

**ЗАПОРІЗЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ І ПІДВИЩЕННЯ  
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,  
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ,  
КЕРІВНИКІВ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ**

---

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ  
ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

*Навчальний посібник*

На допомогу слухачам Центру  
перепідготовки і підвищення  
кваліфікації кадрів

**Запоріжжя – 2018**

**УДК 005:35.07**  
**ББК 65.291.21+66.033.141**  
**А 340**

**Ажажа М.А.**

Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник / Ажажа М.А. – Запоріжжя: ЗЦППКК, 2018. – 40 с.

У навчальному посібнику розглянуті поняття самоменеджменту, самоорганізації, процеси професіоналізації в органах публічного адміністрування з урахуванням його реформування, визначення особистісних цінностей та управління саморозвитком особистості; процес розвитку навичок ефективного керівництва та організації управлінської діяльності на різних рівнях державного управління; застосування сучасних принципів та напрямів організації діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; використання часу як ресурсу.

Навчальний посібник розрахований на керівників державної служби, керівників і працівників служб персоналу в державних органах, органах місцевого самоврядування, державних підприємствах, установах і організаціях, широке коло.

Рекомендовано навчально-методичною радою Запорізького центру перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій, протокол засідання № 5 від 12 жовтня 2017 року.

Автор:

Ажажа Марина Андріївна – доцент кафедри менеджменту організацій Запорізької державної інженерної академії, кандидат наук державного управління.

Відповідальний за випуск:

Яновська Л.І. – директор Запорізького центру перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятійно-категоріальний апарат самоменеджменту.....	6
1.2 Теоретичні наукові погляди на сутність самоменеджменту.....	8
1.3 Саморозвиток особистості.....	10
1.4 Методи планування особистої діяльності управлінця.....	12
1.5 Делегування повноважень.....	16
1.6 Тайм-менеджмент.....	18
1.7 Засади ораторського мистецтва.....	19
1.8 Стрес-менеджмент в органах публічного адміністрування.....	21
1.9 Закономірності взаємовідносин та поведінки людей у конфліктних ситуаціях.....	24
1.10 Поведінка працівників в конфліктних ситуаціях.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ДІАГНОСТИКИ МЕТОДИК САМОМЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>28</b>
2.1 Тест «Самоменеджмент – наскільки добре Ви справляєтеся зі своєю роботою?».....	28
2.2. Тест «Управління власним життям».....	29
2.3 Тест «Наскільки добре Ви справляєтеся з делегуванням завдань?».....	30
2.4 Тест «Чи вмієте Ви володіти собою в критичний момент?».....	31
2.5 Тест «Самоконтроль у стресових ситуаціях».....	32
2.6 Вправи для індивідуального застосування на усвідомлення потреби в негайних змінах у житті.....	33
2.7 Вправи з подолання емоційного вигорання.....	34
2.8 Гра «Вибір місця».....	36
<b>ПІСЛЯМОВА.....</b>	<b>37</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>39</b>

## ПЕРЕДМОВА

Актуальність дослідження самоменеджменту в органах публічного адміністрування пов'язана зі специфічними особливостями роботи органів державної влади, які безпосередньо здійснюють соціально-управлінські функції. З одного боку, ефективність роботи органів публічного адміністрування пов'язана з високою відповідальністю перед усім суспільством, а з іншого – вимагає прийняття самостійних, інноваційних і часто унікальних рішень щодо раніше невідомих проблем в умовах невизначеності та трансформації суспільства. Успішність прийняття управлінських рішень та їх реалізації в атмосфері нестабільності суспільної ситуації визначається не тільки високою кваліфікацією державного службовця або посадової особи, а й рівнем їх особистісної зрілості, духовності, здатності переосмислювати стереотипи свого професійного і особистісного досвіду, розуміти сенс і зміст функціонування процесів управління.

Перспективною метою державної політики України визначено створення високорозвиненої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, культури та демократії. Все це можливо лише за умови трансформації як діючої системи загалом, так і структури органів державного управління, зокрема, з метою створення в Україні нової моделі публічного адміністрування та забезпечення її ефективного функціонування.

Дослідженню теоретико-прикладних аспектів самоменеджменту в органах публічного адміністрування присвятили свої наукові праці вітчизняні та зарубіжні вчені В. Авер'янов, В. Андреев, О. Амосов, Л. Анічин, В. Бабаєв, В. Бакуменко, С. Біла, Т. Берцель, О. Бендасюк, В. Біанкі, Ю. Бризгунова, В. Воронкова, М. Вудкок, В. Геєць, А. Дегтяр, В. Дорофієнко, В. Дзюндзюк, М. Деліні, М. Дмитрієва, Л. Зайверт, М. Кастельс, В. Корженко, В. Князєв, А. Колодій, М. Лукашевич, І. Мальковска, А. Мерзляк, В. Мартиненко, О. Мордвінов, Г. Одінцева, І. Осборн, О. Радченко, А. Розенбаум, А. Савков, Т. Семенчук, Л. Сморгунов, Ю. Шаров, Д. Френсіс, А. Хроленко, Б. Швальбе, Х. Швальбе та інші.

Управління професійним розвитком персоналу в органах публічного адміністрування є одним з пріоритетних напрямів подальшого становлення державного управління в Україні. На сучасному етапі перетворень встановлюють високі вимоги до професіоналізму та соціальної відповідальності персоналу органів публічного адміністрування, так як саме професіоналізм публічних службовців є фактором формування конструктивних основ якісного життя суспільства.

*Під самоменеджментом в органах публічного адміністрування розуміється:*

1) поведінковий ресурс підвищення ефективності управління, навички якого виробляються спеціальними вправами та діловими іграми в частині планування робочого часу, поліпшення пам'яті, підвищення швидкості та обсягу сприйняття текстової інформації, ефективного проведення нарад та прийому на роботу, організації робочого місця, підвищення стресостійкості;

2) діяльність у самоорганізованих горизонтальних структурах, у ході якої управлінець безупинно зіштовхується з процесами організації-дезорганізації внаслідок нерівності соціально-економічних систем.

*Предметом самоменеджменту в органах публічного адміністрування є феномен самоорганізації людського фактора на основі попарних відносин людей між собою і, в першу чергу, з конкретним службовцем в органах публічного адміністрування як повноважним представником державної інституції, місцевого самоврядування, або як з незалежним елементом інфраструктури державного управління.*

*Самоменеджмент в органах публічного адміністрування має справу з феноменами типу самоорганізації людського фактора, що проявляється по горизонталі (як в адміністративно-бюрократичних вертикально-ієрархічних, так і в ринкових структурах); з неасоційованими індивідами; з асоційованими елементами підприємництва; із системодіагностикою функціонуючої горизонтальної структури.*

Самоменеджмент в органах публічного адміністрування, як процес управління собою, розвиває вміння знаходити баланс державного, суспільного та особистісного інтересів, не використовуючи при цьому маніпулятивних управлінських технологій. Організація професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування потребує системного підходу, при цьому визначення потреб у професійному навчанні в органах публічного адміністрування є першим обов'язковим етапом цього процесу.

У зв'язку з цим особливо актуальною стає проблема самоменеджменту. Ні здібності, ні досвід, ні знання не зможуть зробити професіонала ефективним до тих пір, поки він не навчиться самоменеджменту (управлінню собою). В кожній системі існує так званий управлінський вакуум, який некерований ієрархічно, але актуальний для самоменеджменту.

Проблема концептуалізації самоменеджменту в органах публічного адміністрування складна, визначається набором досить численних аксіом та принципів, і може вважатися недостатньо забезпеченою методами і засобами, спрямованих на розвиток нових можливостей людського фактора, підвищення його організованості та керованості. У своїй предметній області, самоменеджмент має багатоаспектний, неоднозначний зміст, потребує додаткового обґрунтування, формування нової методології, нової етики, нового розуміння ролі та місця людини в органах публічного адміністрування.

Таким чином, метою розробки навчального посібника є:

– уточнення, на основі міждисциплінарного аналізу сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій, соціологічної, психологічної, організаційної специфіки самоменеджменту в умовах професійної діяльності в органах публічного адміністрування;

– побудова концепції самоменеджменту, в якій буде відображена його роль у розвитку професіоналізму державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, як основної умови формування конструктивних основ розвитку України.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

### *1.1 Понятійно-категоріальний апарат самоменеджменту*

Самоменеджмент у сучасному вигляді являє собою інтеграцію багатьох наукових дисциплін: філософії, соціальної психології, основ менеджменту, основ маркетингу, теорії управління, управління персоналом, організаційної поведінки, розробки управлінських рішень тощо.

*Самоменеджмент* – це процес самовдосконалення, самоорганізації та самоконтролю. Об'єктом вивчення є індивід. Предметом вивчення є методи організації власного робочого часу, мобілізації власних резервів.

*Самоменеджмент* – це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів, технік та технологій, спрямованих, на саморозвиток свого творчого потенціалу з метою свідомого управління своїм життям та максимальної самореалізації у всіх його сферах.

*Самоменеджмент* – це технологія ефективного управління собою для забезпечення більш успішного і продуктивного виконання своїх обов'язків, збереження здоров'я та активного, зацікавленого ставлення до життя.

*Самоменеджмент* передбачає навчання в досягненні високого рівня здібностей до самопізнання, самовизначення, самоорганізації, самореалізації, самодіяльності, самоконтролю, самооцінювання, самомотивування, саморозвитку.

*Самоменеджмент* – послідовне і цілеспрямоване використання методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час.

*Самоменеджмент* – це прояв волі, яка іноді вимагає власної перебудови.

*Самоменеджмент* – це саморозвиток особистості, заснований на самопізнанні, самовизначенні, самоврядуванні, самовдосконаленні, подоланні стереотипів свідомості, самоконтролі і, як підсумок, самореалізації в обраній сфері діяльності.

Відповідно до розуміння суті самоменеджменту кожна людина вибудовує власну ієрархію завдань самоуправління. Для одного головним є уміння стримувати негативні емоції, для іншого – привчити себе до підтримання порядку на робочому столі тощо.

У середовищі публічного адміністрування фахівці найчастіше звертають увагу на такі *завдання самоменеджменту*:

- аналіз ефективності використання часу;
- аналіз ефективності використання грошей;
- визначення пріоритетів;
- система планування;
- організаційні принципи розкладу дня;
- організація робочого місця;
- самомотивація.

Основні напрямки самоменеджменту представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Основні напрямки самоменеджменту

*Тайм-менеджмент* (управління часом) становить методологічну основу особистісного самоменеджменту. Будь-яка діяльність протікає в часі. Більше того, будь-яка діяльність протікає в обмежений проміжок часу. Тому рівень самоорганізації представника органів публічного адміністрування прямо залежить від того, наскільки він може управляти своїм часом. Основна ідея тайм-менеджменту – «управляти часом, значить управляти собою» – є ключовою з позиції самоменеджменту.

*Стрес-менеджмент* (управління стресом) являє собою емоційну сторону самоорганізації та є найважливішою передумовою самоменеджменту. Самоорганізація та самовиховання особистості починається з управління своїми емоціями.

*Управління саморозвитком* – один з найперспективніших напрямків самоменеджменту. Його основна мета – сформувати та розвинути в людині навички постійного самовдосконалення. Практична цінність цього напрямку полягає в тому, що знання не приходять до людини самостійно – їх необхідно здобувати.

*Менеджмент особистих обмежень* вивчає методи подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення поставленої мети. Він сформувався на основі психологічних дисциплін, однак завдяки книзі М. Вудкока та Д. Френсіса «Розкутий менеджер» міцно увійшов у самоменеджмент як необхідний елемент самовиховання особистості.

*Кар'єрний менеджмент* у складі самоменеджменту вивчає питання управління особистою кар'єрою. Це синтетична дисципліна, що поєднує в собі елементи менеджменту персоналу та базових положень самоменеджменту.

*Управління конфліктами* довгий час формувалося як самостійний напрямок на стику психології та управління. Його виокремлення в самостійний напрямок самоменеджменту було пов'язано, насамперед, з необхідністю сформувати у керівника навички адекватної поведінки в конфліктній ситуації – навички «ведення конфлікту» у заданому самим керівником напрямку.

*Управління комунікаціями* в структурі самоменеджменту тісно пов'язане з управлінням конфліктами, оскільки переслідує практично ту ж саму мету – сформувати навички домінування в комунікації та її спрямованого ведення.

Виконайте тест у розділі 2.1, щоб дізнатися, яким є Ваш рівень самоменеджменту.

