновки до розділу 1

Одним з головних завдань керівника публічної організації є безперервний саморозвиток та самовдосконалення. Уміння управляти власним часом, своїми емоціями, ефективно використовувати наявні можливості, вміння створювати з колективу ефективну команду, вміти уникати різних загроз на роботі, що є важливою передумовою до самореалізації, самоствердження та підвищення як особистої так і командної ефективності.

Основною метою самоменеджменту керівника органу публічної влади є максимальне використання особистих здібностей під час виконання службових обов'язків, свідоме керівництво ходом своєї діяльності на шляху до досягнення максимальної ефективності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Діагностика умов та можливостей використання самоменеджменту керівником в діяльності досліджуваної організації

«Організація, повноваження і порядок діяльності Тернопільської міської ради (далі – ТМР), її органів і посадових осіб здійснюються на підставі Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Статутом територіальної громади м. Тернополя, Регламентом міської ради та іншими нормативно-правовими актами» [23].

Управління стратегічного розвитку міста діє на підставі Положення про управління і «основними завданнями його діяльності є:

- координація роботи по розробці та реалізації стратегічного плану розвитку міста;
- популяризація міста, поширення позитивних знань про Тернопіль в Україні та за кордоном;
- здійснення аналітичної оцінки інвестиційного та інноваційного розвитку міста; сприяння програм залучення в економіку м. Тернополя іноземних та внутрішніх інвестицій та створення сприятливих умов для реалізації інвестиційних проектів;
- сприяння співробітництву міста із зарубіжними містами-партнерами, міжнародними організаціями, іноземними суб'єктами господарювання та гуманітарного співробітництва;
- сприяння у створенні на території міста підприємств з іноземним капіталом, виходу підприємств міста на зовнішній ринок, активізації зовнішньоекономічних зв'язків, налагодженню іноземного інвестиційного та торговельного співробітництва» [23] (Додаток А).

Діяльність управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради зосереджена на:

- туризмі та промоції міста;
- інвестиційній діяльності та стратегічному плануванні функціонування та розвитку міста та громади;
- зовнішній рекламі та діяльності у сфері міжнародного співробітництва.

В організаційній структурі Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради (рис. 2.1) налічується два відділи та два сектори:

- 1) відділ міжнародного співробітництва та туризму (3 працівника);
- 2) відділ стратегічного планування та маркетингу міста (2 працівника).



Рис. 2.1. Організаційна структура Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради

Примітка. Складено за матеріалами Тернопільської міської ради

За даними кадрової звітності станом на 01. 01. 2023 року діяльність Управління стратегічного розвитку міста забезпечує 10 працівників.

Якісний склад персоналу Управління, у свою чергу, поділяється на співробітників з вищою та середньо-спеціальною освітою, а також включає в себе досвід роботи та підвищення кваліфікації співробітниками.

Дані кадрової звітності засвідчують, що у досліджуваному Управлінні 100% працівників мають вищу освіту (8 працівників з дипломом спеціаліста і 2

працівники з дипломом магістра).

Аналіз якісного складу персоналу Управління стратегічного розвитку міста за стажем роботи свідчить про те, що станом на 1.01.2023 року 10% - від 3 до 5 років, 10% персоналу мали досвід роботи від 5 до 15 років, 40% персоналу - від 15 до 25 років, 30% - понад 25 років, (рис.2.2).

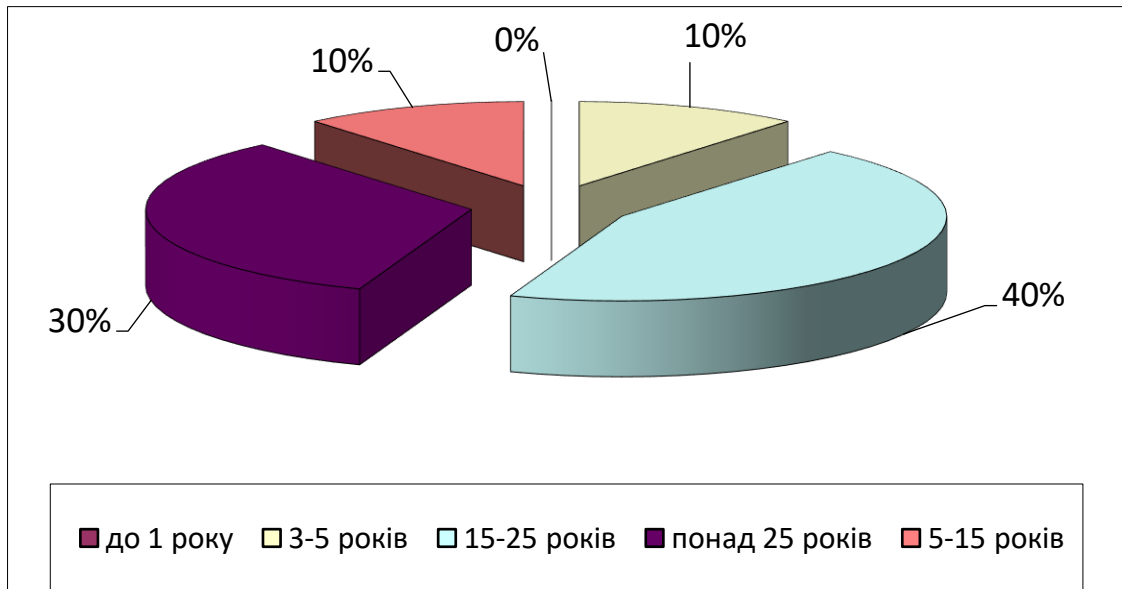


Рис. 2.2. Розподіл персоналу Управління стратегічного розвитку міста за стажем роботи

