

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Ленчук Васирина Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 354.25

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Саморозвиток персоналу в системі публічного управління
та адміністрування**

(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Кушнірюк В. М., к.психол.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

В. о. Завідувача кафедри

І. П. Лопушинський

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

М. С. Орлів

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ - 2023

АНОТАЦІЯ

Ленчук В.І. Саморозвиток персоналу в системі публічного управління та адміністрування – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2023.

У магістерській роботі розкрито сутнісні характеристики саморозвитку персоналу, досліджено питання саморозвитку публічних управлінців як запоруки професіоналізму і компетентності, описано самоосвіту як спосіб підвищення професійного рівня саморозвитку публічного управлінця, запропоновано освітні платформи для самоосвіти публічних управлінців. Дано рекомендації щодо удосконалення саморозвитку особистості публічного управлінця.

Матеріали магістерської роботи будуть корисними для органів державної влади, місцевого самоврядування та громадян, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання публічних управлінців.

Ключові слова: саморозвиток працівника, самоосвіта, саморозвиток публічного управлінця.

ANOTATION

Lenchuk V.I. Self-development of personnel in the system of public management and administration - Manuscript.

Master's thesis on specialty 281 - "Public management and administration". - Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2023.

The master's thesis revealed the essential characteristics of the self-development of personnel, investigated the issue of self-development of public managers as a guarantee of professionalism and competence, described self-education as a way of increasing the professional level of self-development of a public manager, proposed educational platforms for self-education of public managers. Recommendations are given for improving the self-development of a public manager's personality.

The materials of the master's work will be useful for state authorities and citizens, and can also be used in the process of improving the qualifications or professional training of public managers.

Keywords: self-development of an employee, self-education, self-development of a public manager.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ САМОРОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Сутнісні характеристики саморозвитку персоналу	9
1.2 Саморозвиток як складова системи управління персоналом.....	16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ САМОРОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ.....	27
2.1 Саморозвиток публічних управлінців як запорука професіоналізму і компетентності.....	27
2.2 Самоосвіта як спосіб підвищення професійного рівня саморозвитку публічного управлінця.....	30
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ САМОРОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ..	39
3.1 Платформи НАДС та МОН у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей державного службовця шляхом самоосвіти.....	39
3.2 Рекомендації щодо удосконалення саморозвитку особистості публічного управлінця	47
 ВИСНОВКИ	 60
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	 65

ВСТУП

Актуальність теми. Персонал виступає головною стратегічною рушійною силою в розвитку та підвищенні ефективності ділових установ за допомогою перетворення знань у головний стратегічний ресурс. Саме знання та вміння персоналу лежать в основі розвитку підприємства та є джерелом високої продуктивності, інновацій та конкурентних переваг в умовах економіки знань, тобто ключовим фактором, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні.

Працівник одержує професійні знання, уміння, навички, компетенції в системі освіти, що обумовлює її важливе місце у створенні майбутнього інтелектуального капіталу суспільства, підприємств, установ, колективів. На даний час основною складовою управління персоналом ділової установи є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, вдосконалення вмінь та безперервної освіти і саморозвитку працівників.

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.

Сучасна система публічного управління та адміністрування переходить від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик службовців, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності. Активізація трудової діяльності персоналу в багатьох випадках забезпечується демократизацією управління, організацією участі працівників у прийнятті рішень, створенням їм можливостей для поповнення знань і розвитку навичок. Окрім традиційного напрямку

розвитку працівників з ініціативи, все більше дослідників зосереджують свою увагу на саморозвитку працівників. Саморозвиток працівників є не менш складним з точки зору управління.

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 знань, особистісної зрілості, духовності, здатності переосмислювати стереотипи свого професійного і особистісного досвіду, розуміти сенс і зміст функціонування процесів управління.

У зв'язку з цим особливо актуальною стає проблема саморозвитку персоналу, адже ні здібності, ні досвід, ні знання не зможуть зробити професіонала ефективним до тих пір, поки він не навчиться управляти собою, розвивати вміння знаходити баланс державного, суспільного та особистісного інтересів, не використовуючи при цьому маніпулятивних управлінських технологій. Організація професійної самопідготовки 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.

Саморозвиток, самоосвіта визнається одним із найефективніших напрямів розвитку професійної компетентності, професіоналізму, професійної мобільності, що зумовлює наступність, послідовність післядипломної освіти, підвищення кваліфікації державного службовця. Це постійна діяльність державного службовця, спрямована на розширення й поглиблення знань і вмінь, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, розвиток його творчої особистості, адже завдяки діяльності державного службовця здійснюється неперервний вплив на результативність, ефективність роботи кожного державного органу.

Самоосвітня діяльність державного службовця - запорука успішної роботи кожного структурного підрозділу державного органу, державного управління загалом, що передбачає науково-дослідницьку роботу над реаліза-

цією індивідуальних та професійних потреб; вивчення наукової, методичної та навчальної літератури; теоретичну роботу і практичну апробацію особистих професійних надбань; організацію роботи творчих груп державних службовців, наставників, тьюторів; індивідуальну роботу кожного державного службовця; обмін професійним досвідом; навчальні тренінги, ділові ігри тощо.

Обґрунтування вибору. Зазначимо, що питання саморозвитку персоналу в системі публічного управління та адміністрування не повною мірою стали предметом фундаментальних, системних досліджень українських науковців. Окремі аспекти проблеми розглядаються у публікаціях Ажажі М., Бабчинської О., Бея Г., Білорусова С, Буняка Н., Вашенка К., Грузіної І., Гузара У., Кагановської Т., Калашника Н., Крюкової І., Лелі Ю., Лисака В., Міляєвої В., Нестеренка Г., Олуйка В., Остапенка Е., Пашко Л., Поліщука О., Серьогіна С., Федоришиної Л., Хандія О., Чкана А., Чорнобиля І., Штепи О. та ін.

Проте, попри досить велику кількість досліджень з питань саморозвитку персоналу в системі публічного управління та адміністрування залишається нерозв'язаною проблема цілісності підходів щодо удосконалення цього процесу, їх дискусійність у теоретичній і в практичній площинах. Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури свідчить, що стан розроблення зазначеної проблеми мають певні прогалини і обмеженість, що зумовлює необхідність системних досліджень щодо пошуку шляхів оптимізації.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є комплексне дослідження саморозвитку персоналу в системі публічного управління та адміністрування.

Дана мета зумовлює розгляд таких **завдань**:

- описати сутнісні характеристики саморозвитку персоналу;
- дати характеристику саморозвитку як складової системи управління персоналом;
- визначити саморозвиток публічних управлінців як запоруку професіоналізму і компетентності;

- дослідити самоосвіту як спосіб підвищення професійного рівня саморозвитку публічного управлінця;
- описати платформи НАДС та МОН у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей державного службовця шляхом самоосвіти;
- надати рекомендації щодо удосконалення саморозвитку особистості публічного управлінця.

Об’єктом дослідження є персонал в системі публічного управління та адміністрування.

Предметом наукового дослідження є пошук шляхів саморозвитку персоналу в системі публічного управління та адміністрування.

Методи дослідження. У магістерському дослідженні застосовано комплекс методів, серед яких: узагальнення, описовий, інформаційний, теоретичний, історико-джерелознавчий, порівняльний, об’єктивності. Магістерське дослідження пропонує інтегрованість вищезгаданих методів з методами інших наук – психології управління, права, публічного управління та адміністрування, соціології.

Новизна отриманих результатів. Розвинуто питання саморозвитку персоналу в системі публічного управління та адміністрування та окреслено способи його удосконалення.

Практичне значення магістерського дослідження полягає в тому, що основні положення і висновки роботи можуть бути використані в навчальних курсах з питань публічного управління та адміністрування, а також при створенні навчальних посібників, підручників, методичних рекомендацій, спецкурсів для працівників органів державної влади.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Магістерську роботу викладено на 72 сторінках, з них - 64 ст. основного тексту. Робота містить 3 рисунки і 2 таблиці. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ САМОРОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутнісні характеристики саморозвитку персоналу

Саморозвиток - це здатність людини самостійно шукати та сприймати інформацію і за допомогою неї впливати на свою особистість з метою вдосконалення продукту своєї праці, є складовою частиною таких категорій, як: самоорганізація, саморегуляція, самореалізація, самоосвіта, самоуправління, самомотивація, самоменеджмент, самомаркетинг, самозайнятість, самовираження, самопізнання, самовдосконалення - та узагальнено уособлює постійне прагнення людини розвиватися, навчатися, підвищувати свою кваліфікацію з власної ініціативи (рис.1.1)¹. Вказане тлумачення містить певну неточність, адже саморозвиток не до всіх із зазначених понять виступає складовою, тобто елементом. Доречніше вказати на змістовний взаємозв'язок усіх цих понять, адже їх спільною характеристикою є сама особа, як ініціатор, як виконавець.



Рис. 1.1 - Взаємозв'язок понять

В окремих наукових доробках роботах поруч із терміном «саморозвиток використовується» термін «самоосвіта»². Самоосвіта, як складова частина системи безперервної освіти, виступає як сполучна ланка між базовою освітою (загальною та професійною) і періодичним підвищенням кваліфікації,

1 Міляева В. Р. Формування компетентності саморозвитку особистості як основа підготовки майбутнього фахівця // Проблеми загальної та педагогічної психології: зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Т. XIII. Ч. 7. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pzpp/2011_13_7/120-128.pdf.

2 Остапенко Е. О. Дослідження підходів до визначення поняття "саморозвиток" // Наукові праці : наук. журн. 2010. Вип. 123. Т. 136. (Серія "Педагогіка") URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/npchdu/Pedagogics/2010_123/123-8.pdf.

перепідготовкою фахівців. Самоосвіта завжди має на меті одержання кваліфікації або підвищення освітнього рівня³.

Самоосвіта - це спосіб підтримки професійної компетентності через творче освоєння працівником своєї професійної ролі з метою її належного виконання. Результатом самоосвіти (продуктом) самоосвіти в умовах корпоративного розвитку має стати вдосконалення ключових компетенцій персоналу. При цьому під сучасними ключовими компетенціями розуміють знання, вміння та навички (знання в дії), а також здібності, необхідні для успішної діяльності в конкретних ситуаціях⁴. Вказане визначення самоосвіти викликає ряд зауважень. У першу чергу привертає увагу ототожнення термінів «самоосвіта» та «саморозвиток».

Адже окрім однакового суб'єкта ініціатора, вказано також однакові завдання процесу - покращення професійних компетенцій та здібностей, необхідних для вирішення конкретних життєвих ситуацій. Такий підхід, на нашу думку, є некоректним. Освіта передбачає отримання певних професійних компетенцій, до яких не можна віднести зміну якісних характеристик особистості. Тобто відштовхуючись від структури розвитку, можна стверджувати, що самоосвіта є вузьким поняттям. Тому саморозвиток, є поняттям, що включає у себе процес самоосвіти, як невід'ємну складову.

За іншим підходом саморозвиток персоналу передбачає цілеспрямовані якісні зміни співробітниками самих себе, у тому числі удосконалення наявних та отримання нових професійних і особистих знань та компетенцій, в яких зацікавлена організація⁵. У цьому визначенні враховано спрямованість на розвиток як професійних, так і особистих якостей. Щоправда привертає увагу наголос на розвитку компетенцій у яких зацікавлена організація. Ініціатором саморозвитку виступають у першу чергу самі працівники, а не органі-

3 Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. Вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту. Економічні науки. 2012. Вип. 4. С. 139-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_24

4 Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №8. С. 6-14.