## ***1.2 Теоретичні наукові погляди на сутність самоменеджменту***

Питанням самоменеджменту були присвячені роботи багатьох вчених, які розвинулись у ряд концепцій. Концепції самоменеджменту будуються на певній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї:

### ***1. Концепція Л. Зайверта – раціональне використання часу.***

До переваг самоменеджменту Л.Зайверт відносить: виконання роботи з меншими витратами; кращу організацію праці; кращі результати праці; менше поспіху і стресів; більше задоволення від роботи; велику мотивацію праці; підвищення кваліфікації; меншу завантаженість роботою; меншу кількість помилок при виконанні своїх функцій; досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом. Головною перевагою Л. Зайверт вважає раціональне використання і заощадження найбільш дефіцитного і важливого особистого ресурсу – власного часу.

### ***2. Концепція М.Вудкока і Д.Френсіса – ідея подолання власних обмежень.***

Під обмеженням автори розуміють фактор, що стримує потенціал і результати роботи «системи» організації в цілому, групи або індивіда. Теорії обмежень пропонують в якості найшвидшого і найбільш практичного способу здійснення прискореного саморозвитку – вивчення, усвідомлення і подолання обмежень, що перешкоджають успіху і особистісному зростанню. Автори вважають, що увагу потрібно зосереджувати на тому, що перешкоджає повній реалізації всіх особистісних можливостей.

Орієнтиром в саморозвитку служать критерії ефективного управління, які вимагають наявності у керівника: здатності керувати собою; розумних особистих цінностей; чітких особистих цілей; наголосу на постійне особисте зростання; навиків вирішувати проблеми; винахідливості і здатності до інновацій; високої здатності впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; здатності управляти; вміння навчати і розвивати підлеглих; здатності формувати і розвивати ефективні робочі групи.

### ***3. Концепція В.А. Андрєєва – ідея саморозвитку особистості.***

Концепція заснована на прагненні до саморозвитку в собі творчої особистості. Центральна ідея концепції полягає у виділенні в якості інтегральної узагальненої характеристики сучасного менеджера, творчого характеру його особистості, тобто особистості, здатної до безперервного саморозвитку та самореалізації в одному, а частіше всього в декількох видах професійно-творчої діяльності. Подібний підхід цінний тим, що розкриває механізм самотворення людини-творця та психолого-педагогічний механізм саморозвитку особистості, що включає всі процеси «саморозвитку» в їх інтегрованому вигляді: самопізнання; самовизначення; самоврядування; самовдосконалення; самоконтроль; самотворення; самооздоровлення; процес самореалізації себе в одному або декількох соціально обумовлених видах творчої діяльності.

### ***4. Концепція О.Т. Хроленка – підвищення особистої культури ділового життя.***

Через визначення культури розкривається: структура цільових орієнтирів самоменеджменту, які проявляються в умінні жити в злагоді з іншими; вести бесіду та організувати нараду; писати особисті та ділові листи; слухати та чути людину; організувати своє життя та відпочинок.

Згідно з таким розумінням самоменеджмент являє собою набір корисних сентенцій, теоретичних і практичних ділових порад для підвищення рівня власної ділової культури в різних її аспектах.



5. *Концепція Бербель і Хайнца Швальбе* – ідея досягнення особистого ділового успіху через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей. В якості предмету дослідження автори вибрали зв'язок кар'єри з успіхом.

Концепція може бути розроблена на основі вивчення відповідей на питання:

1. Які зусилля працівник готовий затратити для досягнення успіху?
2. Чи готовий він працювати самостійно або під керівництвом?
3. В якій мірі він готовий ризикувати заради успіху?
4. Який шлях більш прийнятний – підприємницька або службова кар'єра?

*Функції самоменеджменту:*

– аналіз ситуації, власних можливостей, сил та засобів та формування на цій основі особистих цілей – функція «визначення мети»;

– підготовка до реалізації цілей – розробка планів для максимально ефективного використання часу – функція «планування»;

– вибір першочергових задач і альтернативних варіантів дій у майбутній діяльності – прийняття рішень – функція «рішення»;

– чітке дотримання розпорядку дня та організація трудового процесу – функція «організація і реалізація»;

– контроль процесу, підсумків, самоконтроль і самооцінка, а при необхідності – коригування цілей – функція «контроль».

Перераховані функції самоменеджменту пов'язані між собою за допомогою доповнюваної функції «інформація і комунікації», яка присутня та необхідна у всіх фазах процесу самоменеджменту.

Важливо відзначити, що на практиці функції самоменеджменту можуть багаторазово перетинатися, причому в різних комбінаціях, і навіть можуть виконуватися в різній послідовності.

*Найважливіші поняття в описі концепцій самоменеджменту:*

1. Самоменеджмент має подвійне значення, проявляється як властивість операційно-закритої антропогенної системи, і як властивість відкритих систем, тому може впливати на інші системи. Самоменеджмент двояко реалізує проблему самоідентифікації: індивідуальний саморозвиток службовця як особистості-професіонала і, одночасно, як професіонала для роботи в умовах самоорганізації на основі відкритих відносин «суб'єкт-суб'єкт».

2. Самоменеджмент виступає як функція самоорганізації в невірноважених психічних процесах у багатоаспектних проявах.

3. Самоменеджмент є корпоративним за своєю природою, оскільки працює як усередині системи, так і поза межами систем, використовуючи управлінський вакуум.

4. Самоменеджмент віртуальний за своєю природою, може самопроявлятися.

5. Самоменеджмент лише формує та забезпечує процес, не матеріалізуючи його результати, поєднуючи, як синергетичний каталізатор, особистісні та професійні якості, ціннісні орієнтації та моральність.

6. Ідеальним станом системи слід вважати її цілісність і гармонійність, тобто духовність. Цілісність службовця проявляється в його змістовно-життєвій спрямованості, в якій поєднується в єдине ціле ідеал та реальність, життєві цінності та буттєві можливості їх реалізації. При цьому, основою цілісності, гармонійності системи може виступати такий результат самоменеджменту, як оптимальна структуризація, самоорганізація системи.

Такий підхід, що розглядає широкий діапазон питань, дозволяє більш глибоко і лояльно оцінити важливість і перспективність поширення евристичних положень конкретних наук на сучасні задачі самоменеджменту.

### *1.3 Саморозвиток особистості*

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

*Саморозвиток*, тобто творчість спрямована «всередину» на свою особистість – це частина індивідуального стилю життєдіяльності.

*Саморозвиток* передбачає динаміку таких властивостей і здібностей особистості, як емпатія, щирість, відкритість, довіра, відповідальність, позитивне відношення до себе та інших, увага до світу, розуміння себе, дотримання загальнолюдських цінностей, гуманістична спрямованість.

*Саморозвиток* – це усвідомлений та керований особистістю процес, в результаті якого відбувається удосконалення фізичних, розумових і моральних потенцій людини, розкриття її індивідуальності.

Важливою умовою, первинною сходиною саморозвитку особистості є внутрішня потреба у його здійсненні та самопізнання себе.

*Самопізнання* – це вивчення себе як частини природи, виявлення своїх біологічних особливостей та потреб, розуміння себе як частини соціуму, усвідомлення себе як морального та духовного феномену.

На основі знань з філософії, педагогіки, психології у самоменеджменті були сформульовані свої технології та рекомендації з саморозвитку. Одними з найбільш дієвих є методи «4-х» та «5-ти запитань».

Метод «4-х запитань» полягає у послідовному аналізі:

- 1) наших переваг, сильних сторін;
- 2) наших слабких сторін або недоліків;
- 3) можливостей зростання, які є наявними або можуть з'явитися у перспективі;
- 4) загроз, що можуть існувати зі сторони наших конкурентів.

Метод «5-ти запитань» пролягає у формулюванні відповідей на такі запитання.

1. Які знання, досвід я сьогодні отримав?
2. Що я сьогодні зробив і чого досяг?
3. Яким сьогодні переважно був мій настрій?
4. Чим я сьогодні допоміг іншим?
5. Яким було сьогодні моє самопочуття?

Як правило, метод «4-х запитань» застосовується для розв'язання значних проблем, досягнення глобальних цілей, а метод «5-ти запитань» доцільний для поточного самоаналізу.

*Характеристики, необхідні для саморозвитку і самореалізації:* особистий інтерес; соціальний інтерес; толерантність; гнучкість; логічне мислення; самосприйняття; відповідальність; перспективний гедонізм; відсутність утопізму; прийняття невпевненості; власна відповідальність за порушення душевної рівноваги.

В особистісному плані від персоналу в органах публічного адміністрування вимагається власна організованість, уміння правильно розподіляти свій час і планувати в термінах власну діяльність. Тобто, реалізація принципу своєчасності значною мірою визначається уміннями та навичками, які знаходяться у площині самоменеджменту і тайм-менеджменту.

Застосовуючи самоменеджмент, управлінець забезпечує послідовну та цілеспрямовану реалізацію випробуваних методів роботи в повсякденній державно-управлінській практиці, що створює передумови для оптимального та змістовного використання свого часу.

Окрім максимального використання власних можливостей, самоменеджмент допомагає виконувати роботи з меншими витратами, краще організувати працю (отже, одержувати кращі результати), зменшити завантаженість роботою і, виходить, зменшити поспіхи та стреси.

*Рекомендації щодо самоменеджменту персоналу в органах публічного адміністрування.*

Постійно розвивайте свої здібності, які є основою самоменеджменту: до самопізнання, самовизначення, самоорганізації, самореалізації, самодіяльності, самоконтролю, самооцінювання, самомотивування, саморозвитку. Розглянемо, в чому полягає суть розвитку даних здібностей.

*Розвиток здібностей до самопізнання.* Щоб пізнати себе необхідно осмислити свій життєвий досвід та визначити свої сильні та слабкі сторони: згадайте ситуацію успіху та визначте Ваші властивості, які сприяють успіху та недоліки, рівень професійних знань і вмій.

*Розвиток здібностей до самовизначення.* Необхідно точно знати, чого Ви бажаєте, визначити свої потреби щодо спілкування та досягнень. Навчіться аналізувати свою ситуацію та визначати реальні проблеми, що існують; визначати, прогнозувати ті проблеми, що можуть стати на заваді досягненню намічених цілей і визначати способи нейтралізації їх впливу. Навчіться раціональному плануванню, а саме: визначати для себе пріоритетні завдання як на найближчий час, так і на перспективу, наприклад, місяць, квартал, рік.

*Розвиток здібностей до самоорганізації.* Чітко плануйте своє життя на день, тиждень, місяць. Оптимізуйте свою активність за рахунок раціонального використання власних сил і часу. Наприклад, виконуючи спочатку багато дрібних завдань, Ви витрачаєте необхідні сили та час, і, може виявитися, що на виконання основного великого завдання, енергії вже обмаль та й часу майже не залишилося. Організуйте свою діяльність таким чином, щоб вона приводила не тільки до конкретних результатів, але і щоб сам процес приносив радість, а результати діяльності – моральне задоволення. Навчіться швидко мобілізувати себе для досягнення цілі, а в разі потреби – розслабитися.

*Розвиток здібностей до самореалізації.* Навчіться визначати можливості, що надає наявна ситуація, аналізувати та швидко приймати рішення, щоб не втратити шанс проявити себе там, де це необхідно, довести іншим і собі на що Ви здатні, максимально використати свої творчі здібності.

*Розвиток здібностей до самодіяльності.* Навчіться виявляти ініціативу, самостійність, незалежність; навчіться розпочинати свою активність з досягнення поставлених Вами цілей без зовнішнього спонукання чи критичного загострення обставин.

*Розвиток здібностей до самоконтролю.* Навчіться контролювати виконання запланованих Вами завдань. В результаті порушення плану, чи виявлення помилок – швидко вносьте корективи у плани та в свою діяльність.

Сприймайте кожен новий вид діяльності як можливість потренувати свою здатність до адаптації, використовуючи в якості критерія Вашої активності у новій діяльності «оптимальність» (мінімум затрачених зусиль, мінімум помилок при досягненні максимально ефективного результату в наявних умовах).

*Розвиток здібностей до самооцінювання.* Навчіться об'єктивно оцінювати свої якості, досягнення, вміння та цінувати їх, не переоцінюючи, але і не занижуючи їх рівень і значення. Корисно пам'ятати, що для професіонала властива адекватно висока самооцінка, яка під час виконання важкого завдання може знижуватися і повертатися на попередній рівень, коли результат досягнуто. Але, якщо спеціаліст не може оцінити значимість досягнутого результату, самооцінка може бути заниженою, тому корисно аналізувати, визначати та приймати соціальну цінність власної діяльності.