Примітка. Складено на основі даних організації

«Оцінюючи показники, які характеризують професійний розвиток персоналу досліджуваної організації у динаміці 2019-2021 рр., можна зробити певні висновки. Так, зокрема, протягом 2019-2021 рр. другу вищу освіту здобуло 4 працівника досліджуваної організації, ще 1 з працівників вступив до вищого навчального закладу на навчання у 2020-2021 роках. Водночас протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція щодо зниження чисельності персоналу, які беруть участь у підвищенні кваліфікації, а саме: якщо у 2020 році підвищили кваліфікацію 8 працівників досліджуваної організації, то у 2021 році їх чисельність зменшилась до 2, а у 2021 році підвищення кваліфікації здійснює також працівник за рахунок навчання у ВНЗ. Жоден працівник не підвищував кваліфікацію за кордоном (табл.2.1)» [6].

**Показники середньооблікової кількості працівників Управління
стратегічного розвитку міста 2020-2022 рр.**

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Середньо облікова кількість штатних працівників, осіб	10	10	10
Підвищили кваліфікацію, осіб	3	2	-
Підвищили кваліфікацію, %	30	20	-

Примітки. Наведено за даними організації

Результати проведеного аналізу (табл.2.1) дозволяють зробити висновки про те, що загалом, підготовкою та підвищенням кваліфікації у 2020 році охоплено 30 % персоналу Управління стратегічного розвитку міста, у 2021р. – 20 %, у 2022р.– 0%.

Оцінюючи ступінь врахування інтересів окремо взятого працівника Управління стратегічного розвитку міста, що у досліджуваній організації не використовується індивідуальний підхід до професійного розвитку кадрів. Це негативно впливає на побудову і використання технології самоменеджменту, так як послаблюється соціально-психологічна складова мотиваційного механізму.

Для встановлення ефективності використання системи мотивації щодо впровадження самоменеджменту у діяльності керівника Управління загалом, проведемо оцінку стану і проблем системи стимулювання.

Вивчення значущості для працівників Управління стратегічного розвитку міста різних елементів стимулювання та ставлення до неї проводилося з використанням анкетування, що містила 12 питань. Для достовірності результатів опитування анкета була анонімною. Респонденти обирали найбільш оптимальний для них варіант відповіді. Всі питання анкети були «поділені на наступні групи:

– питання, пов'язані із задоволеністю працівників діючою системою

стимулювання;

- питання, пов'язані з ефективністю системи стимулювання;
- питання, що стосуються регламентації системи матеріального стимулювання;
- питання щодо елементів системи матеріального стимулювання» [23].

За результатами опитування з'ясовано, що матеріальна мотивація має переважаче значення серед всіх решта способів мотивування. Так, 75% (6 з 8) опитаних поставили на перше місце матеріальне винагороду, і лише 12,5% (1 з 8) визнали базовими моральні стимули. Такий самий результат отримано і щодо рівнозначного відношення до цих способів мотивування.

Важливим є те, що переважна більшість респондентів не бачать зв'язку між своїм особистим трудовим вкладом, ефективністю роботи Управління та розміром оплати праці та обсягами матеріального мотивування. За таких умов впроваджувати елементи самоменеджменту стає вкрай важко.

Діагностика системи мотивації та стимулювання до саморозвитку та трудової активності персоналу, включаючи кар'єрне зростання, «складалася з двох блоків: оцінка мотиваційного клімату публічної організації та аналіз системи стимулювання на предмет її відповідності мотиваційному профілю працівників організації щодо використання самоменеджменту» [13].

Для формування якісної системи мотивації, яка б як елемент саморозвитку стимулювала працівників до самоменеджменту, використаємо результати опитування працівників Управління стратегічного розвитку міста, в якому проранжуємо фактори мотивації за ступенем важливості для працівників. Нагадаємо, що в опитуванні прийняло участь 80% (8 з 10) працівників від кількості працюючих (рис. 2.3).

Тобто, для стимулювання запровадження та постійного моніторингу самоменеджменту в досліджуваному органі публічної влади, необхідна дієва система мотивації.