5 Базалійська Н.П., У.О. Пилипчук. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. Молодий вчений. Економічні науки. 2014. №6. С. 73- 75.

зація у якій вони працюють. Крім того, дуже часто метою саморозвитку є отримання працівником можливостей зміни виду професійної діяльності чи місця роботи, що не співпадає з інтересами організації.

Саморозвиток є альтернативою розвитку персоналу установи, у випадку коли воно не готове витратити гроші та час на працівників через брак коштів та ризик втратити працівників, у які вкладено кошти при їх звільненні. Такий підхід є невірним, адже розвиток та саморозвиток не є тотожними поняттями. Основна відмінність проявляється у суб'єкті-ініціаторі навчання. Саморозвиток не може замінити у повній мірі систему розвитку працівників у межах певної установи. Це пов'язано із обмеженістю можливостей однієї людини у порівнянні персоналом. Крім того, такі форми отримання знань, що передбачають отримання інформації від колег, теж є важливим елементом розвитку персоналу і не можуть бути не враховані.

Таким чином, саморозвиток - цілеспрямований процес, що передбачає якісні зміни співробітниками самих себе шляхом удосконалення наявних та отримання нових професійних і особистих знань та компетенцій.

Процес саморозвитку здійснюється шляхом подолання перешкод і розвитку особистісних якостей, які сприяють досягненню поставлених цілей і завдань. До таких якостей зокрема належать воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне. У цьому процесі поєднуються наступні складові:

- особистісний розвиток (особове зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

Самоосвіта та саморозвиток є діяльністю людини, що розкривається через певні функції. До функцій саморозвитку доцільно віднести:

Компенсаційна функція полягає у набутті працівником професійних компетенцій, якими інші працівники вже володіють; в розширенні загального кругозору, засвоєнні нової інформації тощо. В цьому випадку самоосвітня

діяльність виступає в традиційно прийнятому змісті.

Адаптивна функція полягає у пристосуванні працівника до мінливих вимог зовнішнього середовища, що стосуються професійної діяльності, та відновленні здатності ефективно самореалізуватися у нових умовах.

Розвиваюча функція передбачає формування здатності активно та компетентно брати участь у перетворенні себе, своєї діяльності; ця функція означає безперервне збагачення творчого потенціалу особистості⁶.

Для управління процесами саморозвитку окремі науковці пропонують використовувати індивідуальну траєкторію культури саморозвитку працівника, яку розглядають як доцільний вибір ним змісту, форм, методів, технологій, прийомів професійного розвитку на основі узгодження індивідуальних цілей, потреб, мотивів інтересів працівника та цілей і вимог підприємства⁷.

Завданням організації в умовах розвитку економіки знань є створення умов для забезпечення реалізації індивідуальної траєкторії саморозвитку кожного працівника за його вибором та підтримкою фахівців і керівництва. Це можливо за допомогою моделювання такої траєкторії.

Моделювання індивідуальної траєкторії здійснюється під впливом внутрішніх потреб, цілей, мотивів працівника та вимог зовнішнього середовища (з боку керівництва, організації, суспільства).

1) розвиток професійної компетентності, що забезпечить успішність професійної діяльності, містить такі компоненти:

- когнітивний (здатність до пізнання та застосування знань);
- функціональний (здатність до реалізації та поповнення способів дій та виконання функціональних обов'язків);
- поведінковий (здатність проявляти адекватні до ситуації поведінкові компоненти);
- особистісний (здатність до прояву особистісних і професійно значущих

⁶ Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. Економічний аналіз : зб. наук. праць, 2014. Том 15. № 3. С. 12-20.

⁷ Грузіна І.А., В.І. Дериховська. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. :Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

якостей);

- мотиваційний (усвідомлення сенсу і ролі саморозвитку для професійної діяльності у майбутньому);
- креативний (пізнавальна активність, оригінальність, навички творчого підходу до свого розвитку, а також прагнення самостійно отримувати і перетворювати отримані знання та вміння);
- операційний (наявність умінь здійснювати самоосвітню діяльність, використовувати на практиці основні методи пізнання вміння працювати з джерелами інформації).

2) опанування практикою самоменеджменту, що дозволить управляти найважливішими ресурсами - власним часом і власною діяльністю, користуючись технологіями раціонального планування, самоорганізації, самоконтролю, прийняття рішень для забезпечення власного успіху;

3) розвиток власної сфери спілкування та взаємодії з іншими людьми, що дозволить ефективно спілкуватися, будувати та розвивати міжособистісні (формальні та неформальні) стосунки, працювати в команді, впливати на інших людей і, у разі необхідності, захищатися від психологічного тиску інших осіб, бути членом колективу своєї організації, вкладати зусилля для формування сприятливого соціально-психологічного клімату;

4) розвиток власного інтелектуального та загальнокультурного потенціалу, що забезпечить поповнення власного ресурсу, дозволить працівникові йти «у ногу з часом», задовольняти його духовні потреби.

Інноваційна модель структурної перебудови економіки вимагає підбору працівників іноваторів, ефективність діяльності яких тісно пов'язана з творчим характером праці, мотивацією досягнення успіху, індивідуальними особливостями інтелекту (його гнучкістю, дослідницькою спрямованістю), високою потребою в самореалізації. Представники інтелектуальної праці особливо цінують можливість власної професійної самореалізації, кар'єрного просування, відносної самостійності та творчості у праці; зміст роботи для них виступає значущим фактором суб'єктивного відчуття успішності, високого со-

ціального статусу. Зважаючи на успіхи сучасної економічної динаміки розвинутих країн, незаперечним виявляється факт того, що саме виробництво наукових знань та інформації, впровадження нових організаційно-технічних та технологічних рішень, а також активні інституційні зміни є рушійними силами, які сприяють процесу досягнення високих кінцевих результатів господарсько-економічної діяльності.

Важливим в питанні саморозвитку є механізм самоорганізації персоналу. В інтерпретації О.Хандій - це сукупність інструментів та рушійних сил, які стимулюють спонтанне виникнення взаємозв'язків і взаємодії персоналу, збереження динамічної стабільності та якісний розвиток системи управління персоналом і її елементів, забезпечують ефективну реалізацію цілей підприємства, його груп та окремих осіб⁸. Цей механізм містить такі елементи:

- ✓ об'єкт управління (персонал, його трудовий, соціальний і організаційний потенціал);
- ✓ суб'єкт управління (керівництво (апарат управління) і кадрові служби);
- ✓ цілі функціонування системи;
- ✓ накопичені досвід, навички, знання, кваліфікація керівників та персоналу і механізми пам'яті (методи накопичення, розпізнавання, відтворення, збереження інформації);
- ✓ методи управління;
- ✓ організаційна структура управління;
- ✓ інструменти самоорганізації; зворотні зв'язки.

Головна роль суб'єкта управління при застосуванні системно-синергетичного підходу - це встановлення «правил гри» у формі корпоративної та інноваційної культури з обов'язковим урахуванням особливостей персоналу. Корпоративна культура стимулює розширене відтворення трудового потенціалу і створення саме позитивних зворотних зв'язків, які спрямовуються на досягнення поставлених цілей та економічної ефективності уста-

⁸ Хандій О.О. Розвиток методів управління персоналом промислового підприємства: аспект самоорганізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук; 08.00.04. Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2010. 24 с.

нови.

З поняттям «самоорганізація персоналу» пов'язане поняття «самоорганізація праці». Пропонуємо таке визначення: самоорганізація праці - це процес просторового та /або часового впорядкування взаємодії працівників, знарядь і предметів праці, що здійснюється на засадах енергетично-інформаційного обміну (як всередині системи, так і з зовнішнім середовищем) і націлений на гармонізацію інтересів керуючої (підвищення ефективності праці, зростання прибутковості, зміцнення конкурентних позицій компанії) та керованої (максимальне задоволення потреб людини, пов'язаних з трудовою діяльністю) підсистем управління персоналом. Зокрема, формування цілісної системи самоорганізації індивідуальної праці особистості в умовах економіки знань обумовлене такими чинниками:

1) насиченість інформацією процесів виробничої організації, яка досягає, а в деяких випадках перевищує здатність персоналу раціонально використовувати її;

2) майже вичерпана можливість зовнішнього стимулювання підвищення ефективності інформаційної насиченості праці⁹.

У контексті самоорганізації праці заслуговує на увагу також поняття самоменеджменту. Самоменеджмент - це мистецтво управління індивідуальним людським капіталом з метою кращого використання робочого часу, отримання вищої продуктивності, вищого індивідуального заробітку або здобуття вищого статусу на підприємстві, що дає можливість людині відчувати задоволеність та успіх¹⁰; це визначальна технологія, яка дає змогу правильно ставити перед собою цілі, організувати роботу з використанням сучасних методик ефективного використання часу, а також взаємодіяти з колегами,

⁹ Бабчинська О.І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>.

¹⁰ Федоришина Л.М. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. 2016. Вип. 10. С. 535-538. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf>.

долати обмеження, розвивати організаторські здібності¹¹. Виявом здатності до самоменеджменту О. Штепа вважає психологічну компетентність людини у самоорганізуванні¹². Самоменеджмент доцільно позиціонувати не лише як функцію контролю й самообмеження людини, а й її самотивування, що полягає у розумінні людиною власних особливостей ефективної праці та вміння відповідно себе організувати¹³. А отже, самоменеджмент дає можливість керівникові підприємства визначитися з процесом управління з точки зору оптимізації власних управлінських завдань та побудувати власні процеси стратегічного та тактичного управління¹⁴. За нашим переконанням, оволодіння технологією самоменеджменту дозволить керівникові краще зрозуміти логіку процесу самоорганізації у трудовій сфері, більш ефективно керувати роботою підлеглих і давати їм більше можливостей для саморозвитку.

Говорячи про саморозвиток, потрібно розуміти, що він вимагає відповідного мотиваційного впливу. Тому мотивація саморозвитку, це процес свідомого обґрунтування і добровільного вибору працівником способу поведінки, спрямованого на удосконалення діяльності підприємства, якщо самоініціювання внутрішніх джерел мотивації стає фактором залучення в робочий процес без зовнішніх впливів.

У випадку активізації обох зазначених вище механізмів відбувається якісне перетворення інноваційного потенціалу працівника від навиків ефективної роботи до професійної досконалості у відповідності з цілями ділової установи.

1.2 Саморозвиток як складова системи управління персоналом

¹¹ Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського.- 2017. Вип. 18. С. 185-188. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>.

¹² Штепа О. Самоменеджмент: процесуальна та диспозиційна характеристика // Соціогуманітарні проблеми людини. 2010. № 4. С. 224-235.

¹³ Штепа О. Самоменеджмент: процесуальна та диспозиційна характеристика // Соціогуманітарні проблеми людини. - 2010. - № 4. - С. 224-235.

¹⁴ Бабчинська О.І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. - 2016. - № 9. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>.

У сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури застарівають з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом його тривалого розвитку, управління персоналом стає особливо важливою складовою загальної системи управління¹⁵. Головна мета процесу управління персоналом полягає у досягненні тактичних (потенціал), оперативних (прибуток) і стратегічних (безперервний розвиток) цілей, які стоять перед установою, однак для досягнення цих цілей персонал повинен бути організованим, умотивованим, висококваліфікованим - здатним мобілізувати ресурси для формування та реалізації потенціалу, втілювати ідеї керівництва для отримання прибутку, мати інноваційні творчі здібності для забезпечення безперервного розвитку своєї установи¹⁶.