*Розвиток здібностей до самомотивування.* Опануйте навички самонавіювання – уміння переконувати себе та на цій основі підпорядковувати дії, спрямовані на досягнення власної цілі. Навчіться логічному самопереконанню – навчіться підпорядковувати поведінку власній волі і розуму.

Навчіться за допомогою регуляції емоцій (музикою, спілкуванням, творчістю, духовними практиками) і раціонально-логічного мислення із самопереконування та обґрунтування власної активності створювати оптимальну мотивацію – стан ентузіазму, палкого бажання виконати намічене без страху та переживання за можливу помилку.

*Розвиток здібностей до саморозвитку.* Розвивайте у собі звичку постійно аналізувати свою здійснену активність з метою встановлення позитивної настанови на майбутнє. Це допомагає удосконалювати та розвивати свої професійні, творчі та інші здібності. Кожного разу перевіряйте на практиці, реалізовуйте прийняті настанови на майбутнє.

*Виконайте тест у розділі 2.2, щоб дізнатися, яким є Ваш рівень уміння керувати собою.*

#### ***1.4 Методи планування особистої діяльності управлінця***

Під *методом планування* розуміють конкретний спосіб (технічний прийом), за допомогою якого здійснюється вироблення та обґрунтування шляхів досягнення планових цілей і розрахунок кількісних значень показників планових документів.

Теорія планування має досить великий інструментарій методів. Ряд методів мають універсальний характер, тому крім обґрунтування планових рішень вони можуть використовуватися при вирішенні інших економіко-управлінських завдань. У практиці внутрішнього планування найчастіше має місце комплексне використання декількох методів одночасно. Вибір того чи іншого методу обґрунтування планового показника чи рішення є справою керівника. Оскільки кожна ситуація індивідуальна, то серед усіх засобів і методів обґрунтування планових рішень важливе місце займають творчість і особисті знання працівника.

*Планування особистої діяльності управлінця* – складний і багатогранний процес, в якому необхідно комплексно вирішувати багато завдань, здійснювати великий обсяг розрахунків та прогнозувати обстановку. Велику роль у плануванні особистої діяльності відіграє правильна організація планування. На результативність планування управлінця впливає грамотне використання апарату управління.

Причиною незадовільної роботи персоналу в органах публічного адміністрування, особливо початківців, є невміння розпоряджатися часом. Такі управлінці прагнуть виконати усі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти всіх відвідувачів, глибоко осмислити всі питання діяльності свого підрозділу. Вони приїзять на роботу першими та їдуть з неї останніми. При цьому чимало справ залишаються невиконаними.

Управлінець, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті ефективність його праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення собою, підлеглими, невпевненість у власних силах. Причиною цього є невміння планувати роботу.

*Для управлінця, що має брак часу на вирішення виробничих, фінансових, соціальних та інших проблем, характерні:* безплановість у використанні робочого часу та слабе опрацювання ключових сфер діяльності; нервозність, поспіх у діях; нетерплячість у прийнятті рішень та відносинах з рівними за рангом колегами; відсутність порядку на робочому місці; надмірність та безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить; недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій та відповідальності підлеглим; використання принципу «що не встиг на роботі – дороблю вдома».

*Класичні завдання планування особистої діяльності:*

- аналізувати ефективність організації своєї роботи, виявляти слабкі місця;
- ефективно формулювати цілі та завдання для себе та оточуючих;
- узгодити своє управління часом з управлінням інших людей, делегувати та розподіляти завдання;
- раціонально планувати свій робочий та вільний час;
- ефективно організовувати своє робоче місце;
- ефективно використовувати наради та спілкування.

До планування особистої діяльності необхідно підходити цілісно, враховуючи як емоційну та інтуїтивну, так і інтелектуальну та раціональну природу людини.

Однією з основних проблем планування особистої діяльності є встановлення пріоритетів у вирішенні щоденних завдань. Успішному розв'язанню цієї проблеми сприяють метод «Альпи», принцип Парето, АБВ-аналіз та принцип Ейзенхауера.

*Метод «Альпи»* застосовують для складання списку справ на день з розстановкою за пріоритетами. Метод включає п'ять стадій:

- 1) складання завдань;
- 2) оцінку тривалості планованих дій;
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) прийняття рішень за пріоритетами та передорученням окремих операцій;
- 5) контроль (облік незробленого).

Використання методу «Альпи» дає такі основні переваги:

- Кращий настрій на майбутній робочий день.
- Планування наступного дня.
- Чітке уявлення про завдання дня.

- Упорядкування перебігу дня.
- Подолання забудькуватості.
- Концентрація на найбільш істотному.
- Зменшення обсягу «паперової» роботи.
- Прийняття рішень про встановлення пріоритетів і про передоручення.
- Скорочення перешкод та небажаних перерв.
- Зменшення стресів і нервового напруження.
- Поліпшення самоконтролю.
- Підвищення задоволеності та мотивації.
- Виграш у часі за рахунок наукової організації праці.

При успішному використанні техніки планування особистої діяльності та методів наукової організації праці Ви зможете щодня економити від 10 до 20% Вашого часу!

*Часовий принцип Парето. Співвідношення 80:20*

*«20% зусиль дають 80% результату,  
а інші 80% зусиль - лише 20% результату».*

Принцип використовується як базовий принцип для оптимізації будь-якої діяльності: правильно вибравши мінімум найбільш важливих дій, можна швидко отримати значну частину від запланованого повного результату, причому подальші поліпшення не завжди виправдані.

Принцип 80:20 свідчить, що невелика частка причин, вкладених засобів або прикладених зусиль, відповідає за більшу частку результатів, одержуваної продукції або заробленої винагороди.

Наприклад, на отримання 80% результатів, що досягаються в роботі, у Вас йде 20% всього витраченого часу. Виходить, що на практиці 4/5 докладених Вами зусиль (чимала частка) не мають до отриманого результату майже ніякого відношення.

Вираз «80:20» добре описує дану диспропорцію: 20% вкладених коштів відповідальні за 80% прибутку; 80% наслідків, що виникають з 20% причин.

*Найважливіші наслідки закону Парето:*

- Значущих факторів небагато, а факторів тривіальних безліч – лише одиничні дії призводять до важливих результатів.
- Велика частина зусиль не дає бажаних результатів.
- Те, що ми бачимо, не завжди відповідає дійсності – завжди є приховані фактори.
- Те, що ми розраховуємо отримати в результаті, як правило, відрізняється від того, що ми отримуємо, – завжди діють приховані сили.
- Зазвичай дуже складно і важко розбиратися в тому, що відбувається, а часто це і не потрібно: необхідно лише знати, чи працює Ваша ідея чи ні, і змінювати її так, щоб вона запрацювала, а потім підтримувати ситуацію до тих пір, поки ідея не перестане працювати.

• Більша частина дій, групових або індивідуальних, являє собою порожню витрату часу. Вони не дають нічого реального для досягнення бажаного результату.

Стосовно управлінської діяльності він формулюється так: *у процесі роботи за перші 20% часу досягається 80% результатів. Інші 80% витраченого часу приносять лише 20% загального підсумку.*

*АВВ-аналіз* полягає в розподілі всіх справ на три категорії, виходячи з того, що відносна значимість завдань не співпадає з їх відносною кількістю.

Найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% загальної кількості завдань і справ. Однак значимість цих завдань (в сенсі внеску) у досягнення мети становить приблизно 65%.

На важливі завдання (категорія Б) відносять в середньому 20% від загальної кількості завдань та 20% значущості.

На менш важливі (категорія В) і несуттєві завдання – відповідно 65% та 15%.

Питання, які можуть полегшити виявлення завдань категорії А:

1. Завдяки виконанню яких завдань я найбільшою мірою наближаюся до виконання моїх головних цілей (цілей року, місяця, тижня, дня)?

2. Чи можу я за рахунок виконання одного-єдиного завдання вирішити відразу кілька інших?

3. Завдяки виконанню яких завдань я можу внести максимальний вклад у досягнення загальних цілей моєї організації, відділу, робочої груп тощо?

4. Виконання яких завдань принесе мені найбільшу користь (у короткостроковому та довгостроковому плані), найбільшу грошову винагороду?

5. Невиконання яких завдань може мати самі негативні наслідки?

*Принцип Д. Ейзенхауера* розподіляє завдання за їх важливістю та терміновістю на завдання А, В, С, D.

<i>важливі та термінові А</i>	<i>важливі та нетермінові В</i>
Потрібно виконати негайно (затримані звіти, ліквідація проблеми, вирішення спірних питань)	Запланувати або делегувати (довгострокові цілі, завдання із саморозвитку, вирішення стратегічних питань)
<i>неважливі та термінові С</i>	<i>неважливі та нетермінові D</i>
Делегувати (телефонні розмови, адміністративна робота, робота з документами)	Делегувати або позбутися (прийом відвідувачів, робота з кореспонденцією)

Уміння відокремлювати важливі справи від неважливих – одне з найважливіших у плануванні особистої діяльності.

*П. Друкер дає такі принципи розстановки пріоритетів:*

- Орієнтуйтеся на майбутнє, а не на минуле.
- Концентруйтеся на можливостях, а не на проблемах.
- Вибирайте свій власний напрямок, не пливіть за течією разом з іншими.
- Ставте для себе високі цілі, які дозволяють кардинально змінити ситуацію, а не ті, які є «надійними» і легко досяжними.

*Схема планування робочого дня:*

1. Поставити перед собою завдання. На цій основі скласти перелік справ.
2. Вивчити перелік справ. Великі завдання розбити на дрібні.
3. Встановити конкретну дату виконання кожної задачі та підзадачі;
4. Ставити на перше місце справи з фіксованим терміном виконання.
5. Внести в календар термінові справи, які виникли напередодні.
6. Спробувати скоротити список робіт.

*Для успішного планування особистої діяльності Вам необхідно проаналізувати та класифікувати всі поставлені перед вами завдання. І тоді у Вас вишикується ієрархічний список, завдяки якому Ви будете знати що, коли і як потрібно робити.*

## 1.5 Делегування повноважень

*Завжди делегуйте так,  
як Вам хотілося б, щоб делегували Вам.*

*Дерек Раунтрі*

*Делегування* – це процес передавання частки функцій керівника іншим управлінцям або співробітникам для ефективнішого досягнення конкретних цілей організації. Делегування являє собою один із методів розширення управлінських можливостей за рахунок зменшення обсягу власноруч виконуваних завдань. Термін «делегування» нерозривно пов'язаний з термінами «повноваження», «обов'язки» та «відповідальність».

Під *делегуванням* розуміють процес, за якого працівники, що мають визначені функціональні обов'язки, передають частину цих обов'язків і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації.

*Головними елементами техніки делегування є наступні:*

- ясне та недвозначне викладення завдання підлеглому;
- перевірка правильності розуміння ним поставленого завдання;
- надання підлеглому прав та можливостей діяти самостійно;
- періодична перевірка результатів роботи підлеглого та їхня оцінка (підлеглий повинен знати, чи наближається він до цілі, чи ні);
- допомога в разі необхідності (проте якщо в цьому немає потреби, не потрібно його опікувати та контролювати);
- винагородження підлеглого.

*Л. Зайверт пропонує 20 критеріїв правильного делегування:*

1. Делегуйте завчасно! Рішення про те, що і кому Ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.
2. Делегуйте у відповідності до здібностей і можливостей своїх співробітників.
3. Делегуйте з урахуванням необхідності мотивації та стимулювання співробітників.
4. Делегуйте завдання або роботу за можливістю повністю, а не у вигляді часткових ізольованих завдань.
5. Пояснюйте співробітнику, про що йде мова: про окремий випадок чи довготривале делегування.
6. Однорідні завдання делегуйте за можливістю одному і тому ж співробітнику.
7. Переконайтеся, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за завдання.
8. Не доручайте для надійності одну й ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це.
9. Передавайте співробітнику разом з робочим завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання.
10. Давайте співробітнику якомога повні та точні інструкції, інформацію про його завдання. Впевніться в тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно.
11. Пояснюйте значення та мету завдання (мотивація та цілеустановка).
12. Значні та важливі завдання доручайте наказовим шляхом, якщо необхідно – в письмовій формі.
13. Про нові та складні завдання повідомляйте за п'ятиступеневим методом: а) підготувати співробітника; б) пояснити завдання; в) показати, як виконувати роботу; г) довірити співробітнику подальше виконання завдання під наглядом і коригувати його; д) передати співробітнику роботу цілком та здійснювати контроль тільки за виконанням.



14. Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання з метою кращого виконання доручених йому відповідальних завдань.

15. Забезпечуйте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації.

16. Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і таким чином «перекреслювати» делегування.

17. Надайте співробітнику впевненість у тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у Вас поради та підтримки.

18. Вимагайте від співробітника звітування через встановлені проміжки часу про те, як просувається справа.

19. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи та терміново інформуйте співробітника про результати контролю.

20. Конструктивно хваліть успіхи та критикуйте недоліки в роботі. Дозвольте співробітнику надавати до вищих інстанцій доручене йому завдання як його роботу або брати участь у її представленні на відповідному рівні.

*Ефективне делегування повноважень* повинно бути частиною загального плану роботи управлінців або їх команди (робочої групи) в органах публічного адміністрування. Ефективні керівники повинні створювати сприятливі умови для делегування робіт на благо своєї організації, на благо самим собі та з метою розвитку своїх підлеглих.

*Виділяють три фактори, від яких залежить успіх делегування робіт:*

- чітка постановка завдання;
- визначення ступеня відповідальності за виконання роботи;
- вибір відповідного методу контролю.

1. *Постановка завдання.* Якщо керівник не виділить часу для чіткого пояснення повноважень, які він делегує, то він не вправі розраховувати на те, що підлеглі, яким доручена ця робота, впораються з нею успішно. Керівник також повинен переконатися в тому, що працівники правильно зрозуміли суть делегованого їм завдання. Делегуючий повинен чітко пояснити: що необхідно зробити; як це можна зробити; коли необхідно закінчити роботу.

Однак, якщо керівник регулярно делегує певні завдання одним і тим же працівникам, перші дві вимоги стають несуттєвими.

2. *Ступінь відповідальності.* Можливо, керівник побажає надати своїм підлеглим повну свободу у виборі способів вирішення завдання чи вимагатимете дотримання деяких обмежень. Наприклад, працівник може скласти фінансовий кошторис, в рамках якого передбачити певні видатки, а керівник залишає за собою ексклюзивне право санкціонувати або заборонити перевитрати коштів.

3. *Метод контролю.* Можливо, керівник забажає здійснювати жорсткий контроль на початковому етапі, поки не переконається в тому, що підлеглі в змозі вирішити поставлену задачу без постійного нагляду. Керівник може зажадати проведення щоденних або щотижневих нарад, на яких він зможе оцінювати досягнутий прогрес. Керівник також може вимагати, щоб виконавці приходили до нього після завершення певних стадій роботи, для обговорення.

Ефективний керівник ніколи не повинен делегувати повноваження, не сформулювавши завдання досить чітко, не визначивши ступінь відповідальності/самостійності, не встановивши (або не погодивши з підлеглими) форми контролю.

*Виконайте тест у розділі 2.3, щоб дізнатися, яким є Ваш рівень умінь делегувати.*

## 1.6 Тайм-менеджмент

*Час – найбільш обмежений капітал  
і якщо не можеш розпоряджатися ним,  
не зможеш розпоряджатися нічим іншим*

*Пітер Ф. Друкер*

*Управління часом (Time Management)* – міждисциплінарний розділ науки і практики, присвячений вивченню проблем і методів оптимізації часових витрат в різних сферах і галузях людської життєдіяльності.

Організації, які недооцінюють «фактор часу» і не здатні ефективно управляти часом, просто приречені на втрату найважливішої стратегічної переваги, втрату дієздатності і на раптове вимирання. Існує декілька стратегій, що дозволяють підвищити і індивідуальну, і корпоративну ефективність управління часом.

Наведені вище стратегії управління часом є швидше «ідейними показниками», що задають загальний напрям у пошуках рецептів «поведінки» з часовим ресурсом.

Зручною метафорою для перекладу часового ресурсу з «потенційної форми» в «актуальну» є так званий закон часу як стратегічного ресурсу. Закон можна коротко представити у вигляді наступної формули:

**ЧАС РОБОТИ = МЕТА × (СПОСІБ РОБОТИ + ЕНЕРГІЯ) - ПЕРЕШКОДИ**

### *Стратегії управління часом в організації*

<i>Стратегія управління часом</i>	<i>Приклади використання в організації</i>
1. «Прискорити»	1. Прискорення виконання операцій (зміна нормативів). 2. Ефективне прогнозування. 3. Ефективна система прийняття рішень. 4. Ефективна система комунікацій. 5. Підвищення особистої ефективності кожного співробітника.
2. «Уповільнити»	1. Проведення кадрової політики, спрямованої на закріплення цінних співробітників. 2. Створення різних «стратегічних запасів».
3. «Накопичити»	1. Виділення пріоритетів на всіх рівнях діяльності, в усіх підрозділах. 2. Формування навичок резервування часу у керівників та працівників. 3. Реструктурування фонду робочого часу організації.
4. «Упорядкувати»	1. Ефективне планування. 2. Впровадження ефективної системи зворотного зв'язку та контролю. 3. Забезпечення точності в часі як важливішої цінності в організації, яка пов'язана із системою контролю і мотивації.

Труднощі із плануванням часу, як правило, виникають не при вивченні методів планування, а при спробі впровадити їх у практику Вашої власної роботи. Тому, *переходячи до практичного освоєння планування, намагайтеся послідовно дотримуватися наступних рекомендацій:*

1. З приводу кожного з освоюваних методів, якими б банальними вони не здавалися, задумайтеся: «а що, власне, заважає мені спробувати це?» або «а чому б і ні?».

2. Розпочинайте з проблеми, вирішення якої є для Вас дійсно важливим і невідкладним. При реалізації на практиці методів самоменеджменту дійте за принципом встановлення пріоритетів. Розмістіть в центрі плану заходів важливе завдання, і направте на його вирішення більшу частину своєї енергії.

3. Не намагайтеся одразу зробити все і досконало. Робіть тільки реальні кроки.

4. Не розпочинайте з заходів, які хоч і виглядають очевидними, але викликають Ваш внутрішній опір. Наприклад, дуже корисно робити пробіжку о 6 годині ранку, але якщо Ви любите поспати, то у Вас дуже мало шансів на успіх.

5. Кожен новий метод починайте опановувати якомога інтенсивніше, намагаючись уникати занадто великих перерв. Контролюйте себе за допомогою аркушів-пам'яток на кожен день або на тиждень. Окрім того, що це самодисциплінує, але й дає можливість регулярного відчуття успіху.

6. Для першого плану заходів виберіть тільки одне важливе завдання й кілька порівняно другорядних. Спочатку реалізуйте їх, а вже потім розвивайте активність у нових напрямках.

7. Вирішіть, чи бажаєте Ви відкрито заявити про свої плани домогтися змін у стилі роботи і житті та, можливо, залучити оточення для підвищення ймовірності успіху. А можливо, Ви захочете спробувати зробити це самостійно, непомітно для інших впоратися з деякими своїми проблемами.

8. Спокійно сприймайте вплив ззовні. Наприклад, підключіть свого помічника або секретаря, нехай вони нагадують про Ваші наміри застосувати новий метод і контролюють Вас.

9. Обговоріть свої наміри й плани з підлеглими, спробуйте і їх залучити до реалізації запланованого.

10. Не беріть на себе занадто багато. Визначте реальні строки й розділіть виконання свого завдання на етапи.

11. Періодично контролюйте себе. Перевіряйте корисну віддачу від застосування нового для Вас методу самоменеджменту. Зрештою, важливо не те, що Ви почали робити, а те, що Вам вдалося успішно завершити.

12. Не запізнюйтеся з контролем і перевіркою виконання поточних заходів, аби при необхідності можна було внести своєчасні корективи.

### ***1.7 Засади ораторського мистецтва***

Найвищим виявом мовної майстерності людини є вміння виступати перед публікою, впливати на неї словом і переконувати. Цим видом мовної діяльності повинна оволодіти кожна освічена людина і особливо у випадку, коли професійна діяльність вимагає такої майстерності.

Термін «ораторське мистецтво» (від лат. oratio – мова, красномовство) античного походження. Його синонімами є грецьке слово «риторика» (rhetorik) та українське «красномовство».

Під ораторським мистецтвом слід розуміти передусім високий ступінь майстерності публічного виступу, якісну характеристику ораторської мови, майстерне володіння живим словом.

*Ораторське мистецтво* – це мистецтво побудови та публічного виголошення промови з метою бажаного впливу на аудиторію.

*Ораторське мистецтво* – це діяльність, спрямована на переконання аудиторії засобами живого слова.

*Риторика* – це теорія ораторського мистецтва, красномовство, вміння говорити красиво. М.М. Сперанський визначає красномовність як «дар потрясати душі». А.Ф. Коні розрізняв поняття «красномовність» і «ораторське мистецтво». Перше він розумів як «дар слова, що хвилює та притягує слухача красою форми, яскравістю образів і силою точних висловів», тобто як уміння говорити грамотно, переконливо. Сучасні словники теж визначають красномовство як здатність уміння говорити красиво, переконливо, як ораторський талант.

*Класична схема ораторського мистецтва має 5 етапів:*

1. Добір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу.
2. Складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності.
3. Словесне вираження.
4. Запам'ятовування тексту.
5. Проголошення.

М.В. Ломоносов писав, що крім вміння висловлюватись в оратора повинен бути ще чистий, звучний і приємний голос – сильний, але не різкий, не тріскучий чи хрипкий, а м'який і співучий. Голос – це природний дар, нічим не замінне надбання актора і художнього читця, диктора і, звичайно, оратора. Якщо при цьому оратор своїм голосом не зловживає, не відволікає звучністю своєї мови від її змісту, якщо подих оратора вільно і легко керується, можна вважати, що він майстер своєї справи, тому що не кожного природа обдаровує музичним чи просто привабливим голосом.

Процес сучасного ораторського мовлення – це складне і багатогранне явище, сукупність і взаємодія ряду елементів, кожен з яких характеризується цілим комплексом властивостей і якостей.

Розуміння суті процесу ораторського мовлення, постійне вдосконалення своїх знань – обов'язкова умова грамотності оратора. Без цих знань він в значній мірі діє наосліп, тоді як можливість обзору всієї моделі процесу сприяє вибору чи врахуванню таких оптимальних змінних (умов, якостей, властивостей та дій взаємопов'язаних елементів), які об'єктивно забезпечують успіх ораторської промови в будь-якому конкретному середовищі, за будь-яких обставин, зменшуючи тим самим можливий негативний вплив випадковостей.

*Для бездоганної ораторської промови необхідно виконувати наступні вимоги:* не захоплюйтесь довгими реченнями, віддавайте перевагу коротким: кожна думка вимагає окремого речення; не копіюйте чужого стилю: не все, що прекрасне в когось, може бути гарним для Вас; не використовуйте багато прикметників та займенників – якнайбільше дієслів; не піддавайтесь на провокацію відійти від основної теми; не починайте здалеку; не зловживайте технічними засобами; не розраховуйте тільки на свої імпровізаційні таланти – нехай вони будуть додатковим засобом.

Ораторське мистецтво, будучи складовою частиною професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, є також

ефективним засобом емоційного впливу. Мовно-виразні та інтонаційні засоби промови допомагають оратору краще передати думку, акцентувати увагу на деталях проблеми. Точно вибрані мовні засоби допомагають хвилювати аудиторію.

*Таким чином, формулюючи вимоги до знань та умінь фахівців в органах публічного адміністрування, можна зазначити, що вони повинні:*

а) *Знати*: особливості і характеристику етапів діяльності оратора – закони формування думки, класифікації родів і видів ораторського виступу; методи розробки концепції виступу; критерії відбору проблем у темі, викриття протиріч у проблемі; загальні принципи побудови публічного виступу; способи викладення матеріалу виступу; способи активізації мислення аудиторії; культуру публічної промови; соціально-психологічні закони спілкування оратора і аудиторії; характеристику мови щодо акустико-фізіологічних позицій; принципи і способи проведення полеміки; монологічну і діалогічну форми ділової промови, особливості підготовки промови.

б) *Уміти*: моделювати спілкування з різними людьми та аудиторіями в професійній діяльності; будувати тактику виступу та аргументації; знаходити і ліквідувати логічні помилки публічного виступу; правильно підбирати і застосовувати інтонаційно-виразні засоби мовлення; різноманітні механізми наочності слова; знімати напруження перед виступом; розробляти та вибирати згідно з обставинами справи, характером управлінського процесу та особливостями аудиторії стратегію і тактику ділової промови.