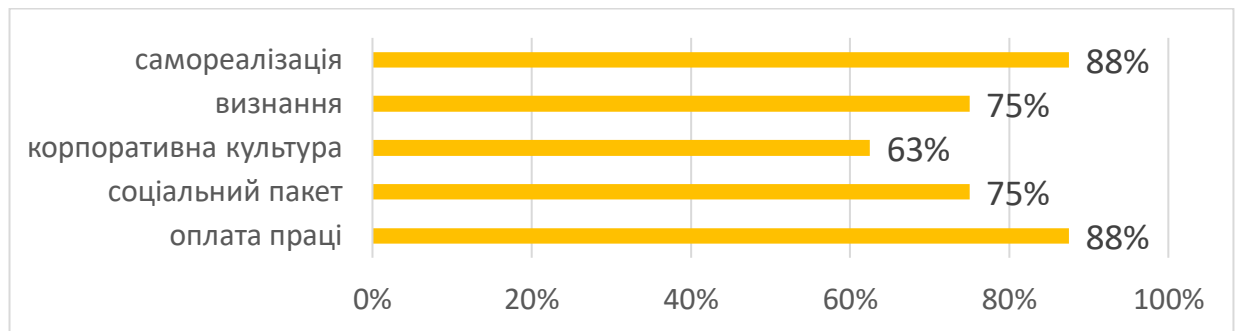


Рис. 2.3. Пріоритетність факторів мотивації праці для працівників Управління стратегічного розвитку міста (%),

Примітка. Сформовано за [23]

Для цього доцільно сформувати мотиваційний профіль персоналу Управління стратегічного розвитку міста, використовуючи такі методики як: оцінка мотиваційного профілю та вивчення мотиваційного профілю особистості. Отримані результати узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати оцінки мотиваційного клімату в Управлінні стратегічного розвитку міста

Результати оцінки мотиваційних передумов для впровадження технології самоменеджменту			
Мотивація професійної діяльності	Визначення мотивації в роботі	Ієрархія потреб	Шкала оцінки потреби у досягненні
У структурі трудової мотивації працівників управління переважає внутрішня мотивація, тобто. для співробітників робота є самоціллю. Але для деякої частини персоналу важлива і зовнішня мотивація, коли праця	Для більшості працівників сільської ради значущою є потреба в досягненні. Працівники, які прагнуть до досягнення і є працелюбні. Це може викликати певні складнощі при організації командної роботи, що може призвести до конфліктів. Потреба у винагороді для	Потреби в самореалізації та в матеріальному благополуччі отримали найвищий бал у переважної кількості працівників управління	Рівень мотивації досягнення та мотивованості на успіх у працівників управління перебуває на середньому рівні. Таким чином, потреба в досягненні не є яскраво вираженою для колективу. Прагнення до поліпшення результатів існує, але наполегливості

Результати оцінки мотиваційних передумов для впровадження технології самоменеджменту			
Мотивація професійної діяльності	Визначення мотивації в роботі	Ієрархія потреб	Шкала оцінки потреби у досягненні
сприймається як засіб задоволення матеріальних потреб	окремих співробітників також важлива (як матеріальній, так і нематеріальній)		домогтися свого - не є характерною рисою працівників управління

Примітка. Адаптовано за [25]

Таким чином, можемо констатувати що такий елемент як мотивація праці не задовольняє потреби працівників, що не спонукає їх до самоменеджменту.

2.2. Оцінка результатів мотиваційної роботи в контексті запровадження самоменеджменту в досліджуваному органі публічної влади

Система мотивації персоналу є дієвим інструментом управління тільки в тому випадку, якщо вона якісно розроблена і правильно використовується на практиці.

Для забезпечення ефективної роботи органу публічної влади, необхідна величезна мотивація. Однак, «якщо мотивація занадто сильна, збільшується рівень активності та напруги, внаслідок чого в діяльності наступають певні зміни, такі як погіршення ефективності роботи. У разі надто високого рівня мотивації викликають небажані емоційні реакції, як, наприклад, напруга, хвилювання, стрес, що зумовлює погіршення діяльності та зниження показників ефективності праці» [7].

Виділяють наступні чинники мотивації персоналу у системі публічної служби:

- 1) робота в публічній організації зазвичай розглядається як місце роботи,

що гарантує постійну зайнятість та відсутність небажаних змін;

2) потреби у реалізації своїх особистих та професійних якостей та бажання принести велику користь суспільству та державі;

3) престижність роботи на публічній службі;

4) матеріальні блага.

Як показав проведений аналіз здійснення мотивації персоналу в Управлінні стратегічного розвитку міста, мотивація не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб та орієнтації на матеріальний інтерес працівників.

Розглянемо задоволеність ключовим інструментом мотивації персоналу – заробітною платою в Управлінні стратегічного розвитку міста (рис. 2.4). Так, 75% опитаних працівників повністю задоволені своєю нинішньою заробітною платою, 25% із них хотіли б отримувати більше. Також серед опитаних немає тих, хто був повністю не задоволений своєю заробітною платою.