Трансформаційні процеси у діловому світі потребують нових підходів до людських ресурсів і нового мислення. Для управління процесами стрімких змін у управлінні повинні використовувати нові аналітичні інструменти побудови планів на майбутнє, оцінювання впливу і наслідків рішень, оптимізації продуктивності, підготовки до різних сценаріїв і управління талантами відповідно до корпоративних стратегій. Аналітичний, заснований на доказах підхід не тільки обумовить кращі результати, але й сприятиме більшій підтримці з боку вищого керівництва, яке має володіти ефективними кейсами для прийняття рішень¹⁷.

Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів досягають ті підприємства та установи, де створені сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні техно-

¹⁵ Прудкий В.В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства // Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. - 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.

¹⁶ Ващенко Н.В. Сутність парадигми «управління підприємством через управління персоналом» // Бізнес Інформ. 2013. №11. С. 266-273.

¹⁷ Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 306-314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51.

логії управління людським капіталом¹⁸.

Для функціонування установи чи підприємства, звісно, підбираються працівники, чия праця сприяє досягненню цільових і стратегічних установок з виробництва кінцевої продукції, виконання робіт і послуг. Однак за своїм характером система «персонал» є відкритою (чисельність і структура персоналу перманентно змінюються), нелінійною (працівники можуть непередбачуваним чином змінювати власні мотиви, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, установки тощо) і нестабільною, оскільки поведінка персоналу може відхилитися від прийнятих норм і правил.

Роль управління персоналом є визначальною у саморозвитку людино-розмірних соціально-економічних систем, оскільки людина, маючи рефлексивні здібності, усвідомлюючи необхідність змін та реалізуючи їх на практиці, виступає «центром конструювання» і «центром перспективи» цієї складної системи. Складною вважається система з недостатньо вираженою структурою, з не абсолютно точним передбаченням перебігу подій і процесів, з не повністю відомими зовнішніми впливами тощо. Складність системи «управління персоналом» зростає пропорційно обсягові інформації, необхідної для описання цієї системи; складність обумовлена й тим, що така система характеризується великою кількістю можливих рішень щодо залучення, розміщення, просування працівників і нелінійністю впливу цих рішень як на результати функціонування підприємства, так і на динаміку ринку праці.

А отже, у контексті системного підходу персонал відіграє роль основи системи. Сучасний керівник змушений переходити від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності¹⁹. Все більш істотним та свідомим є перехід до управління не колективом в цілому, а кожним окремим працівником, який хоча і являє собою частину системи, однак є унікальним індивідумом, незалежним суб'єк-

¹⁸ Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика//Агросвіт. 2013. № 9.С.54-60

¹⁹ Бутенко І.А. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія // Економічні інновації. 2014. Вип. 57. С. 51-61.

том з власними, індивідуальними потребами, інтересами, прагненнями, вподобаннями, цінностями тощо²⁰.

Об'єктами управління персоналом одночасно виступають організація в цілому, кожен її структурний підрозділ, первинні трудові колективи і кожен працівник. Суб'єктом управління персоналом є лінійні та функціональні керівники усіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції.



Рис. 1.2 - Багаторівневий характер системи управління персоналом та роль інформаційної активності учасників у процесах самоорганізації праці

Основним змістом управління персоналу є багатосторонній процес впливу суб'єкта на об'єкт управління (рис. 1.2).

Однак ця взаємодія не є однозначною, оскільки люди не є пасивним об'єктом управління, вони активно змінюють себе, свої особистісні і професійні

²⁰ Чкан А.С. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 1. С. 261-266. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_1_52.

характеристики, ставлення до праці. Працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов'язані з їх інтересами, обумовлюючи тим самим зміни у вартісних та енерго-інформаційних показниках людського чинника. Такі зміни, на нашу думку, можна вважати основним індикатором у сфері праці, показником, який характеризує баланс організації /дезорганізації у трудовій діяльності.

Формою управління персоналом є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників. Система управління персоналом пронизана інформаційними потоками, які стосуються не лише суто виробничих відносин, але й соціальних взаємодій, які можуть, з одного боку, привнести хаотичність, а з іншого - обумовити впорядкування системи з переходом до більш високого рівня продуктивності.

З точки зору концепції фізичної економії, людина здатна постійно інтенсифікувати енергетичні потоки, пов'язані з її духовним розвитком, що також відбивається на трудовій поведінці. Інформаційна активність учасників трудових відносин впливає на рівень ентропії в системі, що означає ступінь знецінення трудової енергії, її втрати у зв'язку з нераціональним використанням трудового потенціалу у процесі розв'язання виробничих завдань. З огляду на це, підпорядкування в ієрархії системи управління персоналом повинне бути жорстким, але специфічним - на зміну формально-бюрократичним вимогам мають прийти етично-естетичні і поведінкові. Такий підхід може допомогти уникнути проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечливістю, що пов'язані з людськими цінностями і діями. Самоврядування трудових колективів, навчання на робочому місці, жорстка організаційна культура («запрограмований колективний розум») стають основою сучасної організації. Не людина існує для організації, а організація - для людини, за бажаннями і здібностями якої формуються стратегії, структури, системи і внутрішньоорганізаційні відносини. Провідну роль починають відігравати організа-

ційні цінності - предмети, явища і процеси, спрямовані на задоволення потреби членів організації.

«Економічна людина» має поступитися місцем «соціальної», «духовно-творчій», для якої авторитет неформальної організації і неформального світу не менш важливі, ніж вимоги нормативних приписів, правил, інструкцій, що надходять від адміністрації. З огляду на це, актуальним стає формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (High Involvement Approach to HRM, або HИHRM). Призначення HИHRM-систем полягає у тому, щоб не просто спонукати працівників до дотримання правил роботи, встановлених керівниками, а керувати виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним, або груповим, управлінням.

Будучи однією з важливих життєвих цінностей, праця стає для людини «самоактуалізуючим чинником», що може обумовити додаткове творче піднесення особистості і навіть спровокувати проходження «точки біфуркації», що означає для підприємства кардинальну зміну стратегічного курсу. Біфуркацію можна вважати моментом повернення системи, яка за час свого існування встигла стати однорідною, цілісною, до стану конструктивної неоднорідності й формування на цій основі нового енергетичного потенціалу саморозвитку. З цієї точки зору особливого значення набуває менеджмент розмаїття (Diversity Management) як інструмент оптимізації структури персоналу та збільшення варіативності методів впливу на трудову поведінку.

Щодо управління персоналом відомий закон необхідного розмаїття У. Ешбі можна сформулювати таким чином: кількість різноманітних можливих варіантів впливу на персонал повинна бути не меншою, ніж кількість різноманітних можливих варіантів поведінки підлеглих²¹. Diversity Management полягає у плануванні та реалізації організаційних систем та механізмів таким чином, аби у процесі управління персоналом можна було максимізувати переваги розмаїття і мінімізувати його недоліки. Мистецтво Diversity

²¹ Нестеренко Г.О. Персонал: управління на засадах самоорганізації : навчальний посібник. Київ : Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2010. 350 с.

Management полягає в тому, аби віднайти рівновагу між відсотком неоднорідності та індивідуальності, з одного боку, та єдністю організації - з іншого. Створення єдиної системи цінностей та знаходження спільної мови між працівниками сприяє комунікації на підприємстві та генерації нових ідей з подальшим їх успішним упровадженням²².

Оскільки духовно-творчі та моральні засади в управлінні персоналом стають визначальними для досягнення високої продуктивності, однією з прогресивних концепцій розвитку персоналу стає концепція управління талантами - управління персоналом, за якого враховуються індивідуальні особливості розвитку кожного співробітника, надається допомога в удосконаленні його сильних сторін і поліпшенні тих ділових рис, в яких, на власну думку, думку колег і лінійних менеджерів, він відчуває нестачу.

Також серед сучасних практик управління персоналом варто виділити методику LAB-profile, яка дає можливість розробляти метапрограмні профілі працівників та /або кандидатів на вакантні посади. За допомогою метапрограмного портрету особистості виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість спрогнозувати, наскільки успішно він справиться з тим чи іншим видом діяльності, якими ресурсами (здібностями, компетенціями) він володіє. Ефективність роботи залежить від того, наскільки характерний для людини набір метапрограм відповідає вимогам її діяльності²³.

З точки зору синергетики керованість суб'єкта - це така його властивість, що свідчить про здатність і готовність суб'єкта до активної участі в реалізації цілей організації.

Однак персонал є непередбачуваним і не цілком надійним фактором, оскільки його поведінка не піддається прогнозуванню з високим ступенем імовірності. Персонал - це деякою мірою самокерований фактор, здатний до розвитку й саморозвитку, до системоутворення і водночас до само-

²² Буяр К.В. Поняття і принципи Diversity Management // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 2. С. 133-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_2_28.

²³ Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 306-314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2014_1_51.

руйнування. Це потужна група інтересів, здатна у повному складі або окремих підгрупах здійснити підміну цілей організації власними потребами, прагненнями, амбіціями²⁴. З огляду на це, доречно стверджувати про здатність системи «персонал» до саморозвитку і, відповідно, самостійного формування атрактивних (ціннісно-цільових) структур.

Розвиток персоналу, що є каталізатором безперервного організаційного та особистісного зростання працівників, розглядається як процес, зумовлений впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, результатом організаційних змін, впровадження методик, процесів і ресурсів, необхідних як для ефективного виконання поточних і перспективних завдань роботодавця, так і для задоволення працівників у самореалізації, професійній підготовці і кар'єрному зростанні²⁵. Враховуючи важливість суб'єктивної складової цього процесу, наявність глибоких емоційних переживань людини з приводу її професійного самовизначення, можна стверджувати, що здатність працівника до ефективного управління своїм життєвим циклом обумовлює доцільність вживання терміна «саморозвиток персоналу». Крім того, варто зважати на періодичне виникнення суперечностей в оцінках досягнутого професійного рівня самим працівником та його керівництвом, нездоланні розбіжності у життєвих циклах різних працівників і, звісно ж, у мотивації їх професійного зростання. Усе це вказує на доцільність застосування синергетичної методології для формування стратегії розвитку персоналу.

Варто погодитись з точкою зору У. Гузар²⁶: з позицій синергетики, людський капітал розвивається через зародження нових системних якостей, які досліджуються на основі парадигми самоорганізації складних систем. Як зазначає Н.М. Буняк, для особистості як самокерованої системи характерними є самоорганізованість (вміння так організувати себе та свою діяльність, щоб

²⁴ Бутенко І.А. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія // Економічні інновації. 2014. Вип. 57. С. 51-61.

²⁵ Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці // Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 97-105.

²⁶ Гузар У. Філософські підходи до дослідження і оцінки особливостей трудової діяльності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2010. Вип. 5. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2010_5_7.

якогомога повніше реалізувати наявний потенціал), самодисципліна (уміння керувати своєю поведінкою, підпорядковувати діяльність встановленим цілям), самомотивування (спонукання себе до діяльності, прагнення розкрити свій потенціал), самоконтроль (оцінювання своїх дій, коригування поведінки)²⁷. Зокрема, саморозвиток управління полягає в усвідомленні своїх сильних і слабких сторін, подоланні стереотипів свідомості та зовнішніх бар'єрів, розвитку необхідних особистісних рис, здобуванні нових професійних знань і вмінь²⁸.