### ***1.8 Стрес-менеджмент в органах публічного адміністрування***

Слово «*стрес*» (в перекладі з англійської *stress*) – означає «тиск, напруга».

Під *стрес-менеджментом* слід розуміти процес управління стресом, що включає в себе три головних напрямки: профілактику стресогених факторів, зменшення напруги від неминучих стресорів та організацію системи подолання їх негативних наслідків.

В стрес-менеджменті професійної діяльності можна виділити два основних методи: *управління стресами на рівні організації та на рівні окремої особистості*.

Для управлінців стресові ситуації стають невід'ємною частиною їх роботи. В управлінській діяльності кількість стресорів дуже велика і вони є специфічними за своїм змістом.

*До основних стресорів управлінської діяльності можна віднести такі фактори:*

- інформаційне навантаження (потрібно отримувати та переробляти в стислі терміни велику кількість нових відомостей);
- інформаційні невизначеності (наприклад, не завжди зрозуміло, коли прийде відповідь на лист або запит, відправлений до органу вищого рівня, а здавати звіт потрібно вже зараз);
- відповідальність (всі вчинки та слова керівника впливають на сприйняття громадськістю очолюваної ним установи);
- дефіцит часу (термін, за який керівнику необхідно розібратися з усіма проблемами, є обмеженим);
- міжособистісні конфлікти (у будь-якому колективі трапляються сварки, тим більше серед адміністративних працівників);

- внутрішньоособистісні (рольові) конфлікти (якщо стан співробітника в організації не відповідає його баченню власне себе, амбіціям, можливостям та мріям);
- поліфокусність управлінської діяльності (керівник вирішує різні, часом суперечливі завдання);
- система зовнішніх факторів (хвороби членів сім'ї, пробки на дорогах, погана погода тощо).

*До організаційних заходів управління стресами відносяться:*

- 1) створення сприятливого організаційного клімату:
  - організація системи зворотного зв'язку через корпоративну пресу або сайт (підлеглі можуть відкрито висловити свою думку про ті чи інші нововведення в установі або про управлінські рішення, керівник не перебуває в «інформаційному вакуумі»);
  - залучення персоналу до участі в прийнятті рішень, пов'язаних з реорганізацією структури управлінського процесу (введення в практику колективного принципу прийняття рішень, що стосуються роботи установи);
  - використання проектних і командних форм організації праці тощо;
- 2) наукова організація праці;
- 3) підвищення рівня культури управління з урахуванням дотримання етичних, правових, естетичних норм;
- 4) психологічні заходи (використання прийомів навіювання);
- 5) використання керівником різних форм самоконтролю;
- 6) заходи соціальної підтримки персоналу:
  - навчання за антистресовими програмами, регулярне «емоційне розвантаження»;
  - колективні заняття спортом, участь у фітнес-програмах тощо.

Стрес можуть викликати будь-які незвичні ситуації: спека і холод, шум і, навпаки, повна тиша, голод та обжерливість тощо. Також стан напруги викликають фактори і психічного впливу: радість та горе, конфліктна ситуація, занепокоєння, тривога, самотність тощо.

Стрес формує в організмі складні нервово-фізіологічні процеси. Він може мобілізувати захисні сили організму, а може їх послабити. Стреси допомагають рятуватися від небезпек, долати перешкоди. Інша справа – стрес, викликаний катастрофою, непереборної душевним болем. Сила такого стресу може бути тривалою, і тоді є небезпека загибелі організму.

*Ейфорійний стрес* несе людині здоров'я, задоволення та щастя, допомагаючи досягати нових рубежів та кар'єрного зростання.

*Дистрес* – це стрес, викликаний тривогами, страхами, занепокоєнням.

*Еустрес* – це стан помірного стресу, коли людина відчуває себе мобілізованою, її діяльність виявляється більш успішною, ніж у спокійному стані.

Щоб досягти успіху в якій-небудь справі, потрібно вміти *боротися зі стресом*: по-перше, навчитися чітко визначати причину, яка його викликає; по-друге, чітко контролювати вихід зі стресової ситуації. Не забувайте, що в більшості випадків реакція на стрес буває позитивною, тобто змушує Вас працювати ефективніше, докладати зусиль для досягнення мети. Тільки в стані стресу Ви можете знайти ті самі сили, які необхідні, щоб досягти бажаного. Прихована внутрішня енергія прокидається у Вас тільки під впливом сильних зовнішніх впливів, змушуючи робити рішучі кроки в потрібному напрямку.

*Антистресові правила поведінки при роботі працівників органів публічного адміністрування, які допоможуть знизити рівень щоденного стресу:*

1. Вставайте вранці на десять хвилин раніше, ніж зазвичай. Таким чином, Ви зможете уникнути ранкового роздратування. Спокійний, організований ранок зменшує неприємності дня.

2. Не покладайтеся на свою пам'ять. Заведіть щоденник.

3. Відкладаючи справи на наступний день, Ви накопичуєте стрес. Плануйте наперед, і Ви будете встигати все сьогодні.

4. Послабте Ваші стандарти. На протигагу загальноприйнятій думці, не всі речі, які варто робити, варто робити добре. Будьте більш гнучкими. Досконалість не завжди можлива, а якщо навіть і досяжна, то вона не завжди цього варта.

5. Рахуйте Ваші досягнення. На кожне сьогоднішнє невезіння, ймовірно, знайдеться десять випадків, коли Ви були успішними. Спогад про хороше може зменшити Ваше роздратування.

6. Намагайтеся вибирати друзів, не надто схильних до постійного хвилювання та тривоги. Ніщо не виробить у Вас звичку постійного неспокою швидше, ніж постійні хвилювання разом з іншими хронічно стурбованими людьми.

7. Під час роботи періодично вставайте та потягуйтеся, не сидіть весь день в одному і тому ж положенні.

8. Висипайтесь.

9. Створіть з хаосу порядок. Організуйте Ваш будинок або робоче місце так, щоб Ви завжди могли знайти те, що шукаєте. Довгі безплідні пошуки важливої дрібниці на робочому столі під час важливого дзвінка – дуже потужний стресор.

10. Дихайте повільно та глибоко. Коли людина відчуває напругу, вона дихає швидко та поверхово. Тканини недостатньо забезпечуються киснем, а це може призвести до м'язового напруження.

11. Піклуйтеся про себе, робіть що-небудь для покращення Вашого зовнішнього вигляду. Якщо Ви будете виглядати краще, то це може змусити Вас відчувати себе краще. Гарна зачіска та акуратний костюм можуть дати той життєвий тонус, якого Ви потребуєте.

12. Проводьте свої вихідні дні якомога різноманітніше. Чим сильніше відрізняються темп та програма буднів і вихідних, тим потужніше «перемикання» та насичення новими враженнями.

13. Пробачайте та забувайте. Прийміть той факт, що люди навколо Вас і світ, в якому ми живемо, недосконалі. Приймайте доброзичливо, на віру слова інших людей, якщо немає доказів зворотного. Вірте тому, що більшість людей намагаються робити все настільки добре, наскільки можуть. Ну і, звичайно ж, зверніть увагу на гарне харчування і регулярні фізичні вправи.

Завдяки методиці *стрес-менеджменту* досягається гармонія між емоційною, розумовою та фізичною активністю людини, що сприяє збільшенню продуктивності праці, зниженню конфліктів, досягненню сприятливої обстановки в колективі.

*Виконайте тест у розділі 2.4, 2.5, щоб дізнатися, яким є Ваш рівень уміння володіти собою в критичний момент та самоконтролю у стресових ситуаціях.*

### **1.9 Закономірності взаємовідносин та поведінки людей у конфліктних ситуаціях**

У сфері публічного адміністрування виникнення конфлікту інтересів – економічних, політичних, організаційних – найбільш вірогідне, оскільки конфліктом інтересів є протиріччя публічних і приватних інтересів суб'єкта управлінської діяльності. У разі виникнення такого протиріччя діяльність службовця може прийняти такий вид стосунків, який не відповідає інтересам держави або може перешкоджати об'єктивному виконанню обов'язків. Серед інших видів конфлікту слід відзначити внутрішньоорганізаційний, внутрішньопрофесійний, міжособовий, внутрішньоособистісний.

Найчастіше конфлікт проявляється у вигляді специфічних реакцій людей один до одного. У зв'язку з цим, конфлікти завжди носять міжособистісне забарвлення. Конфлікт починається з виникнення конфліктних ситуацій.

*Конфлікт* – це зіткнення протилежно направлених тенденцій в психіці окремої людини, у взаєминах людей, їх формальних і неформальних об'єднань, обумовлене відмінністю поглядів, позицій, цілей.

*Конфлікт* – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

*Міжособовий конфлікт (діадний)* – це найбільш поширений тип конфлікту, де в ролі учасників постають дві особи, кожна з яких є суб'єктом – носієм певних цінностей, інтересів та думок. Саме діадний конфлікт відрізняється емоційною запальністю та напруженістю і перебігає, як правило, у відкритій формі. В організаціях однією з найпоширеніших причин виникнення діадних конфліктів є порушення норм статусно-рольової поведінки. У психології ця ситуація отримала назву «конфлікт рольового очікування».

В організації міжособовий конфлікт виявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, за використання певного обладнання, за схвалення певних ідей. Кожен з цих керівників вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому, а не комусь іншому.

*Конфлікт між особистістю і групою* – це дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо. Якщо очікування колективу знаходяться в протиріччі з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.

Керівнику колективу бажано мати уявлення про *ознаки виникнення конфліктних ситуацій*.

- Найбільш характерними ознаками конфліктних ситуацій в колективах є:
- а) факти приниження гідності особистості в офіційній чи неофіційній обстановці;
  - б) різка зміна у ставленні до роботи (функціональних обов'язків);
  - в) факти невиконання вказівок, розпоряджень безпосередніх начальників;
  - г) взаємна або одностороння словесна або фізична образа;
  - д) замкнутість, усамітнення, пригніченість окремих осіб;
  - е) формальне відношення до роботи з питань управління персоналом;



ж) негативні судження про навколишнє середовище, про життя та діяльність колег та посадових осіб.

Розрізняють, в основному, *три види конфліктних ситуацій в колективі:*

- а) всі підлеглі знаходяться в конфлікті один до одного;
- б) всі підлеглі налаштовані проти лідера;
- в) група поділяється на діади та тріади.

У першому випадку, конфліктна ситуація складається в результаті того, що підлеглі відчувають перешкоди для досягнення мети внаслідок того, що лідер при організації робіт явно віддає перевагу тільки одному працівнику.

У другому – причиною конфлікту є наміри лідера внести зміни у сформовані стереотипи трудової діяльності підлеглих. Така ситуація виникає, коли лідер при організації діяльності підлеглих намагається діяти одноосібно, уникаючи гласності.

Третя ситуація виникає в тих випадках, коли в групі з'являються улюбленці.

*Щоб мінімізувати рівень стресів у колективі, не знижуючи при цьому продуктивності, керівник повинен прислухатися до наступних рекомендацій:*

1. Частіше замислюйтесь над точністю своєї оцінки здібностей та схильностей Ваших співробітників. Регулярне співставлення обсягу та складності доручених завдань у відповідності до їх якостей – важлива умова профілактики стресів серед підлеглих.

2. Не нехуйте «бюрократією», тобто чітким визначенням функцій, повноважень та меж відповідальності працівників. Цим Ви вирішуєте масу дрібних конфліктів та взаємних образ, які можуть виникати через побутові недомовленості.

3. Не дратуйтеся, якщо працівник відмовляється від отриманого завдання. Краще обговоріть з ним причини та обґрунтованість відмови.

4. Якомога частіше демонструйте підлеглим свою довіру та підтримку.

5. Використовуйте стиль керівництва, відповідний конкретній виробничій ситуації та особливостям кадрового складу.

6. При невдачах працівників оцінюйте, в першу чергу, обставини, в яких діяв співробітник, а не його особисті якості.

7. Не виключайте з арсеналу засобів спілкування компроміси, поступки, вибачення.

8. Не використовуйте сарказм, іронію та гумор, спрямовані на підлеглого.

9. Якщо виникла необхідність когось покритикувати, не випускайте з уваги правил конструктивної та етичної критики.