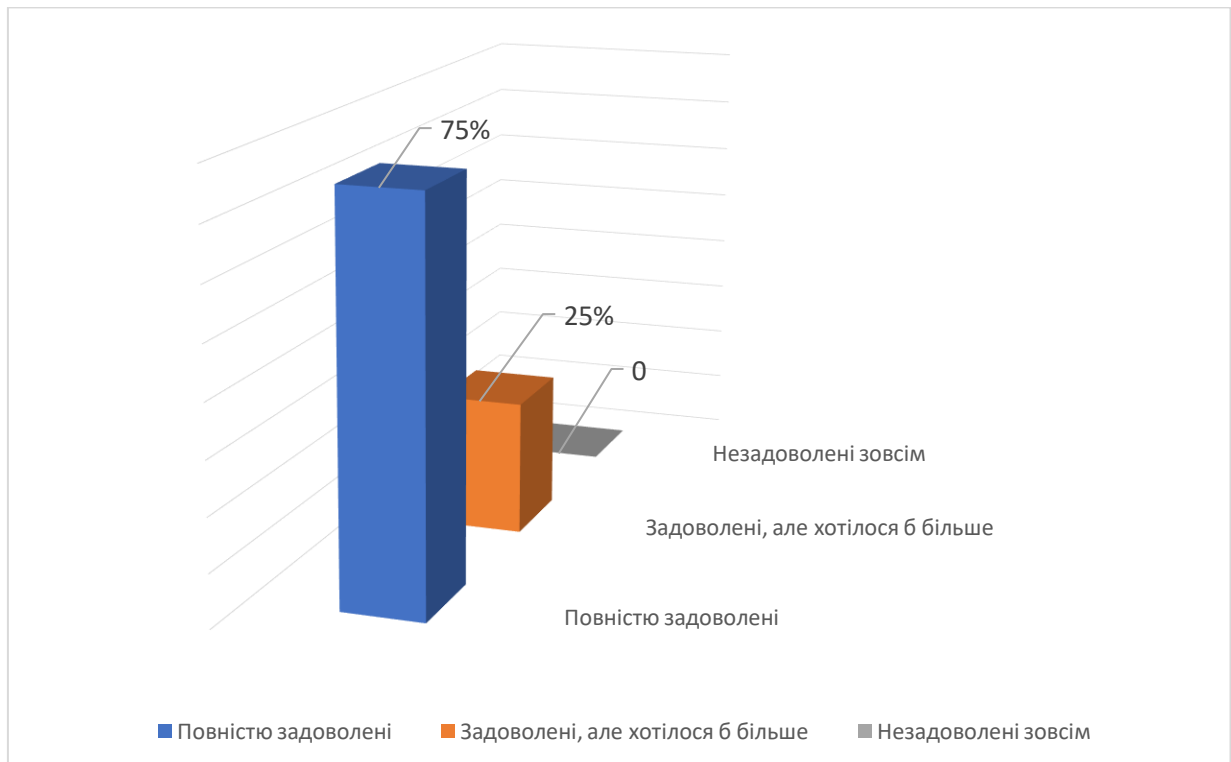


Рис. 2.4. Задоволеність матеріальною складовою системи мотивації праці в Управлінні стратегічного розвитку міста

Примітка. Сформовано за [23]

Повертаючись до оцінки працівниками організації пріоритетності мотивуючих факторів і ролі в них заробітної плати, найбільше працівники в Управління стратегічного розвитку міста все ж серед мотивуючих факторів хотіли б отримувати різноманітні премії, подяки керівника, мати визнання заслуг.