Значний потенціал саморозвитку та протидії зовнішньому середовищу зосереджений у самоорганізації персоналу, роль якої зростає в моменти вичерпання можливостей традиційних підходів до управління. У такі моменти самоорганізація, як стверджують А.В. Кунденко, А.І. Живолуп та В.В. Половецька, дозволяє персоналу: визначити та орієнтуватися на загальну мету (атрактор), підпорядковуватися неформальному лідерові, відновити здатність до організованої роботи²⁹. За таких умов у системі може виникнути синергізм.

На рівні установ і підприємств синергізм означає односпрямованість трудових дій усіх працівників, якої можна досягти шляхом впровадження стратегічного підприємництва, прогресивної корпоративної культури, організаційних структур управління, форм і методів організації виробництва, заробітної плати тощо. Потенціал синергізму реалізується як через забезпечення відповідності між вимогами посадових функцій та можливостями забезпечення їх виконання кожним з працівників, так і через систему взаємовідносин між співробітниками. У складній системі завжди діє закон зростання синергетичного ефекту, що виражає внутрішню необхідність, сталі і суттєві зв'язки

²⁷ Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. 2017. Вип. 18. С. 185-188. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>.

²⁸ Бабчинська О.І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>.

²⁹ Кунденко А.В. Синергетичний підхід до управління персоналом при реалізації антикризової стратегії підприємства / А.В. Кунденко, А.І. Живолуп, В.В. Половецька // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія: Економіка і управління. 2013. № 1. С. 66-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2013_1_11.

між збільшенням кількості факторів виробництва (поданих відповідними видами праці), їх раціональною комбінацією та використанням і зростанням на цій основі продуктивності праці та доходу. Синергічний ефект зростає із впровадженням досконалішої організації виробництва, утвердженням високої трудової дисципліни, що автоматично раціоналізує людські стосунки під час спільної праці. Специфіка синергетичного підходу до управління персоналом полягає в тому, що його концепція орієнтована не на застосування зовнішніх управлінських впливів, а на використання внутрішніх резервів, властивих самій системі, тобто самоорганізації трудових колективів та окремих працівників.

Самоорганізація персоналу - це виникнення в межах існуючої ієрархічної структури управління взаємозв'язків між працівниками на основі власного цілепокладання та цілездійснення, що супроводжується впорядкуванням відносин, накопиченням досвіду, формуванням нових неформальних структур без зовнішнього управляючого впливу, в результаті чого виникають ефекти синергізму і змінюється ефективність функціонування системи³⁰. Це процес виконання трудовим колективом покладених на нього функцій, який хоча й ініціюється та спрямовується управлінськими впливами, але характеризується значною свободою у виборі засобів виконання цих функцій, у прийнятті певної частки внутрішньоорганізаційних рішень з відповідальністю за їх наслідки, у можливостях удосконалення виробничого процесу за погодженням з адміністрацією³¹. Ефективна самоорганізація дає змогу працівникам виконувати завдання з меншими витратами, уникати стресових ситуацій, підвищувати кваліфікацію, отримувати задоволення від роботи³².

Процеси, що відбуваються у трудовому колективі, включають певну частку організаційної та самоорганізаційної складових на всіх етапах його жит-

³⁰ Хандій О.О. Розвиток методів управління персоналом промислового підприємства: аспект самоорганізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук; 08.00.04. Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2010. 24 с.

³¹ Нестеренко Г.О. Персонал: управління на засадах самоорганізації : навчальний посібник. Київ : Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2010. 350 с.

³² Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. 2017. Вип. 18. С. 185-188. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>.

тевого циклу. У періоди стабільних станів соціальних систем спостерігається відносний баланс між організаційними і самоорганізаційними формами відносин, тоді як у моменти кризових змін активізуються останні. Оцінювання рівня самоорганізації персоналу О.О. Хандій³³ пропонує здійснювати за допомогою спеціально розробленої системи індикаторів - рівень самоуправління, розвиненість горизонтальних зв'язків, наявність організаційної культури, характер соціально-психологічного клімату, ступінь інформованості персоналу, наявність умов для творчого та кар'єрного зростання, ступінь участі працівників у розподілі результатів господарської діяльності підприємства тощо. Мінімальний рівень показника характерний для жорстких структур, які майже не розвиваються, а максимальний - відповідає творчим, соціально орієнтованим органічним структурам.

³³ Хандій О.О. Розвиток методів управління персоналом промислового підприємства: аспект самоорганізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук; 08.00.04. Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2010. 24 с.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ САМОРОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ

2.1 Саморозвиток публічних управлінців як запорука професіоналізму і компетентності

Саморозвиток кожної особистості є запорукою успіху будь-якої організаційної структури, яка обрала шлях інноваційного розвитку. І це стосується сучасної системи публічного управління не меншою мірою. Постійна зміна суспільних відносин призводить до потреб в безперервному процесі адаптації, що супроводжується змінами в нормативно-правовому законодавстві, в організації праці тощо. В контексті розвитку сучасних інформаційних технологій, сьогодення диктує нові умови реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу, як на рівні держави, так і на прикладі окремого державного органу. Відповідність управлінця професійно-кваліфікаційним вимогам є базовою потребою державного органу, а процес саморозвитку є основою стратегічного розвитку потенціалу як окремого працівника, так державного органу загалом.

Розвиток персоналу державних службовців реалізується на двох рівнях: через систему безперервної професійної освіти, що включає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації; у процесі здійснення практичної діяльності на займаній посаді лише в єдності навчання та практичної діяльності полягає необхідна умова розвитку персоналу державних службовців.

Успішність розвитку персоналу на державній службі залежить від того, наскільки цілеспрямованою та налаштованою на постійне професійне вдосконалення є людина, а також від можливостей органів державної влади та місцевого самоврядування щодо створення умов для реалізації цього проце-

су³⁴.

Від професіоналізму та компетентності державних службовців як реальних та основних виконавців завдань і функцій Української держави залежить ефективність та якість процесу державотворення, здійснення реформ, міжнародний авторитет держави.

Нині в Україні професіоналізація державних службовців відбувається шляхом поєднання системи безперервної професійної освіти (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування) й практичної діяльності службовця на займаній посаді.

Таким чином, професіоналізація - це ніщо інше, як абстрактний процес пізнання професії, який розглядається з позиції державного службовця і знаходиться під безпосереднім впливом організації, в якій відбувається становлення працівника - професіонала. Водночас потрібно відзначити, що як і з позиції діяльності органу влади в процесі розвитку персоналу, так і з позиції саморозвитку державного службовця в контексті професіоналізації останнього, науковці передбачають застосування аналогічних інструментів досягнення мети, а саме - безперервної професійної освіти, що включає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації у процесі здійснення практичної діяльності³⁵.

Процес професіоналізації розглядається як безперервний процес розвитку особистості протягом професійної кар'єри, у якому виділяють три категоріальні підсистеми:

- ✓ поняття, які відображають професійний пошук (професійна спрямованість особистості, професійне самовизначення, професійна самоідентифікація тощо);
- ✓ поняття, які відображають рівень професійного розвитку особистості,

34 Енциклопедія державного управління у 8 т. наук.-ред. кол. Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. НАДУ. К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін., 2011. 524 с.

35 Чорнобиль І. Сучасні підходи до питання саморозвитку державних службовців. Науковий вісник 2013. Вип. 12. Демократичне врядування. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik12/fail/Chornoby1.pdf

- ✓ поняття, які відображають міру засвоєння особистістю сутнісних характеристик професії.

Відповідно до ч. 4 ст. 48 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 року № 889 зазначено, що керівник державної служби у межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, забезпечує організацію професійного навчання державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях), а також має право відповідно до закону закуповувати послуги, необхідні для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб³⁶.

Ефективним і вкрай важливим є питання визначення професійної компетентності у Законі України «Про державну службу» від 10.12.2015 року № 889 (оскільки у попередніх редакціях Закону визначення поняття «професійна компетентність» була відсутня), яка відповідно до ст. 1 визначається, як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку³⁷.

2.2 Самоосвіта як спосіб підвищення професійного рівня саморозвитку публічного управлінця

Важливими складовими елементами інституту державної служби України є не лише прийняття та припинення державної служби, а й її проходження, яке включає в себе підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту державних службовців тощо. Вбачаємо особливу роль самоосвіти як індивідуального та ефективного способу професійного рівня саморозвитку

³⁶ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: [http:// zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19)

³⁷ Там же

публічних управлінців.

Самоосвіта розглядається, як одна із форм підвищення професійного рівня державних службовців, як процес і сфера їх діяльності, реалізується окремими людьми, однак професіоналізм колективу складається з професіоналізму кожного працівника, в такий спосіб, що направляють, що організують і контролюючих заходів вимагає і колектив, і окремий працівник.

Згідно законодавства, навчання державних службовців здійснюється постійно, тому самоосвіту можна зробити «постійним» її складовим елементом. Тому не менш важливою ланкою у підготовці державних службовців є самоосвіта, як цілеспрямована систематична пізнавальна діяльність, яка орієнтована на збільшення можливостей особистості в професійному кар'єрному рості та самовдосконаленні.

Організація самоосвіти передбачає:

- планування державними органами та організаціями процесу самоосвіти;
- безпосереднє вивчення та засвоєння кадрами у сфері управління інформаційно-освітніх матеріалів;
- оцінку рівня підготовки, досягнутої в процесі самоосвіти.

Сучасне розуміння самоосвіти як явище взаємопов'язане з таким з поняттям, як «безперервна освіта» (якщо дослівно перекласти можна, як термін який застосовується в англійській науковій літературі, «life long education» - освіта впродовж життя; з французьких джерел термін «formation continue» можна перекласти як «триває або продовжує освіту»). Безперервна освіта визначається як "необмежений в часі щодо термінів навчання, ні в просторі щодо місця, ні щодо методів навчання, воно об'єднує всю діяльність і ресурси в галузі освіти і спрямоване на досягнення гармонійного розвитку потенційних здібностей особистості і прогресу в перетворенні суспільства"³⁸.

Для того щоб визначити місце самоосвіти в сучасній освітньому середовищі, необхідно охарактеризувати основні форми безперервної освіти:

³⁸ Нестеренко Г.О. Персонал: управління на засадах самоорганізації: навчальний посібник. Київ : Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2010. 350 с.

- ✓ формальна освіта або «інституалізована освіту» (дошкільна, середня, вища, післядипломна освіту, в навчальних закладах ліцензованих державною системою освіти);
- ✓ неформальна освіта або «неофіційне освіту» (отримання знань будь-яким шляхом, незалежно від того, визнані і офіційно затверджені ці навчальні програми чи ні);
- ✓ інформальна освіта (нецілеспрямоване (неусвідомлене) навчання в процесі будь-якого інформаційної або комунікативної дії)³⁹.

За змістом самоосвіта державних службовців може бути поділена на загальнорозвиваючу, загально-професійну, профільну, посадову. До зазначеної класифікації є ще один, критерій якої відносять до сфери самоосвіти. В цьому випадку самоосвіта може бути професійним, соціокультурним, релігійним, моральним, економічним, правовим, психологічним, сімейно-побутовим та ін. Тимчасова і просторова локалізація самоосвіти лише задає умови і форми її здійснення, головними ж критеріями є змістовні і суб'єктні. Згідно характеру самоосвіти в діяльності державних службовців вона може бути випереджаючим, реактивним, стихійним.