10. Періодично замислюйтесь про способи зняття вже накопичених підлеглими стресів. Тримайте в полі зору проблеми відпочинку працівників, можливості їх емоційної розрядки, розваг тощо.

### ***1.10 Поведінка працівників в конфліктних ситуаціях***

Розглядаючи питання етичної поведінки працівників в органах публічного адміністрування, не можна не зупинитися на проблемах конфліктів, які пов'язані з проходженням державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та різними мотивами етичної поведінки службовців, обумовлених як особистими якостями, так і самою організацією.

*Конфлікти у публічному адмініструванні зазвичай пов'язують з рівнем розвитку моральності.*

*Мораль* – з латинського наука про людські характери (Цицерон, I ст. до н.е.):

1. Як форма суспільної свідомості являє собою сукупність усвідомлюваних людьми принципів, норм, приписів, правил поведінки.
2. Інструмент (соціальний інститут) суспільної самоорганізації.
3. Система вимог, норм і правил поведінки людей, що історично склалися і дотримання яких має добровільний характер. Мораль регулює людську поведінку з позицій принципового протиставлення добра і зла.

Призначення моралі полягає у забезпеченні цілісності та гармонійності людських стосунків, наступництва історичного розвитку суспільства.

*Базою для виникнення конфліктів у процесі проходження служби є:*

- різний освітній рівень публічних службовців;
- соціальний та економічний стан;
- різні погляди та життєві цінності: одні розглядають службу з урахуванням можливостей кар'єрного зростання, для інших – це дещо тимчасове, треті – вбачають у публічній службі засіб для отримання незаконних доходів;
- умови діяльності державних установ та організацій.

*Причини конфліктів, що зумовлені самою організацією, зводяться в основному до:*

- невідповідності особистої мети службовця та мети організації;
- протиріччя цілей самої установи;
- намагання відомств досягти власних інтересів за рахунок інтересів інших відомств або держави загалом;
- суперництва за фінансові та матеріальні ресурси, статус, престиж, штати;
- боротьба за вплив на територію між різними відомствами;
- протиріччя між центром та периферією.

*Згідно з методом Томаса-Кілмена можливі п'ять основних типів поведінки людини в конфліктній ситуації:*

1. *Конкуренція.* Цей тип поведінки може бути ефективним, якщо людина наділена певною владою, переконана, що її рішення чи підхід є правильними, і володіє достатнім ресурсом, щоб наполягати на них. Однак, в особистих стосунках конкуренція може викликати відчуження. Не варто її застосовувати, не маючи достатньої влади, підтримки оточення (наприклад, керівника), оскільки можна зазнати фіаско. Вдаючись до такого типу поведінки, кожен із учасників конфлікту прагне перемоги, турбується лише про свої інтереси.

2. *Уникання (втеча).* Використовують цей тип поведінки, якщо проблема, на якій зійшлися інтереси сторін, не надто важлива, не вартує трати сил на її розв'язання; коли індивід відчуває свою неправоту, все більше переконується у перевагах аргументів чи владних повноваженнях свого опонента; під час спілкування з «важкою» людиною, за відсутності підстав далі контактувати; за необхідності прийняти рішення і дефіциту знань про те, як краще вчинити; переконавшись у дріб'язковості конфлікту, проблеми якого не торкаються принципових аспектів діяльності; за відсутності інформації для розв'язання проблеми.

3. *Пристосування.* Цей тип поведінки є доречним у таких ситуаціях: якщо результат справи непринциповий для індивіда, але надто важливий для його опонента; коли протилежна сторона наділена більшою владою, завдяки чому

обов'язково перемаже; коли індивід усвідомлює, що, пішовши на деякі поступки, небагато втратить; за необхідності на певний період пом'якшити ситуацію, а через деякий час повернутися до цього питання, сподіваючись на успіх.

У кожному випадку індивід іде на поступки, погоджується з тим, на чому наполягає його опонент. Отже, пристосовуючись до думки іншої сторони конфлікту, людина пом'якшує конфліктну ситуацію, що може відновити гармонію.

*4. Співробітництво.* Така поведінка спрямована на пошук рішення, яке б задовольняло інтереси всіх сторін. Особливо ефективно співробітництво, коли сторони мають різні приховані потреби, стратегічні цілі й плани на майбутнє, що і є безпосереднім джерелом конфлікту. Співробітництво є оптимальним типом поведінки у таких ситуаціях: якщо вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не має наміру поступатися; якщо у сторін тісні, тривалі й взаємозалежні відносини; якщо сторони мають час на вирішення проблеми (розв'язання конфліктів на основі перспективних планів); якщо сторони обізнані з проблемою, чітко усвідомлюють свої та зустрічні інтереси; якщо сторони мають намір винести на обговорення певні ідеї і попрацювати над виробленням рішення; якщо обидва опоненти здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного; якщо сторони наділені однаковою владою або не усвідомлюють відмінності в становищі.

За такого типу поведінки домінує принцип: «Я прагну виграти і хочу, щоб Ви виграли також». Співробітництво є мудрим підходом у розв'язанні проблеми, найпродуктивнішою стратегією і стилем поведінки у конфліктах. Воно є конструктивним способом виходу із конфлікту, задоволення інтересів обох сторін.

*5. Компроміс.* Цей тип поведінки передбачає врегулювання проблеми шляхом взаємних поступок. Він є особливо ефективним, якщо сторони усвідомлюють, що одночасне досягнення одного й того самого неможливе.

Компроміс, як продуктивний тип поведінки, зарекомендував себе у таких ситуаціях: якщо обидві сторони наділені однаковою владою, а їх інтереси взаємовиключні; якщо індивід намагається знайти рішення, відчуваючи дефіцит часу або усвідомлюючи, що це економний та ефективніший шлях; якщо індивіда влаштовує тимчасове рішення або короткострокова вигода; якщо інші способи вирішення проблеми виявилися неефективними; за можливості дещо скоригувати попередню мету; усвідомлюючи, що компроміс збереже відносини, тому краще отримати хоча б дещо, ніж втратити все.

У деяких ситуаціях співробітництво виявляється непридатним (наприклад, жодна із сторін не має часу чи сил для співробітництва або їх інтереси є взаємовиключними). За таких умов може спрацювати компроміс. Він також часто є вдалим відступом або останньою можливістю знайти оптимальне рішення. Однак, якщо компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів розв'язання проблеми, він може не стати найбільш ефективним способом виходу з конфліктної ситуації.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ДІАГНОСТИКИ МЕТОДИК САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

### 2.1 ТЕСТ

#### *«Самоменеджмент – наскільки добре Ви справляєтеся зі своєю роботою?»*

*Інструкція:* кожне з наступних тверджень оцініть у балах.

*Варіанти відповідей:* 0 – майже ніколи; 1 – іноді; 2 – часто; 3 – майже завжди.

1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування.
2. Передоручаю все, що може бути передоручено.
3. Письмово фіксую завдання і цілі із зазначенням термінів їх реалізації.
4. Кожен офіційний документ я намагаюся обробляти за один раз і остаточно.
5. Кожен день складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіші речі я роблю в першу чергу.
6. Свій робочий день я намагаюся за можливості звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів та несподівано скликаних нарад.
7. Своє денне завантаження я намагаюся розподілити згідно з графіком моєї працездатності.
8. В моєму плані часу є «вікна», що дозволяють реагувати на актуальні проблеми.
9. Я намагаюся спрямувати свою активність таким чином, щоб, в першу чергу, концентруватися на небагатьох «життєвоважливих» проблемах.
10. Я вмю говорити «ні», коли на мій час хочуть претендувати інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.

*Підрахуйте загальну суму балів.*

0-15 балів: Ви не плануєте свій час і перебуваєте під владою зовнішніх обставин. Деяких зі своїх цілей Ви досягнете, якщо складете список пріоритетів та будете дотримуватися його.

16-20 балів: Ви намагаєтесь керувати своїм часом, але Ви не завжди досить послідовні, щоб досягти успіху.

21-25 балів: у Вас хороший самоменеджмент.

26-30 балів: Ви можете бути зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально витратити свій час. Дозвольте оточуючим Вас людям долучитися до Вашого досвіду.

*Починайте з поліпшення самого себе! Все буде простіше, реалістичніше та успішніше, якщо Ви не будете переконувати інших у перевагах Ваших заходів та методів, а самі станете працювати краще та результативніше.*

## 2.2 ТЕСТ

### «Управління власним життям»

*Інструкція:* кожне з наступних тверджень оцініть у балах.

*Варіанти відповідей:* «завжди, дуже часто» – 2 бали, «буває час від часу» – 1 бал, «майже ніколи» – 0 балів.

1. Я постійно підтримую власне здоров'я.
2. Я обмежую свій робочий час.
3. Я слідкую за рівновагою між особистим і діловим життям.
4. Я планую і влаштовую для себе перерви у вихідні.
5. Я ефективно організую свої поїздки.
6. Я вільно виявляю свої емоції.
7. Я прагну самопізнання.
8. Я ефективно використовую свій час.
9. Мені не доводиться щось робити всупереч власним переконанням.
10. Я відчуваю свою життєрадісність.
11. Я працюю над збереженням взаєморозуміння з оточуючими.
12. З поразки я намагаюсь винести необхідний досвід.
13. Я спокійно ставлюсь до критики на свою адресу.
14. Я запобігаю надмірним стресам.
15. Зазвичай я почуваюся сповненим сил.
16. Я беруся лише за те, що реально можу виконати.

*Підрахуйте загальну суму балів.*

Критичний рівень самоменеджменту 0-10 балів: терміново необхідні навички самоменеджменту.

Середній рівень самоменеджменту 11-20 балів: даєте раду зі щоденними справами, можете досягати значно більшого, якщо навчитеся стратегічному плануванню.

Високий рівень самоменеджменту 21-32 бали: Ви вмієте досягати цілей. Важливо навчитись ефективно розподіляти власні сили та відновлювати внутрішні ресурси. Самоменеджмент не є тотальним обмеженням.

*Проаналізуйте, чи схожі Ви на особистість з високим рівнем самоменеджменту. Властивості особистості, яка характеризується високим рівнем самоменеджменту:*

- *знання індивідуальних особливостей роботи;*
- *здатність підтримувати власне здоров'я;*
- *самодисципліна;*
- *володіння власним емоційно-вольовим потенціалом;*
- *здатність формулювати і реалізовувати власні життєві цілі.*

## 2.3 ТЕСТ

### «Наскільки добре Ви справляєтеся з делегуванням завдань?»

*Інструкція:* дайте відповідь на запитання тесту.

*Варіанти відповідей:* так (+) або ні (-).

1. Ви продовжуєте працювати після закінчення робочого дня або регулярно берете роботу додому?
2. Ви працюєте довше, ніж Ваші співробітники?
3. Ви часто виконуєте за інших роботу, з якою вони цілком могли б впоратися самі?
4. Вам завжди вдається, в разі потреби, знайти підлеглого або колегу, який би Вам допоміг?
5. Чи знає Ваш колега, підлеглий або керівник Ваші завдання і сферу діяльності досить добре, щоб замінити Вас, якщо Ви залишите свою роботу?
6. Вам вистачає часу на планування Ваших завдань і діяльності?
7. Буває «завалений» письмовий стіл, коли Ви повертаєтеся з відрядження?
8. Ви займаєтеся ще справами та проблемами з тієї сфери відповідальності, яка була закріплена за Вами до останнього підвищення по службі?
9. Ви часто буваєте змушені відкладати важливе завдання, щоб виконати інші?
10. Чи часто Вам доводиться «поспішати», щоб встигнути виконати завдання у встановлені терміни?
11. Ви витрачаєте час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?
12. Ви самі диктуєте більшу частину своїх нотатків, кореспонденції та звітів?
13. До Вас часто звертаються з приводу завдань, не виконаних Вашими підлеглими?
14. Вам вистачає часу на громадську та представницьку діяльність?
15. Ви прагнете до того, щоб завжди бути в курсі справ і мати інформацію про все?
16. Вам коштує великих зусиль дотримуватися списку пріоритетних справ?

*Підрахуйте, скільки разів Ви відповіли «так»:*

0-3 відповіді «так»: Ви делегуєте відмінно!

4-7 відповідей «так»: у Вас ще є резерви для поліпшення делегування.

8 і більше відповідей «так»: схоже, що делегування представляє для Вас серйозну проблему. Вирішенню цієї проблеми Ви повинні приділити першочергову увагу.