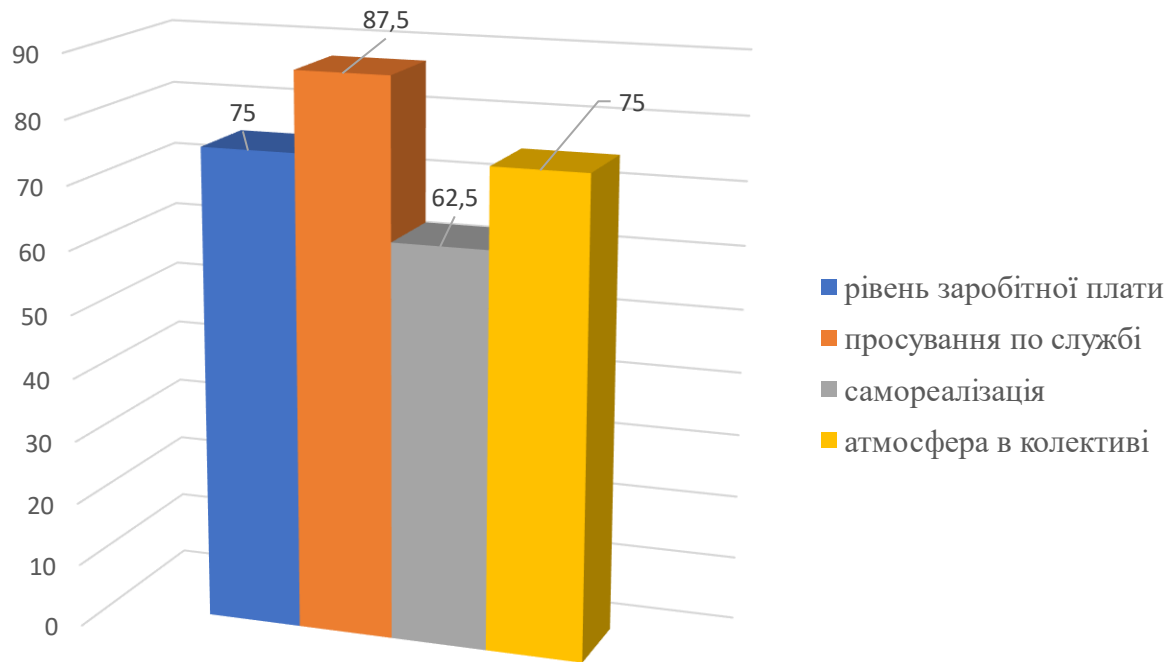


Рис. 2.5. Пріоритетність мотиваційних факторів для персоналу в Управління стратегічного розвитку міста

Примітка. Сформовано за [23]

Це свідчить, що в Управлінні стратегічного розвитку міста використовуються ще не всі інструменти як матеріального, так і нематеріального стимулювання (рис.2.6).

Підсумовуючи зазначимо, що на сьогодні чи не головним важелем впливу на хорошого спеціаліста залишається підвищення заробітної платні, хоча і це не гарантує усунення можливості втрати цінного працівника. Чи неєдиним способом зберегти робочий професійний колектив є формування ефективної системи взаємовідносин між керівництвом та працівниками, що в свою чергу

досягається через формування мотиваційної системи.



Рис. 2.10. Очікувані мотиваційні фактори персоналом Управління стратегічного розвитку міста

Примітка. Сформовано за [23]

Керівник Управління стратегічного розвитку міста, у нашому випадку, обов'язково повинен долучатися до мотивації персоналу. Тоді і персонал, і керівництво працюватимуть, як єдина команда, допомагаючи один одному досягати своїх цілей і цілей громади.

Висновки до розділу 2

В контексті виконання поставленого нами в роботі завдання щодо встановлення ефективності використання системи мотивації для впровадження самоменеджменту у діяльності керівника організації нами проведено оцінку стану і проблем системи стимулювання.

Встановлено, що матеріальна мотивація в управлінні має переважаюче значення серед всіх решта способів мотивування. Так, 75% (6 з 8) опитаних поставили на перше місце матеріальне винагороду, і лише 12,5% (1 з 8)

визнали базовими моральні стимули. При цьому, більшість респондентів не бачать зв'язку між своїм особистим трудовим вкладом, ефективністю роботи Управління та розміром оплати праці чи обсягами матеріального мотивування. Таким чином, можемо констатувати що такий елемент як мотивація праці не задовольняє потреби працівників, що не спонукає їх до самоменеджменту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Управління професійним зростанням керівників органів публічної влади передбачає володіння ними навичками самоменеджменту. Тобто, здатність керівника до самоменеджменту є ключовим елементом його професійної компетентності й умовою професійного зростання.

Керівник органу публічної влади має бути підготовлений до роботи з людьми, рефлексивним; мати володіти здатністю до самоорганізації, самоствердження, самомотивації та самореалізації; вміннями управляти собою, чітко планувати свій робочий і вільний час; прагнути до самостійності та самовдосконалення управлінських знань та практичних умінь.

Керівнику органу публічної влади необхідно користуватися всім арсеналом сучасних технологій самоменеджменту. Найзагальнішими технологіями вважають метод «Альпи», метод управління часом В. Парето, ведення щоденника часу, метод Дуайта Ейзенхауера, АВС-аналіз, технологія SMART [14].

Метод Альпи спрямований на складання списку справ на наступний робочий день з визначенням їх пріоритетів. Простий, зручний, займає мало часу - 10-15 хвилин (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи планування робочого часу за методом «Альпи»

<i>1 етап</i> Складання переліку завдань	<p>Запис у відповідних розділах плану повинен містити те, що необхідно зробити:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) завдання зі списку справ з тижневого (місячного) плану; 2) невиконані напередодні справи; 3) справи, що додалися; 4) термінові справи; 5) завдання, що періодично виникають. <p>6) При цьому доцільно вживати загальноприйняті скорочення:</p> <p>В - візити; Н - наради; Д - делегування справ; К - контроль; Т - телефонні розмови та ін.</p>
---	--