Щодо мети самоосвіти окремого державного службовця або професійної групи самоосвіта може мати такі види:

- як самоціль - подія, діяльність, предмет або інформація проковують і створюють мотиви освоєння знань;
- попутна самоосвіта - в процесі цілеспрямованої діяльності (але не самоосвіти);
- цілеспрямована самоосвіта, пов'язана з тим, що службовець або професійна група самі ставлять собі самоосвітню мету в певній сфері діяльності. Ця мета визначає подальші кроки, пошук засобів для реалізації мети, самостійність в постановці завдань і їх рішенні, самооцінку у визначенні результатів.

³⁹ Нестеренко Г.О. Персонал: управління на засадах самоорганізації: навчальний посібник. Київ : Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2010. 350 с.

На думку В. Олуйко, "...будь-яка освіта державних службовців - це самоосвіта, вона лежить в основі професіоналізації окремих службовців і державної служби в цілому. Саме на самоосвіті має будуватися цілеспрямоване освіта кадрів, тобто перепідготовка і підвищення кваліфікації. Останні повинні здійснюватися на основі урахування принципів освіти дорослих: перевага фактичного матеріалу над емоційною інформацією; корекція застарілого досвіду і особистісних установок, які перешкоджають отриманню нових знань; ситуативна доказовість (на життєвих прикладах); використання накопиченого в минулому досвіду, загальнолюдських принципів; розвиток навичок до самоосвіти, здатності узагальнювати, синтезувати результати практичної діяльності; індивідуальний підхід в залежності від інтелекту і дорослого оточення"⁴⁰.

Беручи до уваги міжнародні стандарти організації праці, зазначимо, що в документах Міжнародної організації праці велика увага приділяється розкриттю потенціалу та професійному навчанню працівників. У «Рекомендаціях щодо професійного навчання» № 140 та Конвенції про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів № 142 зазначається, що держава та організації повинні забезпечувати саморозвиток та професійний розвиток працівників за допомогою різних видів навчання. Спільна декларація міністрів освіти Європи, яка ще відома як Болонська декларація, що визначила розвиток європейського освітнього простору, серед інших видів навчання передбачає й самоосвіту⁴¹. Отже, самоосвіта розглядається як вид навчання, що забезпечує саморозвиток та професійний розвиток працівника. Зазначені конвенції стосуються і державних службовців окрім персоналу вищої адміністративної ланки (керівники держави)⁴².

Регламентація професійної діяльності державних службовців в Україні передбачає, що всі її аспекти в тій чи іншій мірі врегульовані правовими но-

40 Олуйко В.М. Професіоналізація кадрів як фактор державотворення. Унів. наук. зап.: наук. часопис Хмельн. ун-ту упр. та права. 2008. Вип. 3 (1). С. 5-8.

41 Спільна декларація міністрів освіти Європи. Болонья, 19 червня 1999 р. URL: www.abiturient.in.ua/ua/bologna_process_ua.

42 Конвенція та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці № 140. 1965-1999 р.р., Том II Міжнародне бюро праці, Женева URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_261

рмами. Закріплення самоосвіти державних службовців у вітчизняному законодавстві має три напрями:

- 1) закріплення самоосвіти як феномену освіти;
- 2) розкриття самоосвіти в нормативно-правових актах, які регулюють професійний розвиток працюючих в Україні;
- 3) визначення місця самоосвіти в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, а також діяльності державних службовців⁴³.

Н. Калашник констатує, що, на відміну від інших видів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, зміст самоосвіти лише названий серед основних видів підвищення кваліфікації. На жаль, у нормативних документах не розкрито її зміст, форми здійснення, необхідні обсяги тощо⁴⁴.

На думку Т. Кагановської, навчання державних службовців повинно стати більш якісним і орієнтованим на потреби державної служби і передусім на кваліфікаційні вимоги до посад державної служби. Такого рівня самоосвіти, на думку науковця, ми можемо досягнути лише за рахунок формування стрункої системи навчання державних службовців із розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і ресурсним забезпеченням⁴⁵.

Відповідно до статті 8 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 року №2 2145-VIII Інформальна освіта (самоосвіта) - це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям⁴⁶.

Указом Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002 затвер-

43 Коновалова М. Інноваційна культура державних службовців, як умова їх безперервного професійного розвитку і освіти // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Вип. 30 / за заг. ред. проф. В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. С. 385— 393.

44 Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців як об'єкт державного управління // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. 2011. № 1(32). URL: <http://www.kbuara.kharkov.Ua/e-book/tpdu/2011-1/doc/1/06.pdf>.

45 Кагановська Т. Є. Організаційно-правові засади професійного розвитку державних службовців // Правовий вісник Української академії банківської справи : наук. журн. 2012. № 2 (7). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Pvuabs/2012_2/07_02_01.pdf.

46 Про освіту Закон України від 05.09.2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214519?find=1&text=%F1%E0%EC%EE%EE%F1%E2%B3%F2%E0#w11>

джена Національна доктрина розвитку освіти, яка визначає, що державна політика стосовно безперервної освіти проводиться з урахуванням світових тенденцій розвитку освіти протягом життя, соціально-економічних, технологічних та соціокультурних змін. Відповідно до вказаної доктрини безперервність освіти реалізується шляхом: забезпечення наступності її змісту та координації навчально-виховної діяльності на різних ступенях освіти, що функціонують як продовження попередніх і передбачають підготовку громадян для можливого переходу на наступні рівні; а також, формування потреби та здатності особистості до самоосвіти (п. 17)⁴⁷.

Уперше в документах, що регламентують діяльність державної служби незалежної України, самоосвіта була закріплена ще в 1993 році в Законі України «Про державну службу». У цьому нормативно-правовому акті самоосвіта розглядалась як шлях підвищення кваліфікації державних службовців. В ст. 29 закону - «...навчання і підвищення кваліфікації державних службовців - говориться, що державним службовцям створюються умови для навчання та підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (на факультетах) і шляхом самоосвіти»⁴⁸.

У редакції Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889- VIII, нажаль, ця норма вилучена, але в ст. 48 зазначеного документу - Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця" - зазначено наступне: «...професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право

47 Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>

48 Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/ed19990529>

надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном»⁴⁹.

Варто підкреслити те, що нова редакція Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 містить посилання на галузеве законодавство щодо питань здійснення самоосвіти державними службовцями та прямо вказує, що наведений перелік шляхів підвищення професійної компетентності державних службовців.⁵⁰

На сьогодні провідним документом, який регламентує процес професійної підготовки державних службовців, є Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Вказується у загальній частині п.7, що професійний розвиток - безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

Суб'єкт надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдер) - фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація будь-якої форми власності), що провадить освітню діяльність, міжнародні та іноземні установи, організації, зокрема ті, які реалізують відповідні проекти (програми) міжнародної технічної допомоги. В Україні вже функціонує система навчальних закладів, що здійснюють навчання державних службовців. Здебільшого їхнім загальним недоліком є відірваність від практичної діяльності органів державної служби і відсутність конкуренції.

Очікувані результати навчання за загальними та спеціальними програмами підвищення кваліфікації мають охоплювати професійні знання та професійні компетентності, необхідні учасникам професійного навчання для належного виконання ними встановлених завдань і обов'язків.

За результатами професійного навчання державним службовцям, поса-

49 Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: [http:// zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19)

50 Там же

довим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом.

Державні службовці у межах виконання індивідуальних програм та посадові особи місцевого самоврядування мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року, у тому числі 0,1-0,2 кредиту ЄКТС шляхом самоосвіти.

Потреба у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей державного службовця шляхом самоосвіти визначається на основі оцінювання результатів його службової діяльності і відображається в індивідуальній програмі. Потреба у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей посадової особи місцевого самоврядування шляхом самоосвіти може визначатися за результатами атестації (щорічної оцінки виконання покладених обов'язків та завдань) посадової особи місцевого самоврядування.

Загальні професійні (сертифікатні) програми розробляються з урахуванням вимог відповідних професійних стандартів (у разі наявності), затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та підлягають акредитації відповідно до вимог. Загальні короткострокові програми розробляються, затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та погоджуються з НАДС.

Спеціальні професійні (сертифікатні) та короткострокові програми розробляються, затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та погоджуються з відповідними замовниками освітніх послуг у сфері професійного навчання за такими програмами шляхом прийняття розпорядчого документа.

Суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) можуть на основі типових загальних програм підвищення кваліфікації, що затверджуються НАДС, розробляти і затверджувати власні програми підвищення кваліфікації, які не підлягають акредитації/погодженню. Такі програми можуть включати вибіркові (варіативні) модулі, які враховують

особливості професійної діяльності учасників професійного навчання.

Розроблення типових загальних програм підвищення кваліфікації забезпечує НАДС. До їх розроблення можуть залучатися представники центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та/або реалізують державну політику у відповідній (відповідних) сфері (сферах), суб'єктів надання освітніх послуг (провайдерів), що належать до сфери управління таких центральних органів виконавчої влади, суб'єктів надання освітніх послуг (провайдерів), які мають ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері вищої, післядипломної освіти за відповідною спеціальністю, міжнародних та іноземних установ, організацій, які реалізують проекти (програми) міжнародної технічної допомоги, а також інші фахівці у різних сферах державної політики.

Міжнародні та іноземні установи, організації можуть розробляти та реалізовувати програми підвищення кваліфікації з власної ініціативи або у партнерстві з іншими суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами).

НАДС здійснює моніторинг стану системи професійного навчання та щонайменше один раз на три роки готує відповідну доповідь з урахуванням результатів визначення та аналізу потреб у професійному навчанні, оцінювання якості освітніх послуг, яка оприлюднюється НАДС на його офіційному веб-сайті та веб-порталі управління знаннями. Ось результати підвищення кваліфікації, оприлюднені на сайті НАДС (стан вересень 2023 року):



Рис 2.1 - Результати підвищення кваліфікації, оприлюднені на сайті НАДС

Самі ж програми підвищення кваліфікації оприлюднюються на офіційному веб-сайті суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдера) і веб-порталі управління знаннями, положення про який затверджується НАДС.

Самоосвіта учасників професійного навчання може здійснюватися за рахунок їх власних коштів або з інших джерел, не заборонених законодавством. За результатами самоосвіти державному службовцю, посадовій особі місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС у встановленому НАДС порядку.

Надважливою проблемою сучасної державної служби України є недостатній рівень професіоналізму та низька компетентність державних службовців. На жаль, державні службовці не виявляють інтересу до підвищення свого професійного рівня, самоосвіти, оскільки це не стимулюється ні просуванням у службовій кар'єрі, ні матеріально (підвищення заробітної плати, премії тощо).

Побудова стратегії модернізації системи професійної освіти державних службовців вимагає теоретичного осмислення державної кадрової політики не тільки як управлінської, але й як юридичної категорії та як самостійного напрямку державної політики. Саме цим визначається подвійний зміст сучасних підходів до вирішення питань професійної підготовки державних службовців як сукупності теоретично та методологічно обґрунтованих положень, соціально-культурних підстав і цінностей, що становлять її основу, які водночас функціонально надактивно використовуються під час вивчення конкретних проблем, практики роботи з кадрами задля досягнення обґрунтованих цілей.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ САМОРОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

3.1 Платформи НАДС та МОН у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей державного службовця шляхом самоосвіти

Відповідно до Положення: «самоосвіта - це самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям»⁵¹.