## 2.4 ТЕСТ

### «Чи вмієте Ви володіти собою в критичний момент?»

*Інструкція:* кожне з наступних тверджень оцініть у балах.

*Варіанти відповідей:* «дуже» – 3 бали, «не особливо» – 1 бал, «ні в якому разі» – 0 балів.

*Чи дратує Вас:*

1. Зім'ята сторінка газети, яку ви хочете прочитати?
2. Жінка похилого віку, одягнена як молоденька дівчина?
3. Надмірна близькість співрозмовника (наприклад, в трамваї в годину пік)?
4. Жінка, що палить на вулиці?
5. Коли якась людина кашляє у Ваш бік?
6. Коли хтось гризе нігті?
7. Коли хтось сміється невлад?
8. Коли хтось намагається вчити Вас, що і як потрібно робити?
9. Коли кохана дівчина (юнак) постійно спізнюється?
10. Коли в кінотеатрі хтось сидить перед Вами та весь час крутиться та коментує сюжет фільму?
11. Коли Вам намагаються переказати сюжет цікавого роману, який Ви тільки збираєтеся прочитати?
12. Коли Вам дарують непотрібні предмети?
13. Голосна розмова в громадському транспорті?
14. Занадто сильний запах парфумів?
15. Людина, яка занадто енергійно жестикулює під час розмови?
16. Колега, який надмірно часто вживає іноземні слова?

*Підрахуйте загальну суму балів.*

Більше 50 балів. Ви не відноситеся до числа терплячих та спокійних людей. Вас дратує все, навіть речі незначні. Ви запальні, легко виходите із себе. А це занадто розхитує нервову систему, від чого страждають оточуючі. Вам потрібно вчитися брати себе в руки.

Від 12 до 40 балів. Ви відноситеся до найпоширенішої групи людей. Вас дратують речі тільки найбільш неприємні, але з буденних негараздів Ви не робите драми. До неприємностей Ви вмієте «повертатися спиною», досить легко забуваєте про них.

11 та менше балів. Ви досить спокійна людина, реально сприймаєте життя. Або цей тест недостатньо вичерпний, і Ваші найбільш уразливі сторони так в ньому і не проявилися? Судіть самі. Принаймні, з повною впевненістю про Вас можна сказати, що Ви не та людина, яку можна легко вивести з рівноваги.

## 2.5 ТЕСТ

### «Самоконтроль у стресових ситуаціях»

*Діагностична мета:* методика дозволяє виявити особливості переживання стресу, а саме: ступінь самоконтролю та емоційної мобільності в стресових умовах.

*Інструкція:* обведіть кружечком номери тих питань, на які Ви відповідаєте ствердно.

#### *Текст опитувальника:*

1. Я завжди прагну виконувати роботу до кінця, але часто не встигаю та змушений надолужувати згаяне.
2. Коли я дивлюся на себе в дзеркало, я помічаю сліди втоми і перевтоми на своєму обличчі.
3. На роботі та вдома – суцільні неприємності.
4. Я наполегливо борюся зі своїми шкідливими звичками, але у мене не виходить.
5. Мене турбує майбутнє.
6. Мені часто необхідні алкоголь, цигарка або снодійне, щоб розслабитися після напруженого дня.
7. Навколо відбуваються такі зміни, що голова йде обертом. Добре, якби все не так стрімко змінювалося.
8. Я люблю сім'ю і друзів, але часто поряд з ними відчуваю нудьгу та порожнечу.
9. В житті я нічого не досяг та часто відчуваю розчарування в самому собі.

*Обробка результатів:* підраховується кількість позитивних відповідей по всім 9 питанням. Кожній відповіді «так» присвоюється 1 бал. Відповідь «ні» оцінюється в 0 балів.

*Підрахуйте загальну суму балів.*

*0-4 бала* – високий рівень регуляції в стресових ситуаціях. Людина веде себе в стресовій ситуації досить стримано та вміє регулювати свої власні емоції. Як правило, такі люди не схильні дратуватися та звинувачувати інших і себе в певних подіях.

*5-7 балів* – помірний рівень регуляції в стресових ситуаціях. Людина не завжди правильно та адекватно поводить себе в стресовій ситуації. Іноді людина вміє зберігати самовладання, але бувають також випадки, коли незначні події порушують емоційну рівновагу (людина «виходить з себе»).

*8-9 балів* – слабкий рівень регуляції в стресових ситуаціях. Такі люди характеризуються високим ступенем перевтоми та виснаження. Вони часто втрачають самоконтроль в стресовій ситуації та не вміють володіти собою. Таким людям важливо розвивати навички саморегуляції.



## **2.6 Вправи для індивідуального застосування на усвідомлення потреби в негайних змінах у житті**

Усвідомте потребу в негайних змінах у житті.

1. *Зменшіть кількість своїх робочих годин* (робота після закінчення робочого дня та вдома ночами і у вихідні), навчіться делегувати свої функції, збільшіть обсяг особистого часу (розвиток, відпочинок, спілкування з родиною тощо).

2. *Навчіться казати Ні*. Часто це тільки на користь вашій роботі.

3. *Розвивайте оптимізм, творчі здібності*. Ризик вигорання пом'якшують стабільна та приваблива робота, яка надає можливості для творчості, професійного та особистісного росту, задоволеність якістю життя в різних її аспектах, наявність різноманітних інтересів, перспективні життєві плани. Рідше емоційно вигорають оптимістичні та життєрадісні люди, які вміють успішно долати життєві негаразди та вікові кризи; ті, хто займають активну життєву позицію та застосовують творчі підходи для вирішення складних життєвих обставин; володіють засобами психічної саморегуляції, піклуються про поповнення своїх психоенергетичних та соціально-психологічних ресурсів.

4. *Навчіться висловлюватися від свого Я*. Навчіться соціально-прийнятному способу вираження свого Я, своїх емоцій та переживань. Немає кращої профілактики синдрому емоційного вигорання, ніж заняття, де Ви висловлюєте своє «Я». Люди, робота яких пов'язана з самовираженням (наприклад, артисти), практично не страждають цим розладом. Співайте, малюйте, грайте на музичних інструментах, займайтеся творчістю.

5. *Беріть тайм-аут*. Якщо Ви відчуваєте інформаційне перевантаження, відпочиньте 30 хвилин. Тільки так Ви зможете повністю обміркувати отриману інформацію. Підійде затишний куточок або, якщо його на роботі немає, прогулянка на свіжому повітрі наодинці.

6. *Підвищуйте рівень своєї духовності*. Сфокусуйтеся на своїх думках та знайдіть спокій у своїй душі. Використовуйте медитацію чи молитву – те, що відповідає Вашому світогляду. Читайте надихаючу літературу – історії чи есе, що допоможуть Вам поглянути на своє життя з іншої перспективи.

7. *Посильте якісне спілкування з людьми, які важливі для Вас*. Це поглибить Ваше відчуття свого місця у світі. Ваша особиста концепція духовності може змінюватися з часом і віком, але вона завжди формує базис Вашого благополуччя, допомагає справитися з великими і малими стресорами і посилює відчуття сенсу Вашого життя.

8. *Заведіть журнал*, що допоможе Вам прослідкувати свій прогрес і висловлювати свої почуття.

9. *Відшукайте радника або друга*, якому можна довіритися, який може допомогти Вам усвідомити, що є важливим для Вас у Вашому житті. До іншої людини можуть вже прийти ті прозріння, яких Ви ще не відкрили.

10. *Створюйте групи за інтересами*. Один з кращих способів протистояння вигоранню – групове спілкування з такими ж фахівцями, як і Ви, але з інших місць роботи. Група повинна бути не менше п'яти осіб. В їх колі можна легко висловити свої професійні проблеми, посміятися над ними і,

врешті-решт, може виявитися, що в порівнянні з іншими у Вас все не так уже й погано. Зустрічатися достатньо один раз на тиждень.

11. *Отримайте додаткову освіту.* Якщо на Вашій роботі є можливість піти на курси підвищення кваліфікації, чи перекваліфікації, не втрачайте її.

12. *Залишайте робочі проблеми на роботі в кінці дня.* Будьте професіоналом тільки на роботі – не забирайте робочі переживання додому.

Для цього існує простий ритуал: закінчивши роботу, підставте стілець до столу, зачиніть двері і промовте: «Все, у мене вже інша роль». І далі будьте самим собою.

13. *Підтримуйте себе у гарній фізичній формі.* Між станом тіла та розумом існує тісний зв'язок: чим більше Ви тренуєте своє тіло, тим міцніше стають нерви. Те, на що на роботі вразливо відреагує фізично слабка людина, для міцної – найчастіше лише послужить приводом для жарту.

14. *Консультуйтеся з психологом.*

Якщо немає можливості слідувати попереднім порадам, але Ви хочете зберегти здоров'я, то іншого виходу немає, крім змінити місце роботи.

## **2.7 Вправи з подолання емоційного вигорання**

*Вправа 1. «Нарратив».* Знайдіть для себе принаймні півгодини. Візьміть папір та ручку. Напишіть у формі оповідання все, що з Вами відбувається зараз і що, на Вашу думку, могло зумовити виснаження, вигорання, той стан, який Вам не подобається, від якого Ви щоденно страждаєте. Не намагайтесь детально аналізувати, шукати причини, просто пишіть як оповідання від першої особи.

Якщо Вам буде складно писати від автора, то пишіть про уявного героя, яким, власне, є Ви. Опишіть теперішнє, подивіться назад в минуле, щоб зрозуміти як Ви, чи як Ваш герой, потрапили у цю ситуацію. Це допоможе зрозуміти, що робити далі, щоб Вам було добре. Своє оповідання можете писати не один день, а коли завершите, то перечитайте та обдумайте. Усвідомлення того, що робити, як змінити своє життя, як правило, приходить ще під час написання. Якщо виникне бажання, то проконсультуйтеся щодо написаного із психологом.

*Вправа 2. «Відкрийте свою особистість».* Дайте відповіді на такі запитання: «Які Ваші найбільш значимі взаємостосунки з людьми?», «Що Ви найбільше цінуєте у Вашому житті?», «Які люди надають Вам відчуття спільноти, причетності?», «Що надихає Вас і дає Вам надію?», «Що приносить Вам радість?», «Які Ваші досягнення викликають у Вас відчуття гідності?», «Що викликає у Вас ентузіазм?».

Відповіді на ці запитання допоможуть Вам усвідомити свою ідентичність, власний досвід та виокремити коло людей, які мають найбільше значення у Вашому житті. Володіючи цією інформацією, подумайте про своє особистісне зростання:

- Що можна зробити?
- Що варто було б зробити?
- Якими якостями Я володію для цього?

*Вправа 3. «Споглядач».* Навчіться ставитися до всього, що з Вами відбувається, як східний мудрець, споглядаючи. Тобто, перш, ніж реагувати на слова чи вчинки близьких, колег, просто оточуючих Вас людей, запитайте себе: «Як би вчинила на моєму місці мудра людина? Що б вона сказала та зробила?».

Приймайте рішення та дійте лише після декількох хвилин таких спокійних споглядальних роздумів.

*Вправа 4. «Спокій».* Коли Ви не впевнені в собі або чогось боїтесь, згадайте якісь приємні події. Налаштуйтеся на стан «повного спокою душі» та намагайтесь перебувати в цьому стані якомога довше. Якщо у Вас це вийшло хоча б один раз, запам'ятайте цей стан, щоб наступного разу, коли Ви почнете відчувати боязкість, невпевненість в собі, Ви змогли згадати приємні відчуття та відчути їх знову.

*Вправа 5. «Гумор».* Вдавайтесь до іронії чи жартів у спілкуванні з людьми. Але робити це потрібно не агресивно, а добродушно. Для того, щоб у Вас під рукою завжди було наготові кілька хороших жартів, займіться збором веселих оповідань, історій, анекдотів.

*Вправа 6. «Розділіть плани».* На чистому аркуші паперу напишіть свої плани на тиждень та на наступний день. Тепер візьміть новий аркуш і проаналізуйте свій список. Перепишіть на чистий аркуш тільки те, що вважаєте найбільш необхідним. Якщо Ви виявили в собі ознаки професійного вигорання, то намагайтесь не планувати на день все більше і більше завдань (що Ви постійно і робите: навантажуйте себе), а навпаки, поступово навчіться знаходити для себе вільний час.