<p><i>II етап</i></p> <p>Оцінка тривалості дій</p>	<p>Проти кожного завдання необхідно проставити орієнтовний час для його виконання. Потім просумувати все й визначити загальний час.</p>
<p><i>III етап</i></p> <p>Резервування часу (у співвідношенні 60/40)</p>	<p>При складанні плану дня треба дотримуватися принципу - «60:40». При 8-годинному робочому дні запланований час доцільно складати не більш як на 5 годин. Якщо не вдається укластися в таку пропорцію, то треба:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) скоротити список справ; 2) зробити це за рахунок менш важливих справ; 3) передоручити; 4) скоротити час на кожну справу; 5) перенести частину справ на завтра; <p>Якщо неможливо це зробити, працювати більше 8-ми год.</p>
<p><i>IV етап</i></p> <p>Прийняття рішень згідно з пріоритетами й передорученнями</p>	<p>Ціль етапу - скоротити час, відведений на виконання завдань дня. Для цього доцільно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - установити пріоритети для своїх справ (наприклад, за допомогою аналізу АБВ) й уточнити з них завдання дня; - перевірити ще раз термін виконання всіх справ; - розглянути можливість делегування справ.
<p><i>V етап</i></p> <p>Контроль і планування невиконаного</p>	<p>Відповідно до досвіду, не всі справи вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх доводиться перенести на інший день. Щоб знизити таку ймовірність, для раціоналізації використання часу можна використовувати графічні символи - біографію з використанням специфічних скорочень у планах:</p> <p>! - важливо, ОВ! - особливо важливо, ? - з'ясувати, + - пріоритет категорії, А - завдання виконано та ін.</p>

Цей метод користується великою популярністю у тайм-менеджерів. Його «перевагами є:

1. Кращий настрій на майбутній робочий день.
2. Чітке уявлення про завдання дня.
3. Планування наступного дня, упорядкування перебігу дня.
4. Концентрація на найважливішому, подолання забудькуватості.
5. Ухвалення рішень про встановлення пріоритетів і передоручення.
6. Уникнення перешкод і небажаних перерв.
7. Зменшення стресів і нервового напруження.
8. Покращення самоорганізації та самоконтролю.
9. Підвищення задоволення й мотивації.

10. Методично-грамотна організація праці» [12].

«У повсякденній практиці як ефективний інструмент планування й керування своїм часом варто використовувати щоденник часу, який є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту і являє собою особистий щоденник, календар-пам'ятку, записну книжку, інструмент планування, довідник, абонентську книжку, картотеку ідей, інструмент контролю» [11]. Структура «щоденника часу така:

1. Календарна частина вміщує формуляри для місячних, декадних і денних планів. Особлива увага звертається на план дня за принципом - один лист на день.

2. Розділ службових та особистих дат містить записи про дуже важливішу інформацію (терміни проведення нарад, семінарів; важливі дати, картки для запису ідей та ін.).

3. Розділ: адреси й телефони (найважливіші телефонні номери й адреси).

4. Загальна частина (візитки, фотографії, службовий пропуск та ін.).

Щоденник часу підвищує ефективність роботи. Раціональне ведення щоденника часу дозволяє заощаджувати щодня одну годину.

Наступний метод - метод управління часом, або «правило 80/20». Він був задекларований італійським економістом В. Парето. Цей метод встановлює, що 20% виконаної роботи забезпечує 80% отриманих результатів. У кожному випадку, поки не завершені завдання з головних (20%), не варто братися за виконання з категорії другорядних (80%). Успішні люди навчилися починати роботу з найважливішого для них завдання; як результат, їх завжди супроводжує успіх. Дію означеного методу подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Принцип часу В. Парето

Витрати ресурсу часу	Внесок в основний результат
80% витраченого часу (численні «другорядні» проблеми)	20% підсумкового результату
20% витраченого часу («життєво важливі» проблеми)	80% підсумкового результату

Примітка. Наведено за [7]

При здійсненні аналізу всіх завдань відповідно до їх часток у підсумковому результаті, відбувається їх розподіл за принципом важливості «АБС».

«Метод пріоритетів, або «АБС-аналіз» - це ефективний спосіб класифікації та розташування завдань за ступенем важливості. Перевага цього методу полягає в його ефективності й простоті. Багато керівників вже працює за цим принципом, і до найважливіших завдань вони приступають в першу чергу» [7].

Доцільно, на нашу думку, є використання методу Ейзенхауера, що був запропонований президентом США, генералом Дуайтом Ейзенхауером. Він застосовується у тих випадках, коли потрібно швидко прийняти рішення, якому завданню віддати перевагу. Переваги виставляються за такими ознаками, як терміновість і важливість справи. Відповідно до важливості й терміновості Д. Ейзенхауер запропонував 4 пріоритетності справ (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера

	Термінові справи	Менш термінові справи
Важливі справи	1 - важливе й термінове: вирішення криз; невідкладні завдання; проекти, в яких «горять» терміни здавання.	2 - важливе й менш термінове: планування нових проектів; оцінка отриманих результатів; превентивні заходи; налагодження взаємин; планове виконання проектів; визначення нових перспектив, альтернативних проектів.
Менш важливі справи	3 - менш важливе, але термінове: перерви; деякі дзвінки; наради; розгляд невідкладних матеріалів; громадська діяльність.	4 - менш важливе й менш термінове: рутинна робота; деякі листи; дзвінки; «поглиначі» часу; розваги.