Певна частина державних службовців підвищують свій рівень компетентності завдяки самоосвіті - безперервному процесу набуття освіти державними службовцями за межами навчальних закладів, тобто самостійно. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»⁵² визнає, що професійне навчання може здійснюватися шляхом самоосвіти у формі онлайн-навчання на освітніх веб-платформах, участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо.

Надс працює над виробленням єдиних підходів до профнавчання держслужбовців щодо забезпечення самоосвіти. Долучитися до навчання можна через Портал управління знаннями. Якщо звернути увагу на Портал "управ-

51 Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02. 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019%D0%BF?find=1&text=%F1%E0%EC%EE%EE%F1%E2%B3%F2%E0#w11>

52 Там же

ління знаннями" НАДС⁵³ є велика підбірка онлайн платформ для самоосвіти. А саме для тих, хто бажає знати більше, пропонується (станом на жовтень 2023 року) перелік онлайн платформ з безкоштовними програмами підвищення кваліфікації на порталі управління знаннями НАДС :

- *Портал Дія.Цифрова освіта <https://osvita.diiia.gov.ua>*

Пропонуються безкоштовні освітні серіали для тих, хто хоче володіти цифровими навичками, ефективно та безпечно застосовувати технології в роботі, для професійного та особистісного розвитку. Також є можливість здобути знання про цифрову грамотність та основи кібергігієни, про відкриті дані та доступ до публічної інформації, про особливості процесу розробки державної політики, про розвиток ІТ на рівні територіальної громади, про публічні консультації онлайн та інші

- *Освітній Хаб - EduHub.in.ua <https://eduhub.in.ua>*

Цікаві та надзвичайно корисні курси, спрямовані на розвиток soft skills: Управління людьми і проектами; Емоційний інтелект; Персональна ефективність; Школа HR та інші

- *Prometheus <https://prometheus.org.ua>*

Prometheus – українська безоплатна платформа онлайн-освіти, яка створена у 2014 році. Серед її партнерів найкращі заклади вищої освіти країни. Prometheus надає безкоштовну можливість університетам, провідним викладачам і компаніям-лідерам публікувати та розповсюджувати курси. Дає можливість переглядати безкоштовні навчальні курси університетського рівня від викладачів КНУ, КПІ, Києво-Могилянської академії та інших закладів вищої освіти. Для зручності своїх користувачів Prometheus також розробив мобільний додаток.

Кожен курс складається з відеолекцій, інтерактивних завдань, а також форуму, на якому студенти мають змогу поставити запитання викладачу та спілкуватися. Успішне завершення курсу дасть змогу отримати електронний

⁵³ Портал "управління знаннями" НАДС URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidbirka-onlain-platform-dlia-samoosvity>

сертифікат, який підтверджуватиме здобуті знання. Курси на Prometheus доступні в мережі у будь-який час, платформа також пропонує мобільний додаток для Android та iOS.

Для державних службовців актуальними будуть курси:

- ✓ Управління персоналом на державній службі
- ✓ Децентралізація в Україні – теорія та практика
- ✓ Взаємодія органів державної влади з громадськістю
- ✓ Основи державної політики
- ✓ Антикорупційні програми органів влади
- ✓ Ефективний бюджетний процес в органах місцевого самоврядування
- ✓ Публічні закупівлі

- *Спільнота практик: сталий розвиток* <https://udl.despro.org.ua>

Онлайн майданчик Швейцарсько-українського проєкту "Підтримка децентралізації в Україні" DESPRO для представників органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, громадських організацій для обміну досвідом, що популяризує поширення кращих практик, генерації нових ідей проєктів розвитку та сприяє комунікації й взаємодії у форматі е-курсів.

Найпопулярніші курси та ресурси Спільноти:

- ✓ Управління проєктами місцевого розвитку
- ✓ Місцевий економічний розвиток
- ✓ Староста: кроки успіху

- *ВУМ online, Відкритий Університет Майдану* <https://vumonline.ua/>

ВУМ (Відкритий Університет Майдану) – дистанційна платформа громадянської освіти. Онлайн-проєкт пропонує понад 30 тем для безоплатного навчання. Курси сформовані з відеолекцій, практичних завдань і контрольних запитань. Наявність форуму надає можливість спілкуватися з іншими студентами та викладачами. Лекції читають провідні викладачі бізнес-шкіл, громадянського сектору, практики бізнесу та соціальної сфери. Курси пов'язані з такими напрямками: персональний розвиток, реалізація потенціалу, підприємництво, формування відкритого суспільства в Україні. За умови

успішного проходження обраного курсу, ви можете завантажити сертифікат.

Для безкоштовного навчання на платформі представлено більше 30 тем. Державним службовцям варто звернути увагу на наступні курси:

- ✓ Громадськість та влада: дієві механізми впливу. Про можливості залучення громадян до процесів вироблення політики
- ✓ Боротьба з корупцією в державних закупівлях
- ✓ Фінансове обґрунтування управлінських рішень
- ✓ Особиста ефективність
- ✓ Управління змінами
- ✓ Стратегічне мислення
- ✓ Лідерство

Лекції читають провідні викладачі бізнес-шкіл, громадянського сектору, практики з бізнесу та соціальної сфери, а тому онлайн-курси пов'язані з такими напрямками як персональний розвиток, реалізація потенціалу, підприємництво, формування відкритого суспільства в Україні.

- *EdEra (Education Era) <https://www.ed-era.com/>*

EdEra (Education Era) – освітній проєкт, що має на меті зробити навчання в Україні якісним і доступним у глобальному освітньому контексті. Усі курси тут безоплатні, проте після закінчення кожен охочий може віддячити проєкту. До кожної лекції (коротких відео, запитань і завдань для кращого засвоєння матеріалу) додається супроводжуючий матеріал – конспект з ілюстраціями та поясненнями. Кожного тижня студенти виконують домашнє завдання, а в кінці курсу складають іспит. Навчатися можна в будь-який зручний час, а успішність підтверджується сертифікатом. пропонуються такі курси:

- ✓ Публічні консультації
- ✓ Бюджетний процес. Основи
- ✓ Ефективні комунікації для освітніх управлінців
- ✓ Угода про асоціацію Україна-ЄС
- ✓ Європейський механізм захисту прав людини

- ✓ Лайфхаки з української мови
 - EdX <https://www.edx.org>

Для тих, то володіє англійською мовою, радимо безкоштовну інтернет платформу масових відкритих інтерактивних курсів, засновану Массачусетським технологічним інститутом і Гарвардським університетом, на якій можна прослухати такі інтерактивні курси:

- ✓ Державна політика як державна стратегія
- ✓ Інструменти для академічного залучення до публічної політики
- ✓ Аналіз політики з використанням перерваних часових рядів
- ✓ Гендер. Чому це має значення
- ✓ Цифрова безпека та права людини
- ✓ Основи щастя на роботі
- ✓ Робота в командах: практичний посібник

Тим, хто бажає підвищити рівень володіння англійською, НАДС радить звернути увагу на український проєкт з безкоштовного вивчення англійської мови від Асоціації інноваційної та цифрової освіти та Академії навичок *LINGVA SKILLS* <https://lingva.ua/>. За результатами проходження вищезазначених онлайн курсів є можливість отримати сертифікат.

Також пропонуються на порталі управління знаннями такі платформи як TED (TEDxTalks, TEDxKyiv, TEDxLviv, де є понад 2000 відеолекцій та виступів науковців, бізнесменів, політиків, активістів з усього світу, які діляться своїм досвідом, унікальними, цікавими ідеями, думками та результатами досліджень.

Також великі можливості для самоосвіти публічних управлінців пропонує Міністерство освіти і науки. Так, на сайті МОН є перелік платформ для вдосконалення навичок і саморозвитку⁵⁴. Сайт МОН дає перелік корисних ресурсів для дорослих і дітей щодо психологічної підтримки, навчання та інформування, для вдосконалення навичок і саморозвитку кожного.

www.coursera.org

⁵⁴ Платформи для вдосконалення навичок і саморозвитку МОН. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/platformi-dlya-vdoskonalennya-navichok-i-samorozvitku>

На цій онлайн-платформі розміщено більше 2 тис. курсів із понад 180 спеціалізацій на 4 освітніх рівнях, зареєстровано близько 25 млн. слухачів – тут можна навчатися та отримувати кредити 149 провідних університетів світу, які є партнерами Coursera. У разі успішного закінчення курсу користувач отримує сертифікат. Протягом навчання студент повинен переглядати лекції, які надсилаються йому щотижня, читати рекомендовані статті та виконувати домашні завдання. Деякі курси мають українські субтитри.

www.khanacademy.org

На сайті є кілька тисяч безкоштовних мікролекцій із математики, фізики, хімії, історії, фінансів, економіки, біології, мистецтва, комп'ютерних наук тощо.

www.edx.org

Заснований Гарвардським університетом і Масачусетським технологічним університетом у 2012 році, EdX є центром онлайн-навчання та надає послуги МВОК на відкритій безкоштовній платформі OpenEdX, пропонуючи слухачам високоякісні курси за 24 напрямками, серед яких комп'ютерні технології, статистика, література та інші. Онлайн-курси повторюють реальні лекції, які викладаються в Гарварді, університеті Корнуелла та інших відомих навчальних закладах. Курси безоплатні, проте отримання сертифікату потребує оплати.

www.udacity.com

Більшість курсів Udacity – технічного напрямку. В окремі розділи винесено матеріали з математики, бізнесу, дизайну, інших наук (фізика, біологія). Усього Udacity пропонує близько 30 курсів, які діляться за рівнем складності: новачок, досвідчений, профі. У кожному курсі є кілька уроків, які містять відео. У кінці заняття є завдання, яке допоможе перевірити засвоєння матеріалу.

Кожен курс триває близько 2 місяців, а щотижня на навчання треба витрачати орієнтовно 6 годин. За допомогою Udacity можна навіть отримати роботу, адже інформація про студентів (за згодою) передається роботодав-

цям, які уклали договір із компанією. Наразі платформа співпрацює з корпорацією «Google», фінансовим гігантом «Bank of America», соціальною мережею Facebook та іншими.

www.canvas.net

Проект Canvas Network відрізняється великою різноманітністю курсів, які проводять різні за рівнем підготовки та напрямом діяльності люди: доктори наук, менеджери, письменники.