*Вправа 7. «Оптимальна мотивація».* Подивіться на свою проблему, як на морське судно. Якщо Ваша мотивація замала, а проблема велика чи завдання складне, то у вирішенні проблеми чи виконанні завдання Ви подібні до човна в океані. Якщо ж Ваша мотивація занадто велика, то Ви подібні до гігантського лайнеру, керування яким є надзвичайно складним і вимагає дуже великої витрати енергії, дуже високої сконцентрованості. І на човні, і на супергігантах можна перетнути океан, але таке плавання вимагає повної Вашої причетності і концентрації. В умовах Вашої роботи («багатошаровість» навантажень і непрогнозованість нових термінових завдань, спілкування з «важкими» клієнтами) таке плавання дуже швидко виснажить Ваші сили, що може призвести до повної втрати контролю над ситуацією і до непереборних ускладнень. Тому, уявіть мотивацію як великий, надійний, але досить маневровий корабель, у якому Ви можете коли потрібно легко «додати обертів», чи, навпаки, «збавити їх». Тепер уявіть собі те завдання, ту проблему, над якими Ви зараз працюєте. Що Ви відчуваєте: дискомфорт, тривогу, напруження м'язів? Якщо так, то уявіть себе капітаном корабля і віддайте команду «Збавити оберти!». Якщо ж в'ялість, нудьгу, то віддайте команду: «Додати обертів!»

### *Вправа 8. «Коло субособистостей».*

*Мета:* усвідомити диференційованість власного Я.

*Інструкція:* кожен з учасників письмово виконує наступні завдання:

- 1) скласти перелік 10 основних цінностей життя;
- 2) записати усі бажання, які прийшли на думку;
- 3) вибрати з усіх бажань 5-6 найбільш важливих для Вас;
- 4) уявити, ніби кожне бажання – це Ваш друг. Опишіть їх і дайте їм ім'я.

Це може бути конкретне ім'я, вигадане або улюблена фраза цієї людини;

5) намалювати на окремому аркуші паперу на всю його площу велике коло. В середині цього кола – маленьке, діаметром 1-2 см, позначивши його літерою «Я» (центральна особистість);

б) розбити оточуюче коло на сектори необхідної величини (в залежності від «розміру» конкретної субособистості) і розмістити в них олюднені бажання – субособистості;

7) уявити, що Ви і Ваші субособистості разом зустрічаєте Новий рік. Що б вони Вам подарували?

*Обговорення:* учасники представляють свої субособистості, характеризують їх та описують, що б вони могли подарувати центральній особистості. Чи толерантні одна до одної Ваші субособистості?

Якою мірою представлені у бажаннях-субособистостях Ваші життєві цінності? Через які субособистості реалізуються Ваші життєві цінності? Що нового Ви дізналися про себе?

### **2.8 Гра «Вибір місця»**

*Мета гри* – допомогти усвідомити, як важливо для ефективного спілкування обрати для себе місце, звідки найзручніше говорити.

*Хід гри.* Вся група розбивається на пари і виконує декілька завдань.

1. Встаньте (сядьте) спина до спиною зі своїм співрозмовником і спробуйте вести жваву розмову про щось важливе протягом 1-2 хвилин. Обертатися, зрозуміло, не можна. Потім обміняйтеся враженнями.

2. Один із Вас сідає на стілець, другий продовжує стояти. Знову ведеться діалог, протягом 1-2 хвилин обговорюєте свої проблеми. Потім поміняйтеся позами і продовжуйте діалог.

3. Встановіть зоровий контакт, поспілкуйтеся без слів протягом 1-2 хвилин, послідовно міняючи позу і відстань між собою.

4. Один із пари сідає за стіл викладача, інший – за свій стіл. Поспілкуйтеся 2-3 хвилини. Кому з Вас було комфортніше, у кого була більша потреба у спілкуванні?

5. Один із пари встає за кафедру, другий сідає за стіл. Поспілкуйтеся 2-3 хвилини.

Після роботи кожної пари відбувається обмін враженнями та відчуттями.

У цій вправі пари можуть бути постійними, а можна після кожного завдання міняти їх довільно або за бажанням учасників.

## ПІСЛЯМОВА

Таким чином, у методичному посібнику «Самоменеджмент в органах публічного адміністрування» уточнено поняття «самоменеджмент» відповідно до професійної діяльності службовців в органах публічного адміністрування.

Цілісна система розвитку професіоналізму публічних службовців, елементом якої є і духовно-моральний розвиток особистості, повинна вбирати в себе, синтезувати і широко впроваджувати ті цінності, які накопичені у світовій культурі та спрямовані на саморозвиток, самовдосконалення і виховання духовних якостей людини. Але для цього необхідно звести в єдину інтегральну систему технології професійного самопізнання, саморозвитку, самореалізації, самоменеджменту, адаптувати гуманітарно-технологічні знання, особистісні ресурси до умов професійної діяльності фахівців в органах публічного адміністрування.

Здатність до самоменеджменту є однією з найважливіших здібностей управлінця, його духовною здатністю. Тому актуальною проблемою в процесі розвитку професіоналізму публічних службовців, як умови формування конструктивних основ якісного життя суспільства, є опанування та засвоєння ними навичок самоменеджменту. Адже саме самоменеджмент дозволяє службовцю досягти вершини професіоналізму.

У процесі самоменеджменту службовець інтегрує світ конкретної реальності, світ соціальних цінностей і світ невимовної внутрішньої самосвідомості.

Складність проблеми концептуалізації самоменеджменту в органах публічного адміністрування полягає в недостатній кількості обґрунтованих методів та засобів, спрямованих на розвиток нових можливостей людського фактора, підвищення його організованості та керованості. Тому ця проблема потребує додаткового обґрунтування, формування нової методології, нової етики, нового розуміння ролі та місця управлінця.

Напрямами вдосконалення самоменеджменту в органах публічного адміністрування є:

- механізми планування управління робочим часом;
- ранжування цінностей, цілей та завдань;
- принципи сервісного менеджменту;
- методи та умови організації управлінської праці;
- шляхи управління діловою кар'єрою;
- нові організаційні технології ефективної праці та підтримки інноваційного розвитку органів публічної влади.

*Самоменеджмент в органах публічного адміністрування* – це керівна діяльність, спрямована на організацію внутрішніх та зовнішніх ресурсів службовця та його саморозвиток. Самоменеджмент передбачає свідомий вплив на психічні явища (процеси, стани, властивості), виконувану діяльність, власну поведінку тощо, з метою підтримки заданого характеру їх функціонування.

*Самоменеджмент* – це процес самовиховання, саморозвитку, духовного піднесення особистості публічного службовця. Тому він може стати

інтегральною технологічною системою розвитку професіоналізму службовця, способом оптимізації ефективності професійної діяльності.

Оскільки здатність до самоменеджменту – інтегративна, системна характеристика особистості, то розвиваючи її як функцію самоорганізації, ми отримуємо й розвиток інших її складових: професійних компетентностей, складових психоемоційної сфери службовця (тривожність, конфліктність, стресостійкість тощо), а також підвищуємо працездатність, гетерономність (активність, лідерство тощо). Особа службовця стає більш цілісною, гармонійною (поліпшується баланс особистісних властивостей) тощо.

Службовець в органах публічного адміністрування, який володіє технологіями самоменеджменту, досягає внутрішньої стабілізації та рівноваги. А це, в свою чергу, позитивним чином впливає на соціально-психологічний клімат в колективі, стан та результати колективної діяльності державної установи в цілому. Таким чином, самоменеджмент персоналу державних інституцій опосередковано сприяє більш ефективному управлінню соціальними системами.

Одним із напрямків подальших досліджень щодо застосування принципів самоменеджменту в органах публічного адміністрування є вивчення взаємовпливу деяких так званих «фонових» соціальних і соціально-психологічних явищ, характерних для державних установ (соціально-психологічний клімат, організаційна культура, управлінська культура тощо), які принципово впливають на змістовні, суб'єктні, організаційні й інші особливості самоменеджменту та його динаміку. Але і самоменеджмент опосередковано (в силу своєї системності, синергетичності) може впливати на ці «фонові» соціальні і соціально-психологічні явища.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.П. Сардак – К.: Професіонал, 2007. – 407 с.
2. Берд П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени / П. Берд. – Пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 288 с.
3. Бойко В.В. Энергия эмоций. – 2-е изд., доп. и перераб. / Бойко В.В. // – СПб.: Питер, 2004. – 474 с.
4. Бондарчук Л.В. Профілактика синдрому вигорання в персоналу служби зайнятості: пошуки, проблеми, перспективи / Бондарчук Л.В. // Ринок праці та зайнятість населення. – 2006. – № 2. – С. 41–42.
5. Брустінов Д.В. Оцінювання організації праці управлінського персоналу / Д.В. Брустінов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – № 6. – С. 40–44.
6. Власова А. Еволюція концепції управління людськими ресурсами / Власова А., Левицькі Ж. // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2004. – №7. – С. 57-61.
7. Водопьянова Н.Е. Технология проведения тренингов по превенции синдрома профессионального выгорания / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова // [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://1-ib.info/index.php?showtopic=143&hl>.
8. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. / Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. // – СПб., 2008. – 336 с.
9. Горбачев А. Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя 24 + 2. / А. Г. Горбачев – М: ДМК-прес, 2007. – 128 с.
10. Державне управління та державна служба: словник-довідник / Уклад. О.Ю. Смоленський, – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.
11. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. / Л.Є. Довгань –К.: Ексоб, 2002. – 384 с.
12. Досвід професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування /за заг. ред. Т.В. Мотренка, С.М. Серьогіна. – Дн.: ДРІДУНАДУ, 2010. – 235 с.
13. Жогно Ю.П. Емоційне вигорання в педагогічному спілкуванні та співвідношення понять «суб`єктивне/суб`єктивне» / Ю. П. Жогно // Наука і освіта, 2008. – № 3. – С. 37-40.
14. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): / Зайверт Л. // – М.: Экономика. – 1991.
15. Занюк С. Психология мотивации. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. – 352 с.
16. Золотарьов В. Професіоналізація державних службовців в умовах розвитку кадрових процесів / Володимир Золотарьов // Вісник державної служби України 2012. – № 1. – С.40-43.
17. Керівництво організацією: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник – Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів політехніка», 2008. – 244 с.
18. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. [Електронний ресурс] / Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. – К., «Кондор», 2003. – 296 с. – Режим доступу: <http://slv.com.ua/book/45/3100.html>.

19. Лимаренко О. Професіоналізм державних службовців у контексті модернізації державної служби України / Олеся Лимаренко // Вісник Державної служби 2012. – № 2. – С. 48-51.

20. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие / Н.П. Лукашевич - 2-е изд., испр. – Киев: МАУП, 2002. – 360 с.

21. Модернізація системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування // Бюрократ. – 2012. – № 1-3 – С.6-8.

22. Нинюк І.І. Професіоналізм державних службовців: монографія / Нинюк І.І. за заг. ред. Н.Р. Нижник. – Л.: Вид-во «Надстир'я», 2005. – 161 с.

23. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2005. – №1. – С. 20-27.

24. Пашко Л. Виклики сьогодення та управлінське лідерство на державній службі: сутність, роль, значення / Людмила Пашко // Вісник державної служби України. – 2012. – №1. – С. 31-35.

25. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с.

26. Розвиток лідерства / Л.Бізо, І. Ібрагімова, О.Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімої. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.

27. Сенге П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / П. Сенге, О. Шаймер – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 304 с.

28. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: Навч. Посібник для студ. Економ. вузів. / Л. І. Скібіцька – К.: Кондор, 2009. – 528 с.

29. Соснін О.В. Інвестиції в людський розвиток в умовах глобальної трансформації / Соснін О.В., Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Навчальний посібник. – Львів: Магнолія 2006, 2011. – 602 с.

30. Сурай І.Г. Професіоналізм та професійно посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики [Електронний ресурс] / Сурай І.Г. // Державне управління: теорія та практика. - 2007. – № 2. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/2007-2/txts/07sigdkp.htm>.

31. Турчинов А.И. Профессионализм государственного служащего должен быть конструктивным [Текст] /Турчинов А.И. // Государственная служба. – 2004. – №1. – С. 31-42.

32. Французова С., Усов В. Тайм-менеджмент в системе внутреннего обучения / С. Французова, В. Усов// Менеджмент и менеджер. – 2006. – № 5. – С. 57-63.

33. Цлаф В.М. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала» [Электронный ресурс] / Цлаф В.М. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm025.html>.

34. Чибисов. В. Когда имеешь дело со временем / В. Чибисов // Менеджмент и менеджер. – 2006. – № 2. – С. 59-64.