Примітка. Наведено за [7]

«Терміновість справи визначається тим, наскільки оперативно планується виконати це завдання, а важливість - наскільки результат її виконання впливає на роботу. І хоча справи мають тенденцію міняти ступінь своєї терміновості та важливості, але на якийсь певний момент можна

визначити ці показники для себе» [15].

Технологія SMART визначає критерії якості цілі, яких необхідно дотримуватися при цілепокладанні, є дуже зручним і компактним інструментом. Ця управлінська технологія легко може бути включена в формат нарад. Як свідчить практика, час, витрачений на використання алгоритму SMART (за наявності заздалегідь підготовленої необхідної фактичної інформації), звичайно становить від 45 до 90 хвилин.

«Назва технології є аббревіатурою, складеною з перших букв англійських слів, які називають відповідні критеріїв якості цілей:

- S (specific) - кожна мета повинна бути описана як чіткий, конкретний результат;

- M (measurable) - мета повинна бути вимірною за допомогою конкретних індикаторів і стандартних процедур вимірювання;

- A (assignable) - мета повинна бути не випадковою, обґрунтованою, доведеною, життєво необхідною для організації;

- R (realistic) - мета повинна бути реалістичною, досяжною;

- T (time related) - мета повинна бути чітко визначена в часі, мають бути конкретні терміни (і контрольні точки) її досягнення» [15].

Сукупність різних функцій, методів, прийомів та технологій самоменеджменту, які доцільно застосовувати в практичній діяльності досліджуваної організації, узагальнено в табл. 3.4.

Отже, керівник Управління стратегічного розвитку міста у своїй професійній діяльності повинен використовувати різні технології самоменеджменту. Ефективне використання робочого часу й планування нероздільні. Проблему раціонального використання робочого часу необхідно вирішувати комплексно.

Функції, методи та результати самоменеджменту в професійній діяльності керівника Управління стратегічного розвитку міста

Функції самоменеджменту	Методи	Результат
1. Постановка цілей	Визначення мети, ситуаційний аналіз, цільові стратегії та методи досягнення успіху, формулювання мети.	Мотивація, усунення слабких сторін, розпізнавання переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, з'ясування та фіксація термінів і найближчих кроків.
2. Планування використання часу	Стратегічне й оперативне планування, планування дня, принципи тимчасового менеджменту, метод «Альпи», система Франкліна, «пряме і зворотне» планування, ведення щоденника часу.	Підготовка до реалізації мети, оптимальний розподіл і планування часу, скорочення строків виконання.
3. Прийняття рішення	Встановлення пріоритетів, принцип Парето, АВС-аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування завдань.	Першочергове вирішення життєво важливих проблем, упорядкування справ за їх важливістю, продуктивність трудових витрат.
4. Організація й реалізація	Розпорядок дня, графік продуктивності, денний робочий план.	Концентрація на важливих завданнях, використання піку продуктивності, облік періодичних коливань, становлення індивідуального робочого стилю.
5. Самоконтроль	Контроль процесу роботи, контроль досягнення поставлених цілей, огляд підсумків минулого дня.	Забезпечення запланованих результатів, позитивний вплив на перебіг життя.
6. Інформація та комунікація	Раціональні наради, раціональне ведення переговорів, раціональне використання телефону, раціональне ведення кореспонденції, листки-пам'ятки й формуляри.	Краща організація нарад і конференцій, виділення часу для співбесід, відмежування від можливих перешкод, менше відволікань.

Для досягнення позитивних результатів треба здолати психологічний бар'єр: усунути сумніви щодо можливості регламентації робочого дня,

впровадження конкретної системи й технології організації роботи в апараті управління. Раціональне використання робочого часу передбачає ведення записів про те, як використовується робочий день, планування виконання найменш цікавих справ на період найбільшої працездатності, аналіз своєї роботи для того, щоб визначити, як об'єднати чи вилучити ті чи інші дії, не надавати перевагу короткостроковим завданням перед довгостроковими, розглядати послідовність виконання своєї роботи і вносити до неї відповідні корективи для досягнення кращих результатів, визначати пріоритети вирішуваних завдань щодо важливості поставлених цілей.

Висновки до розділу 3

В контексті пошуку шляхів удосконалення самоменеджменту у діяльності досліджуваної публічної організації вважаємо доцільним застосування у повсякденній практиці як інструменту планування й керування своїм часом щоденника часу, який є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту і одночасно інструментом контролю.

Як важливе доповнення до щоденника для підвищення ефективності самоменеджменту рекомендуємо застосування методу Ейзенхауера. Даний метод повністю відповідає способу прийняття рішень в досліджуваній публічній організації, так як застосовується у тих випадках, коли потрібно швидко прийняти рішення та якому завданню віддати перевагу.