Курси не мають єдиного підходу до викладання. Із особливостями кожного курсу можна ознайомитися в описі. Курси тривають 2–3 тижні, анонсуються за місяць і раніше, що дозволяє бажаючим попередньо записатися. Canvas Network пропонує безоплатні, умовно безоплатні та платні курси. Умовно безоплатні передбачають придбання додаткових навчальних матеріалів (посібників, літератури), а платні дозволяють заробити кредити в системі безперервної освіти.

www.udemy.com

Udemy – платформа, що пропонує освітні проекти, розподілені на 16 категорій, які викладаються практиками. Тут представлені найрізноманітніші курси, серед яких продуктивність, стиль життя чи музика. Є як безоплатні курси, так і платні. Навчальні матеріали представлені у вигляді відео, аудіо, презентацій і тексту. Udemy також пропонує можливість організаціям створювати власні навчальні проекти для корпоративного навчання. Після закінчення курсів слухачі можуть отримати сертифікат таких відомих компаній, як Cisco Systems, Microsoft Corporation, Financial Industry Regulatory Authority та інших.

www.futurelearn.com

Future Learn – освітня платформа Відкритого університету, що має 40-річний досвід дистанційного навчання та онлайн-освіти.

opened.eu

OpenupEd – перша й наразі єдина загальноєвропейська МВОК-ініціатива, заснована у 2013 році Європейською комісією та Європейською

асоціацією університетів дистанційного навчання (EADTU). Завдяки співпраці партнерів OpenupEd із країнами Азії та Африки за посередництвом ЮНЕСКО, на сучасному етапі студенти можуть обрати понад 200 МВОКів 13 мовами.

iversity.org

Iversity – європейський освітній онлайн-ресурс, що від 2011 року спеціалізується на проведенні інтерактивних курсів і лекцій для закладів вищої освіти, а від 2012 року розміщує на своїй платформі відкриті масові онлайн-курси. Наразі Iversity налічує понад 750 тис. зареєстрованих користувачів і більше мільйона студентів, а також є однією з небагатьох платформ, завдяки якій за проходження онлайн-курсів студенти з усього світу можуть отримати ECTS-кредити.

online.stanford.edu

Stanford Open Edx – платформа, що пропонує різноманітний доступ до професійного освітнього контенту від численних шкіл і університетських кафедр, а також можливість безкоштовно брати участь у онлайн-курсах, які організовують викладачі Стенфордського факультету.

www.codecademy.com

Codecademy – заснована у 2011 році інтерактивна онлайн-платформа з вивчення 7 мов програмування – Python, PHP, jQuery, JavaScript, Ruby, а також описових мов зовнішньої розмітки сторінок HTML і CSS. Сайт дозволяє кожному створювати та публікувати нові курси, використовуючи Course Creator, а для деяких курсів існують «пісочниці», в яких користувачі можуть тестувати свої програмні коди. Codecademy також запустила iOS-додаток «Hour of Code» для тих, хто прагне вивчати програмування в ігровій формі. Станом на січень 2014 року 24 млн користувачів виконали більше 100 млн вправ.

www.apple.com/education/itunes-u

Ця платформа містить великий перелік запропонованих дисциплін, як і список навчальних закладів, що надають лекції. Часто в уроці є допоміжні

файли, в яких пояснюються деякі аспекти лекцій або ж наводяться приклади застосування пройденого уроку.

uk.duolingo.com

Якщо ви поставили перед собою мету вивчити іноземну мову, тоді вам в пригоді стане безоплатна платформа Duolingo, у якої є український інтерфейс. Навчання проходить у ігровій формі, з кожним рівнем завдання стають складнішими, а за їх виконання ви отримуєте «гроші» – лінготи. За них можна купити перехід на вищий рівень. Більше уваги приділяється письмовим урокам і диктантам, розмовній мові – менше. Користувачі цієї онлайн-платформи можуть додавати друзів і змагатися з ними у вивченні іноземної мови.

www.ted.com

Некомерційний проєкт, який щороку збирає в Единбурзі та Лонг-Біч науковців, бізнесменів, політиків і активістів зі всього світу. Мета конференції – поширити серед суспільства унікальні та цікаві ідеї. Після конференції їхні промови з'являються на сайті TED. На сайті можна знайти більше 2 тисяч відео, до більшої частини з яких є субтитри українською мовою, а деякі навіть озвучені українською.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення саморозвитку особистості публічного управлінця

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, являє собою форму творчості, спрямовану «всередину» на свою особистість - це частина індивідуального стилю життєдіяльності.

Саморозвиток передбачає динаміку таких властивостей і здібностей особистості, як емпатія, щирість, відкритість, довіра, відповідальність, позитив-

не відношення до себе та інших, увага до світу, розуміння себе, дотримання загальнолюдських цінностей, гуманістична спрямованість. 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 досліджень фахівців менеджменту, психології управління були сформульовані свої технології, рекомендації та методи з саморозвитку. Одними з найбільш дієвих є методи «4-х» та «5-ти запитань»⁵⁵.

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

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

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

- Які знання, досвід я сьогодні отримав?
- Що я сьогодні зробив і чого досяг?
- Яким сьогодні переважно був мій настрій?
- Чим я сьогодні допоміг іншим?
- 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-менеджменту⁵⁶.

Застосовуючи саморозвиток, 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, саморозвиток допомагає виконувати роботи з меншими витратами, краще організувати працю (отже, одержувати кращі результати), зменшити завантаженість роботою і, виходить, зменшити поспіхи та стреси.

Подамо рекомендації щодо саморозвитку персоналу в органах публічного адміністрування.

В першу чергу варто наголосити на формуванні потреби у постійному розвитку своїх здібностей, які є основою саморозвитку: до самопізнання, самовизначення, самоорганізації, самореалізації, самодіяльності, самоконтролю, самооцінювання, самомотивування, самопланування. 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 вмінь.

⁵⁶ Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник . Запоріжжя: ЗЦППКК, 2018. 40 с.

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, енергію.

Цікава в цьому система самоуправління – energy management, яка розглядається у роботі Дж. Лоера та Т. Шварца ⁵⁷. Автори вважають, що енергія, а не час є головною валютою високої ефективності, тому вміння ефективно управляти всіма видами нашої енергії є найбільш важливим для досягнення поставлених перед собою цілей. Ключових видів енергії чотири: фізична, емоційна, розумова та духовна. Щоб підтримувати потужний ритм свого життя, людина має навчитися витрачати та відновлювати енергію ритмічно.

Розвиток здібностей до самодіяльності. Навчіться виявляти ініціативу, самостійність, незалежність; навчіться розпочинати свою активність з досяг-

⁵⁷ Т. Шварц, та Д. Лоэр, Жизнь на полной мощности. Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью. Харьков. 2010.

нення поставлених Вами цілей без зовнішнього спонукання чи критичного загострення обставин.

Розвиток здібностей до самоконтролю. Т. Брайант ключовим чинником здатності до саморозвитку та особистого успіху вважає самоконтроль і самодисципліну, яка дозволяє людині мобілізувати всі свої ресурси та можливості на досягнення свідомо встановлених цілей⁵⁸. Заважають самодисципліні та досягненню цілей страхи, на подолання яких і має бути спрямована діяльність людини: страх відмови, страх успіху, страх бути знехтуваним, страх перед посередністю, страх перед ризиками.

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.

⁵⁸ Bryant T., Self-Discipline in 10 Days. How to Go from Thinking to Doing, Seattle, Wash : HUB Publishing, 2004.

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

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

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.

Однією з основних проблем планування особистої діяльності є встанов-

лення 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:

- складання завдань;
- оцінку тривалості планованих дій;
- резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- прийняття рішень за пріоритетами та передорученням окремих операцій;
- 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:

- Завдяки виконанню яких завдань я найбільшою мірою наближаюся до виконання моїх головних цілей (цілей року, місяця, тижня, дня)?
- Чи можу я за рахунок виконання одного-єдиного завдання вирішити відразу кілька інших?
- Завдяки виконанню яких завдань я можу внести максимальний вклад у досягнення загальних цілей моєї організації, відділу, робочої груп тощо?
- Виконання яких завдань принесе мені найбільшу користь (у короткостроковому та довгостроковому плані), найбільшу грошову винагороду?
- Невиконання яких завдань може мати самі негативні наслідки?

Принцип Д. Ейзенхауера розподіляє завдання за їх важливістю та терміновістю на завдання А, В,С, D (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Розподіл завдань за їх важливістю за Д.Ейзенхауером

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

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

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.

Стратегії управління часом є швидше «ідейними показниками», що задають загальний напрям у пошуках рецептів «поведінки» з часовим ресурсом (Табл.3.2).

Табл. 3.2 - Стратегії управління часом

<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.

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 x (СПОСІБ РОБОТИ + ЕНЕРГІЯ) - ПЕРЕШКОДИ

Труднощі із плануванням часу, як правило, виникають не при вивченні методів планування, а при спробі впровадити їх у практику службової 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 саморозвитку 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 самотійно, 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 саморозвитку. 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.

Таким чином можемо стверджувати, що успішність розвитку персоналу в системі публічного управління та адміністрування залежить від того, наскільки цілеспрямованою та налаштованою на постійне професійне вдосконалення є людина, а також від можливостей органів державної влади та місцевого самоврядування щодо створення умов для реалізації цього процесу.

З огляду на вище зазначене, підсумовуємо, що метою розвитку персоналу є досягнення якісних і кількісних змін у кадровому складі організації, а інструментами досягнення поставленої мети є система безперервної професійної самоосвіти, що включає саморозвиток, самопідготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації у процесі здійснення практичної діяльності. Своєю чергою, наслідком саморозвитку є професіоналізація публічних управлінців.

ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Саморозвиток - це здатність людини самостійно шукати та сприймати інформацію і за допомогою неї впливати на свою особистість з метою вдосконалення продукту своєї праці, є складовою частиною таких категорій, як: самоорганізація, саморегуляція, самореалізація, самоосвіта, самоуправління, самомотивація, самоменеджмент, самомаркетинг, самозайнятість, самовираження, самопізнання, самовдосконалення - та узагальнено уособлює постійне прагнення людини розвиватися, навчатися, підвищувати свою кваліфікацію з власної ініціативи.

Саморозвиток персоналу передбачає цілеспрямовані якісні зміни співробітниками самих себе, у тому числі удосконалення наявних та отримання нових професійних і особистих знань та компетенцій, в яких зацікавлена організація.

2. Трансформаційні процеси у діловому світі потребують нових підходів до людських ресурсів і нового мислення. Для управління процесами стрімких змін у управлінні повинні використовувати нові аналітичні інструменти побудови планів на майбутнє, оцінювання впливу і наслідків рішень, оптимізації продуктивності, підготовки до різних сценаріїв і управління талантами відповідно до корпоративних стратегій. За своїм характером система «персонал» є відкритою (чисельність і структура персоналу перманентно змінюються), нелінійною (працівники можуть непередбачуваним чином змінювати власні мотиви, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, установки тощо) і нестабільною, оскільки поведінка персоналу може відхилитися від прийнятих норм і правил. Роль управління персоналом є визначальною у саморозвитку людинорозмірних соціально-економічних систем, оскільки людина, маючи рефлексивні здібності, усвідомлюючи необхідність змін та реалізуючи їх на практиці, виступає «центром конструювання» і «центром перспективи» цієї

складної системи.

Розвиток персоналу, що є каталізатором безперервного організаційного та особистісного зростання працівників, розглядається як процес, зумовлений впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, результатом організаційних змін, впровадження методик, процесів і ресурсів, необхідних як для ефективного виконання поточних і перспективних завдань роботодавця, так і для задоволення працівників у самореалізації, професійній підготовці і кар'єрному зростанні.

3. Відповідність управлінця професійно-кваліфікаційним вимогам є базовою потребою державного органу, а процес саморозвитку є основою стратегічного розвитку потенціалу як окремого працівника, так державного органу загалом. Успішність розвитку персоналу на державній службі залежить від того, наскільки цілеспрямованою та налаштованою на постійне професійне вдосконалення є людина, а також від можливостей органів державної влади та місцевого самоврядування щодо створення умов для реалізації цього процесу. Нині в Україні професіоналізація державних службовців відбувається шляхом поєднання системи безперервної професійної освіти (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування) й практичної діяльності службовця на займаній посаді.

4. Самоосвіта розглядається, як одна і з форм підвищення професійного рівня державних службовців, як процес і сфера їх діяльності, реалізується окремими людьми, однак професіоналізм колективу складається з професіоналізму кожного працівника, в такий спосіб, що направляють, що організують і контролюючих заходів вимагає і колектив, і окремий працівник.