Крім того, для досягнення позитивних результатів у застосуванні самоменеджменту, керівнику досліджуваної публічної організації необхідно впровадити і аналіз своєї діяльності, що забезпечить об'єднання чи вилучення тих чи інших дій, дозволить вносити відповідні корективи для досягнення кращих результатів, визначати пріоритети вирішуваних завдань щодо важливості поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

Одним з головних завдань керівника публічної організації є безперервний саморозвиток та самовдосконалення. Уміння управляти 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 керівника органу публічної влади є максимальне використання особистих здібностей під час виконання службових обов'язків, свідоме керівництво ходом своєї діяльності на шляху до досягнення максимальної ефективності.

В контексті виконання поставленого нами в роботі завдання щодо встановлення ефективності використання системи мотивації для впровадження самоменеджменту у діяльності керівника організації нами проведено оцінку стану і проблем системи стимулювання.

Встановлено, що матеріальна мотивація в управлінні має переважаюче значення серед всіх решта способів мотивування. Так, 75% (6 з 8) опитаних поставили на перше місце матеріальне винагороду, і лише 12,5% (1 з 8) визнали базовими моральні стимули. При цьому, більшість респондентів не бачать зв'язку між своїм особистим трудовим вкладом, ефективністю роботи Управління та розміром оплати праці чи обсягами матеріального мотивування. Таким чином, можемо констатувати що такий елемент як мотивація праці не задовольняє потреби працівників, що не спонукає їх до самоменеджменту.

В контексті пошуку шляхів удосконалення самоменеджменту у діяльності досліджуваної публічної організації вважаємо доцільним застосування у повсякденній практиці як інструменту планування й керування своїм часом щоденника часу, який є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту і одночасно інструментом контролю.

Як важливе доповнення до щоденника для підвищення ефективності самоменеджменту рекомендуємо застосування методу Ейзенхауера. Даний метод повністю відповідає способу прийняття рішень в досліджуваній публічній організації, так як застосовується у тих випадках, коли потрібно швидко прийняти рішення та якому завданню віддати перевагу.

Крім того, для досягнення позитивних результатів у застосуванні самоменеджменту, керівнику досліджуваної публічної організації необхідно впровадити і аналіз своєї діяльності, що забезпечить об'єднання чи вилучення тих чи інших дій, дозволить вносити відповідні корективи для досягнення кращих результатів, визначати пріоритети вирішуваних завдань щодо важливості поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦННKK, 2018. 40 с.
2. Андрющенко К.А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. Ефективна економіка. 2010. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_
3. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83-87.
4. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 18. С. 185-188.
5. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство* : електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 14. С. 279-283. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf
6. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник* : електронний науковий журнал. 2018. Вип. 1(06). С. 44-49. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf
7. Главацька О. Л. Самоменеджмент як технологія професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти // Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 160-177
8. Дедов Є.Г. Самоменеджмент. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2012. № 16. 415 с.
9. Дороніна, М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку / М. С. Дороніна, В. І. Пересунько // *Економіка і управління*. — 2016. — № 4. — С. 7-12.
10. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія*

“Економіка”. 2017. № 3(192). С. 15-18.

11. Євтушенко Г.І., Дерев'янка В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування “Тайм-менеджменту” в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88-96.

12. Задоя І.І. Самоменеджмент в діяльності державних службовців. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/52107/32-Zadoya.pdf?sequence=1>

13. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022, № 45.

14. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. С. 288-292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (дата звернення: 27.04.2019).

15. Іванов С. М. Аналіз переваг використання SMART- технологій в економіці. *Економіка та держава*. 2018. № 7, С. 35-38.

16. Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку* : електронний науково-практичний журнал. 2018. № 25. С. 305-309. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/1696>

17. Калашник А., Калашник К. Самоменеджмент керівника як складова успіху його діяльності в органах публічної влади: мат. доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р., Ч.2.

18. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60-63.

19. Кирій С. Л. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія.

- Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3 (46). С. 1-8.
20. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 632-635.
21. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Лущик К.І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія "Економіка і менеджмент"*. 2017. № 26/2. С. 51-54.
22. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 467-471.
23. Офіційний сайт Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/>
24. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148-153.
25. Поліщук І. І., Ільчук Р. С. Самоменеджмент як засіб підвищення ефективності роботи керівника. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Т. 1. № 3. С. 227-231.
26. Причепа І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6781> (дата звернення: 27.04.2019).
27. Ратушняк О. Г. , Лялюк О. Г., Подолянчук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 68-72.
28. Ратушняк О. Г. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера / О. Г. Ратушняк, В. В. Кавецький, О. Й. Лесько. *Ефективна економіка*. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/35238>
29. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця: ВНТУ,

2021. 170 с.

30. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56-59.

31. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110

32. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки "*. 2013. № 4. С. 261-268.

33. Чкан А. С. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві / А. С. Чкан, І. В. Ганза // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 1. С. 261-266. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_1_52

34. Шкільняк М., Павліци Д., Турила А.М.. Тернопіль: Крок, Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро-та мікрорівня: монографія. URL : <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=18166419687372394017&btnI=1&hl=uk>