Згідно законодавства, навчання державних службовців здійснюється постійно, тому самоосвіту можна зробити «постійним» її складовим елементом. Тому не менш важливою ланкою у підготовці державних службовців є самоосвіта, як цілеспрямована систематична пізнавальна діяльність, яка орієнтована на збільшення можливостей особистості в професійному кар'єрному рості та самовдосконаленні.

За змістом самоосвіта державних службовців може бути поділена на загальнорозвиваючу, загально-професійну, профільну, посадову. Самоосвіта може бути професійним, соціокультурним, релігійним, моральним, економічним, правовим, психологічним, сімейно-побутовим та ін. Тимчасова і просторова локалізація самоосвіти лише задає умови і форми її здійснення, головними ж критеріями є змістовні і суб'єктні. Згідно характеру самоосвіти в діяльності державних службовців вона може бути випереджаючим, реактивним, стихійним.

Регламентация професійної діяльності державних службовців в Україні передбачає, що всі її аспекти в тій чи іншій мірі врегульовані правовими нормами. Закріплення самоосвіти державних службовців у вітчизняному законодавстві має три напрями: закріплення самоосвіти як феномену освіти; розкриття самоосвіти в нормативно-правових актах, які регулюють професійний розвиток працюючих в Україні; визначення місця самоосвіти в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, а також діяльності державних службовців.

Самоосвіта учасників професійного навчання може здійснюватися за рахунок їх власних коштів або з інших джерел, не заборонених законодавством. За результатами самоосвіти державному службовцю, посадовій особі місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС у встановленому НАДС порядку.

5. Певна частина державних службовців підвищують свій рівень компетентності завдяки самоосвіті - безперервному процесу набуття освіти державними службовцями за межами навчальних закладів, тобто самостійно. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» визначає, що професійне навчання може здійснюватися шляхом самоосвіти у формі онлайн-навчання на освітніх веб-платформах, участі у конференціях,

науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо

Надс працює над виробленням єдиних підходів до профнавчання держслужбовців щодо забезпечення самоосвіти. Долучитися до навчання можна через Портал управління знаннями, де є перелік численних програм самоосвіти.

Також великі можливості для самоосвіти публічних управлінців пропонує Міністерство освіти і науки. Так, на сайті МОН є перелік платформ для вдосконалення навичок і саморозвитку. Сайт МОН дає перелік корисних ресурсів для дорослих і дітей щодо психологічної підтримки, навчання та інформування, для вдосконалення навичок і саморозвитку кожного.

6. 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. Це усвідомлений та керований особистістю процес, в результаті якого відбувається удосконалення фізичних, розумових і моральних потенцій людини, розкриття її індивідуальності. Важливою умовою, первинною сходинкою 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.

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.

В першу чергу варто наголосити на формуванні потреби у постійному розвитку своїх здібностей, які є основою саморозвитку: до самопізнання, самовизначення, самоорганізації, самореалізації, самодіяльності, самоконтролю.

лю, самооцінювання, самомотивування, самопланування.

Підсумовуємо, що метою розвитку персоналу є досягнення якісних і кількісних змін у кадровому складі організації, а інструментами досягнення поставленої мети є система безперервної професійної самоосвіти, що включає саморозвиток, самопідготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації у процесі здійснення практичної діяльності. Своєю чергою, наслідком саморозвитку є професіоналізація публічних управлінців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник . Запоріжжя: ЗЦППКК, 2018. 40 с.
2. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2012. Вип. 4. С. 139-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_24
3. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5151>.
4. Базалійська Н.П., У.О. Пилипчук. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. Молодий вчений. Економічні науки. 2014. №6. С. 73- 75.
5. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №8. С. 614.
6. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців // Вісник державної служби України. 2005. № 2. С. 32–36.
7. Болюбаш Н.М. Формування професійної компетентності державних службовців у вищих навчальних закладах. Наук. пр. Чорноморського держ. ун-ту ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер. : Державне управління 2012. Т. 194. Вип 182. С. 31-35.
8. Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського.- 2017. Вип. 18. С. 185-188. URL: <http://global->

national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf.

9. Бутенко І.А. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія // Економічні інновації. 2014. Вип. 57. С. 51-61.
10. Буяр К.В. Поняття і принципи Diversity Management // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 2. С. 133-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru_2016_2_28.
11. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 306-314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51.
12. Вашенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія. Методологія, практика, монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ. 2017. 460 с.
13. Ващенко Н.В. Сутність парадигми «управління підприємством через управління персоналом» // Бізнес Інформ. 2013. № 11. С. 266-273.
14. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці // Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 97-105.
15. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. Економічний аналіз : зб. наук. праць, 2014. Том 15. № 3. С. 12-20.
16. Грузіна І. А. Розвиток працівників як невід'ємний елемент стратегії управління персоналом // Економіка розвитку: наук. журн. 2010. № 4(56). URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2010_4/e104gruz.pdf.
17. Грузіна І.А., В.І. Дериховська. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. :Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
18. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 194-198
19. Гузар У. Є. Трудова діяльність з позицій синергетичного, деонтологіч-

- ного і духовного підходів // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 5. С. 3-8.
20. Гузар У. Філософські підходи до дослідження і оцінки особливостей трудової діяльності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2010. Вип. 5. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2010_5_7.
21. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юстініан, 2007. 288 с.
22. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посібник. К.: ЗАТ "НІЧЛАВА", 2000. 280 с.
23. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства// Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.
24. Енциклопедія державного управління у 8 т. наук.-ред. кол. Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. НАДУ. К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін., 2011. 524 с.
25. Кагановська Т. Є. Організаційно-правові засади професійного розвитку державних службовців // Правовий вісник Української академії банківської справи : наук. журн. 2012. № 2 (7). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Pvuabs/2012_2/07_02_01.pdf.
26. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців як об'єкт державного управління // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. 2011. № 1(32). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.Ua/e-book/tpdu/2011-1/doc/1/06.pdf>.
27. Калашник Н.С., Бородін Є.І. Управління самоосвітою державних службовців: методичні рекомендації. Калашник Н.С., Бородін Є.І. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. 24 с.
28. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: навч. посіб. / Л.М.

- Карамушка, І.І. Сняданко. К. ; Львів : Край, 2010. 212 с.
29. Конвенція та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці № 140. 1965-1999 р.р., Том II Міжнародне бюро праці, Женева URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_261
 30. Коновалова М. Інноваційна культура державних службовців, як умова їх безперервного професійного розвитку і освіти // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Вип. 30 / за заг. ред. проф. В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. С. 385— 393.
 31. Конституція України: закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.
 32. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т.А. Костунець, А.М. Корнійчук // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського. - 2014. Вип. 2. С.570-572
 33. Кравченко М.В. Необхідність формування нових цінностей державних службовців // Вісник УАДУ. 1998. №3. С. 199–202.
 34. Крюкова І.О. Системний підхід в удосконаленні системи управління персоналом на підприємстві / І.О. Крюкова, І.В. Малініна // Економіка харчової промисловості. - 2011. - № 3. - С. 45-47.
 35. Кунденко А.В. Синергетичний підхід до управління персоналом при реалізації антикризової стратегії підприємства / А.В. Кунденко, А.І. Живолуп, В.В. Половецька // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія: Економіка і управління. 2013. № 1. С. 66-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2013_1_11.
 36. Лелі Ю.Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 6. С. 57-60.
 37. Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика//Агросвіт. 2013. № 9.С.54-60

38. Лозинський І.Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства // Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 184-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2012_3_35.
39. Лосева Н. М. Саморозвиток викладача вищої школи : навч. посіб. Дніпропетровськ : Дон НУ, 2003. 336 с.
40. Міляєва В. Р. Формування компетентності саморозвитку особистості як основа підготовки майбутнього фахівця // Проблеми загальної та педагогічної психології: зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Т. XIII. Ч. 7. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pzpp/2011_13_7/120-128.pdf.
41. Нестеренко Г.О. Персонал: управління на засадах самоорганізації : навчальний посібник. Київ : Вид-во НПУ ім.М.П.Драгоманова, 2010. 350 с.
42. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування // Вісник державної служби України. 2005. № 1. С. 25.
43. Олуйко В.М. Професіоналізація кадрів як фактор державотворення. Унів. наук. зап.: наук. часопис Хмельн. ун-ту упр. та права. 2008. Вип. 3 (1). С. 5-8.
44. Остапенко Е. О. Дослідження підходів до визначення поняття "саморозвиток" // Наукові праці : наук. журн. 2010. Вип. 123. Т. 136. (Серія "Педагогіка") URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_Gum/npchdu/Pedagogics/2010_123/123-8.pdf.
45. Пашко Л. А. Професіоналізм державних службовців як основа антикорупційної професійної діяльності на державній службі // Суспільство. Держава. Управління. Право: наук. журн. 2012.№1.URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sdup/2012_1/11%20Pashko.pdf.
46. Платформи для вдосконалення навичок і саморозвитку МОН. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/platformi-dlya-vdoskonalennya-navichok-i-samorozvitku>

47. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127-134.
48. Поліщук О. М. Ресурси саморозвитку особистості. Психологія саморозвитку особистості: збірник наукових праць, с. 64-82, 2016.
49. Портал "управління знаннями" НАДС URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidbirka-onlain-platform-dlia-samoosvity>
50. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
51. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/ed19990529>
52. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 №1700- VII: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
53. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019%D0%BF?find=1&text=%F1%E0%EC%EE%EE%F1%E2%B3%F2%E0#w11>
54. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
55. Про освіту Закон України від 05.09.2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214519?find=1&text=%F1%E0%EC%EE%EE%F1%E2%B3%F2%E0#w11>
56. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи

- становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 61-66.
57. Прудкий В.В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства // Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. - 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.
 58. Публічне управління: теорія і практика : авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк. В.П. Трошинський. М.М. Боннська та ш. ; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К. : НАДУ. 2011. С.204
 59. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.
 60. Спільна декларація міністрів освіти Європи. Болонья, 19 червня 1999 р. URL: www.abiturient.in.ua/ua/bologna_process_ua.
 61. Сучасна концепція професіоналізму в публічному управлінні та підходи до його оцінювання : наук. розробка. К. : НАДУ, 2009. 40 с.
 62. Федоришина Л.М. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. 2016. Вип. 10. С. 535-538. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf>.
 63. Хандій О.О. Розвиток методів управління персоналом промислового підприємства: аспект самоорганізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук; 08.00.04. Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2010. 24 с.
 64. Чкан А.С. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 1. С. 261-266. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_1_52.
 65. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект // Вісник економіки транспорту і

промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313-318.

66. Чорнобиль І. Сучасні підходи до питання саморозвитку державних службовців. Науковий вісник 2013. Вип. 12. Демократичне врядування. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik12/fail/Chornobyl.pdf
67. Штепа О. Самоменеджмент: процесуальна та диспозиційна характеристика // Соціогуманітарні проблеми людини. 2010. № 4. С. 224-235.
68. Bryant T., Self-Discipline in 10 Days. How to Go from Thinking to Doing, Seattle, Wash : HUB Publishing, 2004.
69. Harris P.R. Managing Cultural Differences / P.R Harris, R. T. Moran. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996
70. Woodruff C. Competent by any name // Personnel Management. 1991. September. P. 30-33.